

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 **Atena**
Editora
Ano 2021

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Atena
Editora

Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa

Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará

Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Sidney Gonçalo de Lima – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo

Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
Profª Ma. Liliã Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Vanessa Mottin de Oliveira Batista
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-973-8

DOI 10.22533/at.ed.738211504

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de vinte e sete capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

ESTILO DE LIDERANÇA E CONTROLE GERENCIAL: O PAPEL DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO ESTADO DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Diones Bugalho

Silvana Dalmut Kruger

DOI 10.22533/at.ed.7382115041

CAPÍTULO 2..... 18

A INFLUÊNCIA E O PODER DE UM LÍDER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

José Alisson de Oliveira

Guilherme da Silva Andrade

DOI 10.22533/at.ed.7382115042

CAPÍTULO 3..... 30

LIDERANÇA: UMA DIMENSÃO DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA UFRR

Rutineia de Oliveira Carvalho

Faerly Pereira Pinho

DOI 10.22533/at.ed.7382115043

CAPÍTULO 4..... 45

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E EMPRESARIAIS

Abner Santos Belém

Raphael Henrique de Fernandes Matos

DOI 10.22533/at.ed.7382115044

CAPÍTULO 5..... 57

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, SOCIAL E RELACIONAL E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE SAUDÁVEL NO TRABALHO

Elizeth Germano Mattos

Gislaine Lima da Silva

Bruna da Costa Nasimbern dos Santos

Hingrid Furquim Gomes

DOI 10.22533/at.ed.7382115045

CAPÍTULO 6..... 66

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO: UM RELATO DOS NÚMEROS DE ACIDENTES DO TRABALHO E DOENÇAS OCUPACIONAIS NO BRASIL (2012-2018)

Carlos Antonio da Silva Carvalho

Júlio Cesar da Silva

Julya Lecyr Lopes Paciello Correa de Lima

Sulamytha da Silva Brum

DOI 10.22533/at.ed.7382115046

CAPÍTULO 7.....83

POSSÍVEIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UMA BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Larissa Bulsing Fontana
Ellen Freitas dos Santos
Cleuber Rodrigo do Amarante Roggia

DOI 10.22533/at.ed.7382115047

CAPÍTULO 8.....91

CONQUISTAS E DESAFIOS ENFRENTADOS POR PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM NA ÁREA DE *GAMES*, OS *YOUTUBERS* E *STREAMERS*

Felipe Viktor Rossa
Juciele Marta Baldissarelli
Adelcio Machado dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.7382115048

CAPÍTULO 9.....103

RELACIONAMENTOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* E SUA APLICAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO METAL-MECÂNICA NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

Adriana Troczinski Storti
Glaucia Karina Martofel
Silvana Saionara Gollo

DOI 10.22533/at.ed.7382115049

CAPÍTULO 10.....116

O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL COMO VARIÁVEL NECESSÁRIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Adriana Rodrigues de Melo Tavares
Márcia Lopes Reis
Sônia Maria Gomes Alexandre Galinha

DOI 10.22533/at.ed.73821150410

CAPÍTULO 11.....128

EDUCATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR RURAL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE PROVINCE OF TACNA

Lucy Goretti Huallpa Quispe
Brígida Dionicia Huallpa Quispe
Lucilda Stefani Herrera Maquera
Patricia Matilde Huallpa Quispe
Mario Román Flores Roque
Isabel del Carmen Espinoza Reynoso
Giovanna Verónica Guevara Cancho
Walter Merma Cruz

DOI 10.22533/at.ed.73821150411

CAPÍTULO 12..... 142

ANÁLISE ERGONÔMICA DE UMA BIBLIOTECA EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO

Mateus Araújo de Araújo
Marcos Araújo de Araújo
Alberto Carlos de Melo Lima
Déborah Sampaio Pedreira Alves
Everton David Souza Quemel

DOI 10.22533/at.ed.73821150412

CAPÍTULO 13..... 155

PERCEÇÃO DA GESTÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS POR PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS: UMA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ESTRATÉGICAS

Naiara Silva Ferreira
Artur Vicente da Costa
Anderson Lopes Nascimento
Fernando Antônio Colares Palácios

DOI 10.22533/at.ed.73821150413

CAPÍTULO 14..... 172

PRINCÍPIOS PARA ANÁLISE DE APLICATIVOS SOB A PERSPECTIVA DA USABILIDADE E ABORDAGENS PEDAGÓGICAS NO CONTEXTO DO *M-LEARNING*: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES

Marcos Vinicius Mendonca Andrade

DOI 10.22533/at.ed.73821150414

CAPÍTULO 15..... 185

AS DIFICULDADES DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS EM FREQUENTAR AS MONITORIAS DE UMA UNIVERSIDADE

Vanessa Miguel Augusto de Souza
Isabel Cabral

DOI 10.22533/at.ed.73821150415

CAPÍTULO 16..... 198

PANORAMA DO USO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS EM PESQUISAS SOBRE A APLICAÇÃO DA ESCALA HEdPERF

Grasiano Freitas da Silva
Sandro Vieira Soares
Cristina Martins

DOI 10.22533/at.ed.73821150416

CAPÍTULO 17..... 217

ADVERGAMES: VIDAS ILIMITADAS PARA FAZER PROPAGANDA

Ronie Oliveira Reyes

DOI 10.22533/at.ed.73821150417

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 18..... | 236 |
| NEUROMARKETING E ESTÍMULOS VISUAIS: O PODER DE ESTÍMULOS VISUAIS NO PROCESSO DE DECISÃO INSTINTIVA | |
| Ana Giulia Pfau Machado | |
| Luciana do Nascimento Lanchote | |
| DOI 10.22533/at.ed.73821150418 | |
| CAPÍTULO 19..... | 255 |
| MÃES, CONSUMIDORAS POR NATUREZA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE OS NOVOS BRECHÓS INFANTIS | |
| Andréia Castiglia Fernandes | |
| Priscila Rodrigues de Souza | |
| DOI 10.22533/at.ed.73821150419 | |
| CAPÍTULO 20..... | 268 |
| MARKETING SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O CONTROLE DO TABAGISMO | |
| Juliana Couto Monteiro de Barros | |
| João Felipe Rammelt Sauerbronn | |
| DOI 10.22533/at.ed.73821150420 | |
| CAPÍTULO 21..... | 284 |
| A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL AO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIOS INICIAIS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO | |
| Ana Claudia Floriano da Silva | |
| DOI 10.22533/at.ed.73821150421 | |
| CAPÍTULO 22..... | 303 |
| EMPREENDEADORISMO, UM INSTRUMENTO SOCIAL, ESTUDO DE CASO NA ONG GERANDO FALCÕES | |
| Elisa Oliveira Santana | |
| Juliana Aparecida da Silva | |
| DOI 10.22533/at.ed.73821150422 | |
| CAPÍTULO 23..... | 318 |
| INOVAÇÕES SOCIAIS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: NOVAS FORMAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE HOTELEIROS | |
| Asier Baquero | |
| DOI 10.22533/at.ed.73821150423 | |
| CAPÍTULO 24..... | 328 |
| EMPRESAS PREMIADAS COM O SELO VERDE: ESTUDOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL | |
| Gabriela de Vasconcelos | |
| Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim | |
| DOI 10.22533/at.ed.73821150424 | |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 25 | 348 |
| ABATE DE BOVINOS NO BRASIL E GESTÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS: TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES EM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE Eugenize Bezerra Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150425 | |
| CAPÍTULO 26 | 365 |
| A RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL DA EMPRESA PIZZARIA ABC EM SEIS MESES DA PANDEMIA DO COVID 19 Iara Sônia Marchioretto Mayara Pereira de Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150426 | |
| CAPÍTULO 27 | 383 |
| PERSPECTIVAS DOS CONSULTORES DO SEBRAE DA REGIONAL CENTRO MEDIANTE AO CENÁRIO ATUAL DA COVID-19 Jonas Roberto dos Santos Paixão Heverton Freire Almeida DOI 10.22533/at.ed.73821150427 | |
| SOBRE O ORGANIZADOR | 397 |
| ÍNDICE REMISSIVO | 398 |

CAPÍTULO 1

ESTILO DE LIDERANÇA E CONTROLE GERENCIAL: O PAPEL DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO ESTADO DO PARANÁ

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 30/12/2020

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Universidade Comunitária da Região de
Chapecó - UNOCHAPECÓ
Chapecó – SC
<http://lattes.cnpq.br/5068106169312813>

Diones Bugalho

Universidade Comunitária da Região de
Chapecó - UNOCHAPECÓ
Chapecó – SC
<http://lattes.cnpq.br/3406378181071296>

Silvana Dalmut Kruger

Universidade Comunitária da Região de
Chapecó - UNOCHAPECÓ
Chapecó – SC
<http://lattes.cnpq.br/0153188470408166>

RESUMO: O estudo teve como objetivo verificar a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), nas cooperativas agroindustriais paranaenses. A coleta de dados ocorreu por questionário, observando a amostra da pesquisa é composta por 32 cooperativas agroindustriais. Os resultados apresentados no teste de correlação de *Pearson* demonstraram que os gestores enquadrados no estilo de liderança transformacional possuem significância com os sistemas de crenças, o qual representa um conjunto de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores.

Houve correlação estatisticamente significativa com os sistemas de Crenças (0,378); Interativo (0,350); e de Diagnóstico (0,399) com o estilo de liderança transacional. Os resultados da pesquisa demonstraram correlação fraca (0,397) entre os sistemas de Crença e Interativo, correlação moderada (0,462) entre os sistemas de Crença e de Restrições e correlação forte (0,711) entre o sistema de Crenças e o de Diagnóstico. Ademais, observou-se correlação fraca entre: o sistema Interativo e o de Restrições (0,447); o sistema Interativo e o de Diagnóstico (0,356); O sistema de Restrições e o de Diagnóstico (0,522). Conclui-se que os sistemas de diagnóstico e sistemas interativos são os de maior utilização nas cooperativas agroindustriais paranaenses.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo de liderança, sistema de controle gerencial, alavancas de controle.

LEADERSHIP AND MANAGEMENT CONTROL STYLE: THE ROLE OF CONTROL LEVERAGES IN THE AGRO- INDUSTRIAL COOPERATIVES OF THE STATE OF PARANA

ABSTRACT: The study aimed to verify the relationship between leadership styles and control levers by Simons (1995), in Paraná's agro-industrial cooperatives. Data collection took place through a questionnaire, observing the research sample is composed of 32 agro-industrial cooperatives. The results presented in Pearson's correlation test showed that managers framed in the transformational leadership style have significance with belief systems, which represents a set of definitions that point out the

values that the company wants its employees to follow. There was a statistically significant correlation with the Belief systems (0.378); Interactive (0.350); and Diagnostic (0.399) with the transactional leadership style. The results of the research showed a weak correlation (0.397) between the Belief and Interactive systems, a moderate correlation (0.462) between the Belief and Restriction systems and a strong correlation (0.711) between the Belief and Diagnostic systems. Furthermore, a weak correlation was observed between: the Interactive system and the Restrictions system (0.447); the Interactive and Diagnostic systems (0.356); The Restrictions and Diagnostics system (0.522). It is concluded that the diagnostic systems and interactive systems are the most used in paranaense agroindustrial cooperatives.

KEYWORDS: Leadership style, management control system, control levers.

1 | INTRODUÇÃO

As cooperativas do agronegócio representam cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola brasileiro e envolvem mais de um milhão de associados, totalizam mais de 1.500 unidades e geram aproximadamente 190.000 empregos diretos, demonstrando a importância para a economia nacional (OCB, 2019). As cooperativas precisam de processos eficientes de controle e monitoramento, especialmente pela forma de constituição e prestação de contas aos cooperados, que possuem direito de propriedade e de decisão (PLETSCH; LAVARDA, 2016). Neste contexto, as cooperativas necessitam de sistemas de controles gerenciais que possibilitem aos gestores a análise e tomada de decisões de forma eficaz (SANTOS, BEUREN, CONTES, 2018).

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) desempenha um papel de destaque nas organizações, atuando como avaliador de desempenho (ANTHONY et al., 2016). O SCG avalia o comportamento e o desempenho organizacional, fornecendo assistência no gerenciamento e controle dos resultados (SANTOS, BEUREN, CONTES, 2018). Controles gerenciais podem ser utilizados de diferentes formas nas organizações, os argumentos de Simons (1995), evidenciam que podem ser utilizados como sistemas de crenças, diagnóstico, interativo e de fronteira. Estas quatro alavancas de controle, segundo Pletsch e Lavarda (2016) contribuem no entendimento da aplicação dos controles gerenciais em cooperativas agroindustriais.

No âmbito de estilos de liderança, as do tipo transformacional e transacional estão sendo apontadas como uma das mais importantes teorias atuais (HU, WANG, LIDEN; SUN, 2012), apresentado intenso vínculo com os SCG (CALAÇA; VIZEU, 2015; CRUZ, FREZATTI; BIDO, 2015).

Estudos de Souza e Cruz (2016); Gomes e Dewes (2017) levaram em consideração a visão do líder e a visão do liderado em organizações cooperativas. Souza e Cruz (2016) avaliaram os estilos de liderança adotados na percepção de gestores e cooperados em uma cooperativa vinícola. Os resultados mostram que para ambos, gestores e cooperados, o estilo de liderança transformacional prevaleceu, com destaque para os fatores: influência idealizada, estimulação intelectual e apreço pelos outros. Para os autores, isto revela que,

na cooperativa em questão, os gestores estão desenvolvendo a liderança transformacional e transacional de forma complementar, o que por sua vez possibilita uma relação harmoniosa entre líder e liderados, demonstrando assim a influência dos estilos de liderança (SOUZA; CRUZ, 2016).

Com base no contexto apresentado surge o problema que será investigado por esta pesquisa: Qual a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), no contexto das cooperativas agroindustriais do estado paranaense? Com o objetivo de verificar a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), no contexto das cooperativas agroindustriais do estado paranaense.

Justifica-se a relevância da pesquisa devido à escassez de evidências empíricas no Brasil sobre o uso do SCG (AGUIAR; FREZATTI, 2007; OYADOMARI, 2008), e estilos de liderança adotados em cooperativas agroindustriais (PLETSCH; LAVARDA, 2016; ROSA et al., 2018). Além disso, este estudo difere-se dos demais por abordar os SCGs das Cooperativas Paranaenses.

Destaca-se ainda, a relevância econômica das cooperativas para o desenvolvimento e crescimento do país, pela representatividade na geração de empregos e renda (OCEPAR, 2018), no cenário paranaense existem 215 cooperativas ativas, com mais de 1,7 milhões de cooperados ativos, ou seja, aproximadamente 15,58% da população paranaense faz parte de algum tipo de cooperativa, quanto ao faturamento, representou 19% do PIB estadual, sendo de R\$ 83,7 bilhões em 2018 (OCEPAR, 2018). Ao analisar somente as cooperativas agroindustriais, identificou-se em 2018, 61 cooperativas, as quais atingiram o faturamento de R\$ 70,5 bilhões OCEPAR (2018).

Tem-se como contribuição teórica, o estudo do SCG, estilos de liderança e sobretudo o entendimento do uso das alavancas de controle em diversas cooperativas agroindustriais paranaenses. Torna-se relevante no campo prático e social, uma vez que poderá contribuir ao propiciar informações relevantes para o processo de gestão, O estudo, por sua vez também contribui ao visualizar na prática as alavancas de controle.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

No referencial teórico deste estudo é apresentado uma abordagem conceitual de sistemas de controle gerencial, estilos de liderança e estudos correlatos que auxiliam na análise dos dados.

2.1 Sistemas de Controle Gerencial (SCG)

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) apresenta-se como um instrumento informacional que serve de embasamento aos gestores na busca de ações que facilitam nas tomadas de decisões (SANTOS; BEUREN; CONTES, 2018). Neste sentido, apurar as necessidades de informações dos gestores não é tarefa de fácil execução. O obstáculo

persiste em como os tomadores de decisão percebem seus ambientes informacionais. (ANTHONY et al., 2016). A forma mais simples de identificar as necessidades é através do questionamento direto ao gestor sobre o tipo de informação de que precisa e, caso persista alguma dúvida, determinar os fatores críticos de sucesso e, em consequência, as informações necessárias para monitorá-los (DEFAVERI, 2018).

Anthony *et al.* (2016), destacam os principais objetivos dos controles gerenciais, dentre os quais: planejar o que a organização deve fazer; coordenar as atividades de várias partes da organização; comunicar a informação; avaliar a informação; decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

Os SCGs podem ser classificados de várias maneiras (por exemplo, mecanicistas/ orgânicos) e podem estar relacionados a várias das características da empresa (LANGFIELD- SMITH, 2007). No entanto, a grande variedade de classificações é uma fonte de dificuldade na pesquisa sobre SCG (MALMI; BROWN, 2008), com todas as classificações sujeitas a críticas. Por exemplo, Ferreira e Otley (2009) destacam as limitações da distinção tradicional entre planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional, enquanto Langfield-Smith (2007) considera essa distinção artificial. Apesar dessa variedade, os pesquisadores geralmente se concentram em um SCG específico (FERREIRA; OTLEY, 2009). Sabendo disso, as pesquisas realizadas até meados da década de 90, estavam focadas apenas nos controles e informações contábeis, entretanto, mais recentemente, a contribuição e a importância de outros tipos de controle foram reconhecidas (LANGFIELD-SMITH, 2007; CRESPO *et al.*, 2019).

O Quadro 1 apresenta o framework das alavancas de controle de Simons (1995), bem como suas características no ambiente organizacional.

| Sistemas | Conceito e contextualização | Características |
|---------------------------|---|--|
| Sistema de crenças | O sistema de crenças é usado para inspirar e direcionar a busca por novas oportunidades. Este sistema representa um conjunto claro de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores, bem como a direção que devem seguir. (SIMON, 1995; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). | Espera-se que os líderes comuniquem e reforcem, formal e metodicamente, as definições de crenças aos seus liderados. |
| Sistema interativo | O sistema interativo tem a finalidade de proporcionar o envolvimento dos líderes em decisões que envolvem atividades de seus liderados (LAVARDA, 2016). | Incita-se a busca por novas oportunidades e busca promover aprendizagem organizacional, consentindo identificação de estratégias emergentes. |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Sistema de restrições | O sistema de restrições coloca limites à ação organizacional, devendo ser empregado para esquematizar um campo aceitável de atividades, levando em conta riscos que carecem ser evitados e, do mesmo modo, oportunidades que precisam ser desejadas (LAVARDA, 2016). | Busca-se evitar riscos, e incita do mesmo modo, oportunidades a serem desejadas. |
| Sistema Diagnóstico | É a alavanca de controle mais tradicional, projetado para assegurar a realização de objetivos. Produz um efeito oposto ao sistema interativo. Enquanto este encoraja a busca e o surgimento de novas ideias e experimentações, aquele trabalha para que a empresa não se desvie do foco (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; LAVARDA, 2016). | O uso diagnóstico serve para monitorar resultados obtidos e corrigir desvios daquilo que é esperado. |

Quadro 1 - Contextualização framework das alavancas de Simons (1995)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se no Quadro 1, a importância que as quatro alavancas de controle representam para o SCG, uma vez que grande parte dos estudos explora apenas os usos interativo e/ou diagnóstico. Por isso, os líderes devem buscar seu uso integrado e balanceado para colocar a estratégia em prática (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).

O *framework* das alavancas (*Levers of Control-LOC*) de Simons (1995) visa um sistema de controle gerencial voltado à implantação e ao monitoramento das estratégias da organização. Em conformidade com o modelo, existem quatro conceitos norteadores que devem ser considerados na organização: a) valores centrais, b) riscos a serem evitados, c) variáveis críticas de desempenho e d) incertezas estratégicas (SIMONS, 1995). Cada um desses conceitos é originado por um meio de sistema específico, também denominado de alavanca de controle: a) Sistemas de Crenças (*Belief System*); b) Sistemas de restrições (*Boundary Systems*); c) Uso Diagnóstico do Sistema de Controle (*Diagnostic Use of Control System*) e d) Uso Interativo do Sistema de Controle (*Interactive Use of Control Systems*) (BIDO, 2015; LAVARDA, 2016; DEFAVERI, 2018; PLETSCH; ROSA *et al.*, 2018; CRUZ; FREZATTI;).

No Brasil, estudos que analisaram o SCG apontam afinidade dos atributos do controle gerencial com diferentes contextos de organizações (OYADOMARI, 2008; ALVES, 2010; VASCONCELOS, 2012; CALAÇA; VIZEU, 2015; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; PLETSCH; LAVARDA, 2016; ROSA *et al.* 2018; SANTOS; BEUREN; CONTE, 2018).

Estudos Oyadomari (2008) averiguou a existência, identificou e qualificou os relacionamentos entre o uso de Sistemas de Controle Gerencial e as competências organizacionais. Para tanto foi aplicado um questionário em 104 empresas das 1000 maiores empresas do Brasil que constam na Revista Exame – Edição Melhores e Maiores de 2008. Os resultados obtidos evidenciaram que o uso de sistemas de diagnóstico é fundamental para a gestão da organização e a comparação de metas com os resultados alcançados não desestimula as competências organizacionais; o uso interativo está relacionado de forma positiva com as competências organizacionais.

Cruz, Frezatti e Bido (2015), realizaram um estudo cujo objetivo consistiu em compreender, a partir do perfil de representantes da diretoria de 164 empresas listadas na edição Melhores & Maiores 2012, como o estilo de liderança influencia a definição de uso de SCG e como este impacta o processo de inovação nessas organizações. O estudo explorou o estilo de liderança como um antecedente da definição de uso SCG e o papel de seus diferentes tipos de uso na inovação tecnológica. Portanto, a liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças

O estudo de Pletsch e Lavarda (2016), verificou como as alavancas de controle de Simons (1995) são utilizadas na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial com várias unidades de negócios espalhadas pelo Brasil e com aproximadamente 1.600 funcionários. O estudo concluiu que sistemas de diagnóstico (monitoramento das atividades) e sistemas interativos (envolvimento dos gestores, incentivo à aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias) são os de maior utilização na organização, pois estes são utilizados constantemente e fazem parte do dia a dia da organização objeto do estudo. As crenças não são disseminadas de forma clara e os sistemas de fronteiras são utilizados somente quando existe a necessidade de se estabelecer limites de atuação e comportamentais, não sendo utilizados constantemente.

2.2 Estilos de Liderança

Na Administração, a liderança é vinculada ao interesse na eficiência produtiva, tendo como ponto central a capacidade de líderes e liderados alcançarem os resultados organizacionais (CALAÇA; VIZEU, 2015).

A liderança transformacional pode ser atribuída a obra de Burns (1978), a expressão foi difundida na literatura gerencialista pela obra de Bernard Bass e seus colaboradores (2008), de tal modo que o modelo dicotômico transacional e transformacional é reconhecido pelos estudiosos de liderança em organizações como uma das mais relevantes abordagens sob o ponto de vista da “nova liderança” (VILELA, 2012).

No Quadro 2 apresenta-se o conceito e contextualização dos estilos de liderança transformacional e transacional, bem como suas características inerentes.

| Estilos de liderança | Conceito e Contextualização | Características Variáveis |
|------------------------------------|--|--|
| Transformacional | Líderes transformacionais motivam seus liderados e conseguem fazer com que trabalhem além das tarefas que lhes estava atribuído, esses líderes são proativos e buscam sensibilizar seus seguidores da importância de alcançar os objetivos previstos (interesses coletivos) (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; ROSA et al., 2018). | A liderança transformacional fornece aos colaboradores, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão (CALAÇA; VIZEU, 2015; ROSA et al., 2018). |
| Transacional ou Situacional | A liderança transacional ou situacional tem a finalidade de estimular o alcance do nível de desempenho desejado/negociado. (ROSA et al., 2018). | A liderança transacional ou situacional está fundamentada num processo de trocas que envolve expectativas e recompensas por meio do cumprimento de obrigações contratuais. Além disso não está preocupado com o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; ROSA et al., 2018). |

Quadro 2 – Contextualização dos estilos de liderança

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante da relevância da liderança para o contexto organizacional e da necessidade de estudar a vinculação entre líder e liderado em organizações cooperativas agroindustriais, na próxima seção, apresenta-se alguns estudos já desenvolvidos no âmbito SCG.

Estudos de Souza e Cruz (2016); Gomes e Dewes (2017) levaram em consideração a visão do líder e a visão do liderado em organizações cooperativas. Souza e Cruz (2016) avaliaram os estilos de liderança adotados na percepção de gestores e cooperados em uma cooperativa vinícola. Os resultados mostram que para ambos, gestores e cooperados, o estilo de liderança transformacional prevaleceu, com destaque para os fatores: influência idealizada, estimulação intelectual e apreço pelos outros. Para os autores, isto revela que, na cooperativa em questão, os gestores estão desenvolvendo a liderança transformacional e transacional de forma complementar, o que por sua vez possibilita uma relação harmoniosa entre líder e liderados (SOUZA; CRUZ, 2016).

Calaça e Vizeu (2015) compreendendo que a perspectiva adotada no texto seminal de Burns (1978) sobre liderança transformacional se propusera a contrapor seus principais argumentos em relação àqueles formulados por autores de liderança transformacional na área de Administração. Para tanto, adotaram a análise sócio-histórica, um método que visa a evitar o erro da livre interpretação de uma obra contextualmente situada. Assim, concluíram que o ponto central da liderança transformacional, para Burns, é a questão do desenvolvimento moral e o distanciamento na relação utilitária entre líder e liderados. Esses dois pontos são reforçados ao longo do texto pelos exemplos dados pelo autor, quase sempre relacionados ao contexto da liderança no âmbito político e dos movimentos sociais, onde a questão ético-moral é tomada em uma dimensão societal.

O estudo de Rosa et al. (2018) investigou a percepção do líder sobre seu trabalho com os liderados e dos liderados em relação ao líder em uma cooperativa agroindustrial da região sul do Brasil. Os resultados indicaram uma forte conexão entre líder e liderados, o que parece ser benéfico ao desenvolvimento do trabalho em organizações cooperativas. A conexão pode ser demonstrada porque o líder afirma incentivar os liderados para resolução de problemas e apoiar na facilitação do trabalho, enquanto os liderados percebem que são motivados para desenvolvimento pessoal e profissional. Ademais, pode-se classificar a atuação do líder de acordo com preceitos da liderança situacional e transformacional.

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos. Esse conjunto, é chamado de procedimentos metodológicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesse sentido, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, realizada por meio de levantamento e com abordagem de cunho quantitativo.

A pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário enviado para os diretores e gestores do departamento contábil, *controllers* e contadores responsáveis pelas cooperativas agroindustriais que compõem a amostra da pesquisa. O questionário estruturado foi dividido em três partes: (i) identificação do perfil dos respondentes da pesquisa, bem como o porte da cooperativa, número de cooperados, faturamento; (ii) identificação e classificação das alavancas de controle de Simons (2005), conforme apresentado no Quadro 1; (iii) identificação do estilo de liderança dos gestores, conforme representado no Quadro 2. Estas etapas do questionário, possuem 42 questões com opções de resposta conforme escala *likert*: 1 - Não sei dizer; 2 - Discordo totalmente; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Concordo Parcialmente; e 5 - Concordo totalmente;

O questionário foi enviado através de *e-mail* para os respondentes após um contato inicial com a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR). Após este primeiro contato, foram convidados a participar da pesquisa os profissionais destas cooperativas através da rede social profissional *Linkedin*®. As respostas ocorreram dentre os meses de dezembro de 2019 e fevereiro de 2020. A análise dos dados coletados se deu por meio de planilhas do *software Microsoft Excel*® versão 2019, tratamentos estatísticos através do *software IBM SPSS Statistics*® versão 2.2.

A população identificada de cooperativas agroindustriais do estado paranaense é composta por 61 entidades. A pesquisa foi realizada junto as cooperativas agroindustriais que possuem suas matrizes no estado do Paraná. A amostra obtida corresponde a 32 cooperativas, corresponde a 52% do total de cooperativas deste ramo de atividade no estado (OCEPAR, 2018). A classificação destas está representada na Tabela 1:

| Classificação | Faturamento de | Faturamento até | Representação Total | Freq. Absoluta |
|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|-----------------|
| Pequena | - | R\$ 27.510.582,72 | 0,2 % Faturamento | 16 Cooperativas |
| Média | R\$ 27.510.882,73 | R\$ 144.430.559,27 | 1,1% Faturamento | 13 Cooperativas |
| Média-Grande | R\$ 144.430.559,28 | R\$ 1.237.976.222,31 | 10,4 % Faturamento | 17 Cooperativas |
| Grande | R\$ 1.237.976.222,32 | - | 88,3% Faturamento | 15 Cooperativas |

Tabela 1 - Classificação das cooperativas agropecuárias do estado de Paraná em 2018

Fonte: OCEPAR (2018).

A Tabela 1 tem por objetivo apresentar o porte das cooperativas escolhidas desta amostra de pesquisa. É possível observar que o grupo das 61 cooperativas agropecuárias paranaenses, está distribuído entre os quatro níveis em uma quantidade semelhante, fazendo desta, uma amostra representativa para validar com estudos anteriores.

Quanto à abordagem do problema é pesquisa é de cunho quantitativo, em que os dados foram analisados utilizando-se técnicas estatísticas a partir de um questionário adaptado de pesquisas anteriores (FREZATTI; BIDO, 2015; PLETSCH; LAVARDA, 2016; ROSA *et al.* 2018).

Os resultados são apresentados em Tabelas visando relacionar os estilos de liderança com as alavancas de controle de Simons (1995). Para tratamento estatístico dos dados foi utilizada a correlação de *Pearson* que de acordo com Fávero e Belfiore (2017), é indicada para medir a relação direta entre variáveis que se interagem entre si, de modo que seja possível identificar a força de associação entre elas. Nesse sentido, Lopes (2016), relata que o coeficiente de *Pearson* pode assumir valores positivos e negativos entre +1 a -1, tendo como ponto centralizador o “zero”. Isso significa que índices próximos de +1 possuem correlação forte e positiva entre as variáveis, do mesmo modo que índices próximos de -1 indicam correlação forte e negativa entre as variáveis, enquanto valores próximos de “zero” indicam dispersão e ausência de relação entre as variáveis analisadas.

Para aplicação do teste de correlação de *Pearson*, foram obedecidos os pré-requisitos básico do teste. Ou seja, foram realizados os testes para identificar se a amostra possuía distribuição normal, além do teste para verificação de ausência de homocedasticidade. Com os pré-requisitos atendidos, a amostra de 32 respostas foi submetida ao teste de *Pearson*. Os resultados permitem identificar o perfil dos respondentes da pesquisa, bem como as características das cooperativas da amostra; analisar a classificação das alavancas de controle de Simons (2005) e identificar a correlação das alavancas de controle com o estilo de liderança dos gestores.

4 I ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados é apresentada considerando-se a amostra de 32 questionários válidos recebidos das cooperativas agroindustriais do estado do Paraná. Em relação ao porte econômico das cooperativas, a Tabela 2 classifica a amostra com base na classificação obtida a partir do relatório da OCEPAR (2018), apresentada anteriormente na Tabela 3, considerando quatro portes econômicos para as cooperativas.

| Classificação | Faturamento Anual de: | Faturamento Anual até: | População | Respondentes da Pesquisa | Amostra Obtida |
|---------------|-----------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| Pequena | - | R\$27.510.582,72 | 16 Cooperativas | 5 Cooperativas | 31% |
| Média | R\$27.510.882,73 | R\$144.430.559,27 | 13 Cooperativas | 5 Cooperativas | 38% |
| Média-Grande | R\$144.430.559,28 | R\$1.237.976.222,31 | 17 Cooperativas | 13 Cooperativas | 76% |
| Grande | R\$1.237.976.222,32 | - | 15 Cooperativas | 9 Cooperativas | 60% |

Tabela 2 - Amostra das cooperativas conforme faturamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, observa-se que as principais respondentes da pesquisa foram cooperativas consideradas como média-grande e de grande porte de acordo com a classificação da OCEPAR (2018). Essas duas categorias (22 cooperativas), correspondem a 69% do total de cooperativas respondentes.

O questionário identificou ainda a estrutura organizacional da cooperativa em relação a existência do departamento de controladoria. Identificou-se que 17 respondentes (57%) afirmaram que a controladoria é um departamento/setor específico em sua cooperativa, oito respondentes (27%) indicaram que a controladoria existe por meio de diversos setores e departamentos, cada qual com suas responsabilidades. Além disso, cinco respondentes (16%) assinalaram que não existe organização interna que possibilite a identificação da gestão da controladoria em sua cooperativa. Foi observado ainda, que cinco cooperativas são classificadas em relação ao seu porte como pequenas, e também cinco como médias, evidenciando que a estrutura da controladoria surge possivelmente a partir do crescimento dessas entidades- cooperativas, pela demanda informacional.

Em relação ao tempo de atividade das entidades, o quadro de colaboradores e número de cooperados destas cooperativas, demonstra-se a Tabela 3:

| Tempo de Atividade | Freq. Absoluta | Freq. (%) | Quadro de Colaboradores | Freq. Absoluta | Freq. (%) | Quadro de Associados | Freq. Absoluta | Freq. (%) |
|---------------------------|-----------------------|------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|
| Até 20 anos | 5 | 16% | Até 100 | 5 | 16% | Até 200 | 2 | 6% |
| 21 a 30 anos | 10 | 31% | 101 a 300 | 5 | 16% | 201 a 500 | 6 | 19% |
| 31 a 40 anos | 3 | 9% | 301 a 700 | 7 | 22% | 501 a 1.000 | 7 | 22% |
| 41 a 50 anos | 5 | 16% | 701 a 2.000 | 6 | 19% | 1.001 a 5.000 | 7 | 22% |
| Mais 50 anos | 9 | 28% | Mais de 2.000 | 9 | 27% | Mais de 5.000 | 10 | 31% |
| Total | 32 | 100% | Total | 32 | 100% | Total | 32 | 100% |

Tabela 3 - Dados das cooperativas da amostra

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os dados obtidos para construção da Tabela 3, destaca-se que a cooperativa com o menor tempo de atividade possui 10 anos desde o início de sua formação, enquanto a cooperativa com maior tempo de atividade possui 76 anos. No que diz respeito ao número de colaboradores diretos, a cooperativa que possui o menor quadro funcional apresenta 16 colaboradores. Já a cooperativa com maior quadro funcional, possui 10.500 colaboradores diretos. Em relação aos cooperados, observa-se que 10 cooperativas possuem mais de 5.000 cooperados, sendo a respondente com o maior número indicou 12.300 cooperados ativos, enquanto que a cooperativa de menor número de associados possui 142 cooperados ativos.

A idade das cooperativas e a quantidade de cooperados evidencia a tradição do segmento cooperativo no Estado Paranaense, evidenciando-se como representativo por conduzir mais de 100.000 famílias do meio rural, que possuem no cooperativismo a certeza da comercialização dos produtos, demonstrando a relevância das cooperativas para o agronegócio.

A Tabela 4 tem por objetivo demonstrar o perfil dos gestores-respondentes da pesquisa, indicando o sexo, idade e o tempo de atuação na cooperativa.

| Sexo | Freq. Absoluta | Freq. (%) | Idade | Freq. Absoluta | Freq. (%) | Tempo que atua na Cooperativa | Freq. Absoluta | Freq. (%) |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------|-----------------------|------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------|
| Feminino | 8 | 25% | Até 40 anos | 10 | 31% | Até 5 anos | 7 | 22% |
| Masculino | 24 | 75% | De 41 a 50 | 16 | 50% | De 6 a 10 | 12 | 38% |
| - | - | - | Mais de 50 | 6 | 19% | De 11 a 15 | 6 | 19% |
| - | - | - | - | - | - | Mais de 15 | 7 | 22% |
| Total | 32 | 100% | Total | 32 | 100% | Total | 32 | 100,00% |

Tabela 4 - Perfil dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao perfil dos gestores-respondentes da pesquisa, observa-se que 75% são homens, com idade superior a 40 anos (69%), e que atuam a mais de 6 anos na cooperativa (78%). O campo idade era passível de preenchimento exato por parte dos respondentes, visando captar o perfil dos respondentes. Nesse sentido, destaca-se que o respondente mais jovem possui 32 anos, enquanto o gestor com mais idade, na amostra, possui 60 anos.

Posteriormente a identificação das características dos gestores e das cooperativas, questionou-se os respondentes acerca dos controles gerenciais e os estilos de liderança. A Tabela 5 sintetiza objetivos resultados apresentando a análise da relação entre os estilos de liderança e as alavancas de controle de Simons (2005), por meio da análise de correlação de *Pearson*.

| MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON | | TRANSFORMACIONAL | TRANSACIONAL | CRENÇAS | INTERATIVO | RESTRICÇÕES | DIAGNÓSTICO |
|---------------------------------|-----------------------|------------------|--------------|---------|------------|-------------|-------------|
| TRANSFORMACIONAL | Correlação de Pearson | 1 | -,300 | -,412* | -,328 | -,322 | -,201 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,096 | ,019 | ,067 | ,072 | ,269 |
| TRANSACIONAL | Correlação de Pearson | -,300 | 1 | ,378* | ,350* | ,236 | ,399* |
| | Sig. (2 extremidades) | ,096 | | ,033 | ,050 | ,194 | ,024 |
| CRENÇAS | Correlação de Pearson | -,412* | ,378* | 1 | ,397* | ,462** | ,711** |
| | Sig. (2 extremidades) | ,019 | ,033 | | ,025 | ,008 | ,000 |
| INTERATIVO | Correlação de Pearson | -,328 | ,350* | ,397* | 1 | ,447* | ,356* |
| | Sig. (2 extremidades) | ,067 | ,050 | ,025 | | ,010 | ,046 |
| RESTRICÇÕES | Correlação de Pearson | -,322 | ,236 | ,462** | ,447* | 1 | ,522** |
| | Sig. (2 extremidades) | ,072 | ,194 | ,008 | ,010 | | ,002 |
| DIAGNÓSTICO | Correlação de Pearson | -,201 | ,399* | ,711** | ,356* | ,522** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,269 | ,024 | ,000 | ,046 | ,002 | |

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 5 – Matriz de correlação entre estilos de liderança e alavancas de controle

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados no teste de correlação de *Pearson* não indicam significância de correlação entre o estilo de liderança Transformacional e o estilo de liderança Transacional, do mesmo modo com as alavancas de controle do sistema Interativo, Restrições e Diagnóstico. Entretanto, a pesquisa revelou que os gestores enquadrados no estilo de liderança transformacional possuem significância a nível de 95% com os sistemas de crenças que representa um conjunto claro de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores. Entretanto, o grau de correlação de (0,412) é considerado por Pestana e Gageiro (2008), como moderado para correlações de resultados entre 0,40 e 0,69.

Do mesmo modo, o estilo de liderança transacional, entendido como o estilo que objetiva estimular o alcance do nível de desempenho desejado, não obteve relação estatisticamente significativa com o estilo de liderança transformacional e também não teve correlação com as alavancas de controle consideradas pela literatura como Sistemas Restritivas. Entretanto, houve correlação estatisticamente significativa a nível de 95% com os sistemas de Crenças (0,378); Interativo (0,350); e de Diagnóstico (0,399). Estes resultados indicam uma correlação considerada baixa (LOPES, 2016). Esses resultados indicam que os gestores enquadrados no estilo de liderança transacional das cooperativas agropecuárias avaliadas tendem a utilizar ferramentas de controle gerencial baseadas em sistemas de Crenças, Interativo e de Diagnóstico.

Através da correlação de *Pearson* também é possível identificar o nível de associação entre os *frameworks* das alavancas de Simons (1995). A pesquisa revelou existir correlação fraca (0,397) entre os sistemas de Crença e Interativo, correlação moderada (0,462) entre os sistemas de Crença e de Restrições e correlação forte (0,711) entre o sistema de Crenças e o de Diagnóstico. Ademais, revelou correlação fraca entre: o sistema Interativo e o de Restrições (0,447); o sistema Interativo e o de Diagnóstico (0,356); O sistema de Restrições e o de Diagnóstico (0,522).

Os achados desta pesquisa trazem novas perspectivas e corroboram com a pesquisa de Alves (2010) a qual evidenciou existir uma interdependência entre os diferentes Sistemas de Controle Gerencial da instituição e que sistemas de crenças influenciam no clima estratégico da instituição. Do mesmo modo, confirmam as evidências de Cruz, Frezatti e Bido (2015), pela qual, a liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças.

Outrossim, os resultados desta pesquisa podem ser considerados alinhados aos achados de Pletsch e Lavarda (2016), os quais concluíram que os sistemas de diagnóstico (monitoramento das atividades) e sistemas interativos (envolvimento dos gestores, incentivo à aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias) são os de maior utilização na organização objeto de estudo, assim como ocorreu com as cooperativas agroindustriais paranaenses.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo verificar a relação entre os estilos de liderança e a alavancas de controle de Simons (1995), no contexto das cooperativas agroindustriais do estado paranaense, onde por meio da pesquisa realizada foi possível correlacionar a relação entre os estilos de lideranças e as alavancas de controle, junto a estas organizações.

Os resultados apresentados no teste de correlação de *Pearson* não indicam significância de correlação entre o estilo de liderança Transformacional e o estilo de liderança Transacional, do mesmo modo com as alavancas de controle do sistema Interativo, Restrições e Diagnóstico.

No entanto, observou-se que os gestores enquadrados no estilo de liderança transformacional possuem significância a nível de 95% com os sistemas de crenças que representa um conjunto claro de definições que apontam os valores que a empresa pretende que sejam seguidos por seus colaboradores. O estilo de liderança transacional, não obteve relação estatisticamente significativa com o estilo de liderança transformacional e também não teve correlação com as alavancas de controle consideradas pela literatura como Sistemas Restritivas.

Notou-se correlação estatisticamente significativa a nível de 95% com os sistemas de Crenças (0,378); Interativo (0,350); e de Diagnóstico (0,399). Esses resultados indicam que os gestores enquadrados no estilo de liderança transacional das cooperativas agropecuárias avaliadas tendem a utilizar ferramentas de controle gerencial baseadas em sistemas de Crenças, Interativo e de Diagnóstico.

Observou-se que os sistemas de diagnóstico e sistemas interativos são os de maior utilização nas cooperativas agroindustriais paranaenses. E houve evidências de que nas cooperativas em processo de incubação, prevalecem os SCG voltados à execução das atividades, comparativamente aos de controle, pelo qual, as cooperativas incubadas estão mais preocupadas com a concepção de suas ideias, e apenas num segundo momento com operacionalização e formalização dos instrumentos.

A contribuição da pesquisa foi a evidenciação de existir uma interdependência entre os diferentes SCG da instituição e que sistemas de crenças influenciam no clima estratégico da instituição. A liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças.

A limitação do presente estudo se deu por ter analisado cesso a 52% das cooperativas agroindustriais do Paraná, como respondentes da presente pesquisa.

Para dar continuidade ao tema proposto, sugere-se a realização de novas pesquisas em outras regiões do Brasil, para se ter uma correlação dos resultados de uma maneira mais abrangente no que se diz respeito ao papel das alavancas de controle nas cooperativas agroindustriais a nível nacional.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Disponível em: <http://www.peaunesosp.com.br/ano_inter/ano_cooperativa/os_principios_da_alianca_cooperativa_internacional.pdf>> Acesso em 10 fev. 2020.

ALVARENGA, E. M. **Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa.** 2.ed. Assunção (paraguay): A4 Disenos, 2010.

ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional.** 112 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ANTHONY, A. A. E. A. **Contabilidade gerencial:** informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. **Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971.** Lei geral do Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.mncr.org.br/biblioteca/legislacao/leis-e-decretos-federais/lei-no-5-764-de-16-de-dezembro-de-1971-lei-geral-do-cooperativismo/view>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

CALAÇA, P. A., VIZEU, F. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns:** qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Cadernos EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

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

CRESPO, N. F., RODRIGUES, R., SAMAGAI, A., & SILVA, G. M. The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 875-884, 2019.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; S. BIDO, Diógenes. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, 2015.v. 19, n. 6, p. 772.

DEFAVERI, I. R. **influência da estruturação na relação entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico.** 99 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Oeste do Paraná. Cascavel, 2018.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®.** Elsevier Brasil, 2017.

FERREIRA, Aldônio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HU, J., WANG, Z., LIDEN, R. C. SUN, J. The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. **The leadership quarterly**, v. 23, n. 5, p. 860- 868, 2012.

LANGFIELD-SMITH, Kim. A review of quantitative research in management control systems and strategy. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, p. 753-783, 2006.

LOPES, Luis Felipe Dias. Métodos quantitativos. **Santa Maria: UFSM**, 2016.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. Atlas, 2001.

OLIVEIRA, A.; PEREZ, O. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. *Administração de Empresas em Revista* v. 14, n. 15, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB, 2019). Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: fev. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. (OCEPAR, 2000). Disponível em: <<http://ocepar.org.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. Cenário consolidado ramo agropecuário 2008 – 2018. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/download/cenarios_cooperativismo/ramo_agropecuario_fechamento_2018_publico.pdf>. Acesso em: mar. 2020.

OYADOMARI, J. C. T. **Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho**: Um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos). 130 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**, 2008.

PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F. Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 28, 2016, p. 18-31.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. São Paulo: Feevale, 2013.

ROSA, B. F. C. et al. **Conexão entre líder e liderados em uma cooperativa agroindustrial da Região Sul do Brasil**. Congresso internacional de Administração, 13 a 17 de agosto, de 2018 Sucre-Bolívia. Disponível em: <https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/04232018_220421_5ade8bb9be4e6.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2020.

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; CONTE, A. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 28, n. 3, set/dez. 2018, p.103-132.

SIMONS, R. Levers of control: **how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business Press, 1995.

VASCONCELOS, I. M. M. **A utilização de sistemas de controle de gestão nas pequenas e médias empresas de cariz tecnológico**. 58 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2012.

VILELA, J. R. P. X. **O líder e a liderança**: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. 2012. 541 f. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica - PUC de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

CAPÍTULO 2

A INFLUÊNCIA E O PODER DE UM LÍDER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 21/01/2021

José Alisson de Oliveira

Vicência-PE

[https://www.cnpq.br/cvlattesweb/](https://www.cnpq.br/cvlattesweb/PKG_MENU.menu?f_cod=8418A31F1AEF170ECE93137D4AFAD0EB)
PKG_MENU.menu?f_cod=8418
A31F1AEF170ECE93137D4AFAD0EB

Guilherme da Silva Andrade

Timbaúba-PE

RESUMO: O trabalho realizado cujo tema está subordinado: A influência e o poder de um líder no Comportamento Organizacional, está embasado no objetivo de expandir a temática de liderança como ferramenta de sucesso para a empresa que se trabalhada com eficiência trará resultados positivos. Abordando conceitos sobre liderança e suas efetivas ações este artigo visa discutir também como o contexto organizacional pode influenciar sobre a mesma, encontrando atributos de motivação entre a equipe, tendo cada líder sua forma de alcançar o êxito mediante sua liderança. O propósito é analisar a realidade das lideranças dentro das organizações sobre o olhar dos liderados oportunizando desta forma uma ampla visão dos acontecimentos que indubitavelmente passa despercebido e acaba trazendo danos para os objetivos da empresa. Assim sendo, fora realizado uma coleta de dados através da aplicação de um questionário estruturado e destinados a alguns departamentos de uma empresa de Cana de

Açúcar localizada no Município de Vicência-PE. Destarte, serão evidenciados os principais assuntos relacionados à influência e o poder de um líder para os liderados e, por conseguinte para a organização, haja vista que o ambiente da empresa deve estar equiparado com os objetivos da instituição e motivando os seus colaboradores que incitados trarão excelentes resultados em consonância com os líderes, ouvindo as ideias dos liderados o funcionamento será exitoso, pois quem está na linha de frente entende de perto os problemas e pode dá melhores soluções. A pesquisa classifica-se como prática de natureza científica e bibliográfica. Tem caráter qualitativo/ quantitativo e como ferramenta metodológica, foram aplicados questionários contendo 10 perguntas de assinalar entre algumas opções o que trás um fácil entendimento para os respondentes. O presente Artigo identificou de forma positiva a boa interação dos líderes com seus liderados, trabalhando em conjunto para os alcances das metas estabelecidas e com o reconhecimento da função de cada colaborador por sua chefia, bem como se identificou que há união entre a equipe. Sendo assim a pesquisa mostra um satisfatório resultado quanto o poder do líder e aponta as boas influências vivenciadas no clima da empresa o que com certeza faz a diferença contribuindo para a eficácia do trabalho. Vale ressaltar que este apanhado de dado e pesquisa se apresentam com o intuito de abrir uma importante discussão a respeito das possibilidades de agregar valores nos resultados da empresa por meio do comportamento humano.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Comportamento Organizacional, Influência, Motivação.

THE INFLUENCE AND THE POWER OF A LEADER IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ABSTRACT: The work carried out whose theme is subordinate: The influence and power of a leader in Organizational Behavior, is based on the objective of expanding the theme of leadership as a successful tool for the company that if worked with efficiency will bring positive results. Addressing concepts about leadership and its effective actions, this article also aims to discuss how the organizational context can influence it, finding attributes of motivation among the team, with each leader having their own way of achieving success through their leadership. The purpose is to analyze the reality of the leaders within the organizations from the perspective of the followers, thus providing a broad view of the events that undoubtedly goes unnoticed and ends up causing damage to the company's objectives. Therefore, a data collection had been carried out through the application of a structured questionnaire and destined for some departments of a Sugar Cane company located in the Municipality of Vicência-PE. In this way, the main issues related to the influence and power of a leader for the followers will be highlighted and, therefore, for the organization, given that the company environment must be matched with the objectives of the institution and motivating its employees who will bring excellent results in line with the leaders, listening to the ideas of the followers, the operation will be successful, because whoever is in the front line understands the problems up close and can give better solutions. The research is classified as a scientific and bibliographic practice. It has a qualitative/quantitative character and as a methodological tool, questionnaires were applied containing 10 questions to mark among some options, which brings an easy understanding for the respondents. This Article has positively identified the good interaction between leaders and their followers, working together to achieve the goals set and with the recognition of the role of each employee by their leadership, as well as identifying that there is unity among the team. Thus, the research shows a satisfactory result in terms of the power of the leader and points out the good influences experienced in the company's climate, which certainly makes the difference contributing to the effectiveness of the work. It is worth mentioning that this data collection and research are presented in order to open an important discussion regarding the possibilities of adding values to the company's results through human behavior.

KEYWORDS: Leadership, Organizational Behavior, Influence, Motivation.

1 | INTRODUÇÃO

O principal patrimônio de uma empresa não é a tecnologia, são as pessoas. Nesse contexto nota-se que o controle e a burocracia vêm perdendo lugar para a criatividade, inovação, os valores de um líder não se compara com a obsoleta atuação de uma chefia, o que conta mesmo é a influência e não a imposição.

Para Chiavenato (1992; p.147) a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana. Sendo assim, um bom líder não se resume a uma pessoa que gerencia tarefas, dá ordens ou controla sua equipe. É imprescindível que o ele consiga enxergar nos seus

colaboradores os parceiros ideais para o alcance dos objetivos da empresa e motivá-los para tal, com essa visão é que indubitavelmente o líder precisa se identificar com a missão, visão e valores da empresa, pois só assim terá a capacidade de passar confiança para seus liderados.

É com influência e seu poder de motivar, influenciar sua equipe que o líder de forma ética e positiva faz com que os colaboradores da empresa trabalhem com entusiasmo para o efetivo alcance das metas da equipe e da organização.

De acordo com Carlzon Jan (2005, p. 39), quem não recebe informação não pode assumir responsabilidades. Mas aquele que a recebe não pode deixar de assumi-las. Desta forma o líder precisa deixar sua equipe bem informada e ser claro na hora de apresentar os projetos organizacionais, as metas a serem alcançadas e os caminhos que devem ser percorridos, bem como informar seus liderados sobre os acontecimentos importantes da empresa dando aos colaboradores a importância merecida que precisam ter e comunicando com o objetivo de deixá-los cada vez mais integrados com a mesma.

A temática abordada se dá na relevância de trabalhar as pessoas, incitando suas habilidades, talentos e motivando-as as suas melhores formas de atuação dentro da instituição e isso não acontece infelizmente em todas as organizações, por isso é de extrema relevância a temática de fazer bons líderes, boas equipes e grandes resultados apostando na gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete o modo como às pessoas interagem umas com as outras, podendo o clima ser agradável, receptivo, caloroso, e envolvente ou desagradável, agressivo, frio e alienante. O clima organizacional é, portanto, particular de cada empresa e existem vários fatores que influenciam, como: horário de trabalho, remuneração, motivação, identificação, a cultura da empresa e entre outros fatores que corroboram a importância de um bom clima dentro da instituição.

A pesquisa aqui levantada coleta informações a respeito da atuação do líder com seus liderados e a influencia disso no comportamento organizacional, no qual podemos destacar o modo em que os mesmos conseguem trabalhar com sua equipe motivando-a a alcançarem os resultados estabelecidos, não por imposição, mas por motivação, tendo em vista que é do líder a responsabilidade de manter um bom clima entre os colaboradores.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - LIDERANÇA

A busca pelo equilíbrio do comportamento da equipe é fundamental, tendo em vista que somente com a integração de todas as partes é possível buscar os resultados traçados pela empresa, o rumo destinado do líder em consonância com os liderados, faz os mesmos se sentirem importante e parte no processo de realização de cada ação que resultará conseqüentemente em sucesso na organização, como também a sensação de se sentirem reconhecidos como profissionais.

De acordo com Chiavenato (2009, p.66):

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadores de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Isto posto, constatamos que o líder deve explorar as habilidades dos seus liderados se atendo as suas personalidades e anseios para que não comprometa o bom desempenho dos colaboradores, haja vista que o comportamento humano é o reflexo da forma como o indivíduo enxerga o que o cerca. A cultura de um grupo ou organização é fruto da responsabilidade usufruída por meio da percepção da liderança e sua equipe, no entanto, é sempre resultado de experiências que são atingidas por vários fatores entre eles, a mudança de humor e clima no ambiente no qual está inserido.

De acordo com Bergamini (1997, p. 20):

Tudo o que se faz tem um significado e reflete pressupostos e vivências anteriores assimiladas ao psiquismo de cada pessoa. Cada um é um produto de suas características inatas e experiências vividas. Conhecendo como funcionam esses elementos será possível com relativa certeza, prever atitudes e condutas de cada um.

Nota-se que as vivências e experiências anteriores estão atreladas a algo ou alguém arraigado mediante os modelos mentais de cada indivíduo que fora desenvolvidos através das percepções da realidade em seu entorno. A liderança é importante e o valor de um líder é notório em todas as partes de uma organização. Segundo Bennis (1996, p. 22):

Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos.

Logo, o líder com sua efetiva liderança se torna um viés importante para a motivação dos colaboradores que incitados alcançarão os resultados de suas tarefas com excelência, satisfazendo a empresa e a si próprios.



Imagem 1 – Estilo de Lideranças
Fonte: Internet. Rh Portal/Liderança

De acordo com o que notamos na imagem acima, entendemos o líder como aquele que está à frente de um grupo e influencia o mesmo para enxergar o ponto de vista que levará a todos a um denominador comum, um objetivo único capaz de satisfazer a equipe e a organização. O líder precisa ser exemplo e estar presente, fazer e não só dá ordens, tem que ouvir e principalmente ir junto com os colaboradores.

Os líderes desenvolvidos conseguem entender e buscar soluções para os problemas dos liderados tendo eles a certeza da importância do seu papel em motivar a equipe tomando as rédeas das divergências e determinando sábias decisões para a qualidade do trabalho. Com habilidades de liderança são desenvolvidos valores que ajudam sem dúvidas na tomada de decisões referente às suas obrigações.

Ferreira (2011) citou:

Liderança, na verdade, é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a concentração de um futuro melhor. (FERREIRA, 2011).

O líder deve mostrar qual o foco a seguir e com sua equipe precisam priorizar isso. Buscando o desenvolvimento e crescimento da equipe, o líder ouve as pessoas porque reconhece que não sabe de tudo e deseja as ideias e opiniões dos seus liderados porque entende que o trabalho em conjunto pode propiciar um caminho novo e de sucesso para a organização.

3 I COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O processo de capacitar as pessoas e as organizações são imprescindíveis para a preparação dos mesmos para os posteriores desafios que sem dúvidas terão que enfrentar, por isso, estar apto para aprender e repensar sobre novas maneiras de se relacionar e criar em conjunto planos para o comportamento organizacional é fundamental. Uma das imposições essenciais são o conhecimento de pessoas, cultura organizacional e os grupos, bem como o modo de interação desses processos tendo o gestor o propósito de sucesso no mercado atual e no mundo dos negócios no qual quem melhor desempenhar suas instituições ganhará destaque e sairá na frente.

Para Robbins (2005, p. 6), o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. Este estudo enfatiza o que se refere às funções, absenteísmo, trabalho, produtividade, rotatividade e desempenho humano na administração da empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro, apesar do lento processo de mudança cultural é preciso mudar.

A mudança da cultura organizacional não somente é possível e desejável como também indispensável e fundamental para o sucesso organizacional, levando-se em conta que a organização atua em ambientes altamente dinâmicos, mutáveis, instáveis, voláteis e em constante transformação. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010, p. 274).

Diante disso, os líderes devem ter a habilidade de influenciar o comportamento dos liderados em um ambiente flexível, sabendo lidar com as adversidades que faz parte da realidade competitiva vivida atualmente. Compreender o comportamento da empresa é primário para um líder explorar o ponto de vista dos funcionários, a interação uns com os outros e com a própria organização, enxergando a forma de reação a respeito das políticas e mudanças que serão efetuadas na instituição.

Griffin e Moorhead (2006, p. 07), definem que o estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais, permite a interação entre o comportamento humano e a organização em si. A conexão entre essas duas realidades são os fatores que acarretarão na eficácia da empresa se aproveitada de forma eficiente para a junção das duas partes rumo a um objetivo comum.



Imagem 2- Comportamento Organizacional

Fonte: Internet. Blog do Comportamento Organizacional. <https://fia.com.br/blog/o-que-e-comportamento-organizacional/>

O Comportamento Organizacional pode ser definido como uma análise de condutas, sendo elas individuais e coletivas de líderes e colaboradores, sendo evidenciadas suas ações no ambiente de trabalho. Ter o diagnóstico da situação real é importante, porém ainda melhor é a forma de desenvolver as equipes para alcançar o alvo da organização garantindo as condições necessárias para o bom andamento dos exercícios motivando cada indivíduo em prol de resultados.

Comportamento Organizacional é a arte de aplicar com zelo o conhecimento referente à forma como as pessoas agem dentro das organizações, sejam elas averiguadas individual ou coletivamente e vale ressaltar que o supracitado tem a capacidade de fazer com os colaboradores se comportem de maneira mais eficaz.

4 | GESTÃO DE PESSOAS

O Papel desempenhado pela organização atual vem trazendo uma gestão de pessoas moderna, buscando agregar os valores e os stakeholders contribuindo para uma ação gerencial e fornecedor de serviços. Desta forma, torna-se indispensável que a organização por meio do seu desempenho avalie os fatores estratégico, tático e operacional, tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo e com diversos processos de transformação.

Como sempre a gestão de pessoas vem na frente, coordenando todas essas alterações, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014). Motivando e trabalhando para despertar nas pessoas o que elas possuem de melhor, assim terá uma junção de talentos em prol do crescimento da empresa. As pessoas são as ferramentas mais importantes que o gestor possui e devem ser bem incitadas e valorizadas.



Imagem 3 - Gestão de Pessoas

Fonte: Internet: [gptemporarios.com.br](https://www.gptemporarios.com.br) <https://www.gptemporarios.com.br/single-post/5-pilares-da-gestao-de-pessoas>

Nesse viés, a gestão de recursos humanos ganhou muita fora nos últimos tempos, já que para ter um diferencial competitivo diante do mercado atual, as empresas precisam investir em potencializar as pessoas e desenvolvê-las para o alcance das metas traçadas.

Segundo Chiavenato (2005, p. 5):

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Somado a isso, hoje vemos no mundo atual a caracterização da grande competitividade e isso implica nas exigências sofridas para que as organizações façam as mudanças necessárias. Intensificada é a valorização e a preocupação com as pessoas dentro das empresas, apontando aos gestores a grande ferramenta que possui nos indivíduos que trabalham em suas equipes.

5 | METODOLOGIA

Segundo Zanella (2009, p.79), esse estudo “[...] tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno.” Desta forma, a consideramos como explicativa, tendo em vista que oferta a expansão do conhecimento sobre o assunto tratado. Para a obtenção do propósito deste estudo, a pesquisa classifica-se como prática de natureza científica e bibliográfica. Têm caráter qualitativo/quantitativo e como metodologia foram aplicados questionários contendo 10 perguntas em formato de escala de Thurstone. De acordo com Oliveira (2001), a escala de Thurstone envolve métodos de cálculos sofisticados, consumindo bastante tempo, porém quando definida adequadamente é fácil de ser aplicada e respondida pelos entrevistados. As questões estão embasadas numa lista de frases, curtas e claras, proferindo opiniões, muito favoráveis e extremamente desfavoráveis a respeito de determinado conteúdo.

Lakatos e Marconi (1985, p. 81), destacam que o método é aquilo que é percebido como um conjunto de atividades organizadas em um sistema lógico a fim de alcançar-se um objetivo. Destarte, os questionários foram aplicados para alguns departamentos sendo eles: Setor Pessoal; Financeiro; Compras; Faturamento; e Contabilidade da empresa de Cana de Açúcar localizada no Município de Vicência-PE, com perguntas curtas e claras, caracterizando a percepção dos liderados sobre a atuação do líder e do comportamento organizacional.

Com base na aplicação deste questionário, procurou-se desenredar o índice de atuação da liderança dos departamentos da empresa em pesquisa, apurando a visão da equipe a respeito do clima da organização e se sentem ouvidos e valorizados pelo líder e, por conseguinte, pela empresa.

Somado a isso, fora realizado uma coleta de dados através da aplicação de um questionário estruturado e destinados a alguns departamentos de uma empresa de Cana de Açúcar localizada no Município de Vicência-PE.

A pesquisa classifica-se como prática de natureza científica e bibliográfica. Tem caráter qualitativo/quantitativo e como ferramenta metodológica, foram aplicados questionários contendo 10 perguntas. O líder deve ser preparado para desenvolver as habilidades em seus liderados, já que cria um ambiente propício para realização de projetos.

6 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário foi aplicado a 10 liderados da Usina de Cana de Açúcar, nos departamentos de: Setor de compras; Faturamento; Contabilidade; Setor Pessoal e Financeiro. Os entrevistados se dividiram entre homens e mulheres.

A pesquisa referida à escala de Thurstone demonstra a visão dos liderados sobre o comando dos líderes de setores e do comportamento organizacional, através de um questionário com 10 perguntas, abordando a respeito de aspectos relacionados ao tema em evidência.

O estudo apontou que os líderes da empresa em análise estão corroborando para o bom andamento da sua equipe e da organização, contribuindo desta forma para o alcance dos resultados, valorizando cada indivíduo e ouvindo sua equipe. Após a coleta dos dados foram obtidos os seguintes resultados:

| ENTREVISTA AOS LIDERADOS DE ALGUNS DEPARTAMENTOS DA EMPRESA DE CANA DE AÇÚCAR | | | | | |
|---|--|------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | PERGUNTAS | | | | |
| 01 | Como você se sente em termos de segurança no seu emprego? | Muito Seguro 1 | Seguro 9 | Inseguro 0 | Muito Inseguro 0 |
| 02 | Suas ideias e sugestões são ouvidas pelo seu líder? | Sim 6 | Parcialmente 3 | Quase sempre 1 | Nunca 0 |
| 03 | Como funciona o relacionamento entre as pessoas da equipe? | Ótimo 5 | Bom 5 | Regular 0 | Ruim 0 |
| 04 | Seu trabalho aqui executado é reconhecido? | Muito Reconhecido 0 | Reconhecido 7 | Pouco Rec. 3 | Nada Rec. 0 |
| 05 | Como você avalia as condições físicas do ambiente desta empresa? | Ótimo 4 | Bom 6 | Regular 0 | Ruim 0 |
| 06 | Os meios de comunicação (memorandos, Quadro de aviso, WhatsApp) são de fácil compreensão ? | Muito fácil 1 | Fácil 9 | Difícil 0 | Muito Difícil 0 |
| 07 | Sempre são repassados os fatos importantes da empresa? | Sempre 1 | Quase sempre 5 | Raramente 4 | Nunca 0 |
| 08 | Como se dá a clareza da chefia em passar os procedimentos do trabalho? | Muito Claro 4 | Claro 6 | Pouco Claro 0 | Nada Claro 0 |
| 09 | O relacionamento entre colegas do mesmo setor é bom? | Ótimo 5 | Bom 4 | Regular 1 | Ruim 0 |
| 10 | Você recebe elogios pelas ações realizadas no seu Setor? | Sim 1 | Quase sempre 5 | Quase nunca 4 | Nunca 0 |
| Total de liderados entrevistados: 10 | | | | | |

Tabela 1: Entrevista aplicada aos liderados de alguns departamentos da Usina de Cana de Açúcar, localizada no Município de Vicência-PE.

Fonte: Elaboração própria (2019)

De acordo com os dados extraídos da pesquisa posta aos colaboradores percebe-se que há uma boa conduta dos líderes gerando satisfação na equipe e que o clima organizacional é bom para desempenhar os trabalhos, ou que pode resultar em um aumento de produtividade. No item 01 do questionário quando perguntado sobre a segurança que sentem no trabalho 09 dos 10 colaboradores responderam que se sentem seguros, sendo assim, notamos que a empresa aposta no trabalho e desenvolvimento humano, buscando valorizar e motivar os mesmos.

Destarte, dentre os departamentos nos quais obtivemos respostas dos colaboradores verificou que os líderes estão sendo claros nas demandas repassadas e contribuindo para que o relacionamento das equipes sejam agradáveis e favoráveis para um bom clima organizacional. Salienta-se que os entrevistados considera fácil a forma de passar as informações e isso é importante para atingir os resultados, tendo em vista que a comunicação é fundamental para o processo de eficiência da empresa. Diante do que exposto, detecta-se que a empresa de Cana de Açúcar possui líderes que influenciam positivamente no comportamento organizacional.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou a verificação sobre a influência e poder de um líder no comportamento organizacional de uma empresa, enxergando a forma que o líder conduz sua equipe, sendo coletada esta análise pelo olhar do próprio liderado. O intuito também foi de levantar essa discursão a respeito de como a equipe está vendo a empresa e a conduta da chefia, haja vista que o comportamento humano é um tema complexo e depende de diversos fatores, como capacidade, aprendizagem, motivação, emoções e entre outros.

Essa percepção permite a organização identificar os pontos falhos da liderança e as expectativas de cada colaborador, podendo incitar a motivação dos mesmos para se chegar aos resultados esperados.

Contudo, a pesquisa apontou que o clima organizacional é harmonioso e produtivo, tendo em vista a boa relação entre os colegas de trabalho, bem como o respeito entre líder e colaborador, notou-se, portanto, que os colaboradores da Usina de Cana de Açúcar estão satisfeitos trabalhando na empresa sentindo-se seguros nela e obtendo o reconhecimento desejado.

Diante do exposto no presente trabalho, fica notória que a influência e o poder de um líder no comportamento organizacional são a base para o sucesso empresarial e que a empresa pesquisada vem trabalhando com eficiência, exercendo o papel do líder e criando um ambiente efetivamente satisfatório para os colaboradores. É basilar fomentar os talentos dos liderados com a presença inspiradora de uma boa liderança, pois a empresa que busca resultados econômicos e financeiros positivos deve apostar na motivação dos colaboradores, considerando que estes são combustíveis para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1997.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. – 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

OLIVEIRA, T. M.. V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FECAP, v. 2, n. 2, 2001. Acesso em maio de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

CAPÍTULO 3

LIDERANÇA: UMA DIMENSÃO DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA UFRR

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 15/01/2021

Rutineia de Oliveira Carvalho

Universidade Federal de Roraima
Boa Vista, Roraima
<http://lattes.cnpq.br/8134219261562802>

Faerly Pereira Pinho

Universidade Federal de Roraima
Boa Vista, Roraima
<http://lattes.cnpq.br/9194698415133256>

RESUMO: Os aspectos específicos da atuação do secretariado executivo tem sido tema de estudos atuais. Para esta pesquisa a questão suscitada foi: como os gestores da Universidade Federal de Roraima percebem o exercício da liderança dos seus profissionais em secretariado executivo? O objetivo geral consistiu em conhecer a compreensão dos gestores da UFRR sobre os aspectos que envolvem a liderança exercida pelos respectivos profissionais. Os objetivos específicos foram: descrever a evolução das atribuições e a relação da formação acadêmica do secretário executivo e a gestão secretarial e a sua relação com o exercício da liderança; caracterizar o secretário executivo no âmbito da UFRR e relacionar as atribuições dos cargos da administração superior com as atribuições dos cargos de gestores; analisar a percepção dos gestores acerca da liderança das secretárias executivas. Esta pesquisa justificou-se pelo interesse em conhecer a dimensão liderança da

atuação dos secretários executivos no âmbito das organizações públicas. A metodologia teve abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios com delineamento da pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. O universo escolhido contemplou 06 (seis) gestores da UFRR. Como resultados verificou-se o exercício da liderança das secretárias executivas no seu cotidiano, com predominância no campo da informalidade.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade Federal de Roraima, Secretariado Executivo, Liderança.

LEADERSHIP: A DIMENSION OF THE PROFESSIONAL'S PERFORMANCE EXECUTIVE SECRETARY AT UFRR

ABSTRACT: The specific aspects of the performance of the executive secretariat has been the subject of current research. For this research, the question raised was: how do managers at the Federal University of Roraima perceive the exercise of leadership by their professionals in executive secretariat? The general objective was to know the understanding of UFRR managers on the aspects that involve the leadership exercised by the respective professionals. The specific objectives were: to describe the evolution of the duties and the relationship between the academic training of the executive secretary and the secretarial management and its relationship with the exercise of leadership; to characterize the executive secretary within UFRR and to relate the assignments of senior management positions with those of managerial positions; to analyze managers' perception of the leadership of executive secretaries. This research was

justified by the interest in knowing the leadership dimension of the performance of executive secretaries in the scope of public organizations. The methodology had a qualitative approach, with exploratory objectives with outlining of bibliographic, documentary and field research. The chosen universe included 06 (six) UFRR managers. As a result, there was the exercise of leadership by executive secretaries in their daily lives, with predominance in the field of informality.

KEYWORDS: Federal University of Roraima, Executive Secretariat, Leadership.

1 | INTRODUÇÃO

O secretariado executivo atualmente conta com um perfil profissional que lhe possibilita desenvolver sua polivalência e multifuncionalidade tanto em organizações públicas quanto em empresas privadas. (BISCOLI; CIELO, 2004)

Diante da perspectiva de exercer multifunções, destaca-se neste estudo a percepção do exercício da liderança no cotidiano desse profissional. Desta forma, a questão levantada para análise e discussão nesta pesquisa foi a seguinte: Como os gestores da Universidade Federal de Roraima percebem o exercício da liderança dos seus profissionais em secretariado executivo? E o objetivo geral desta pesquisa consistiu em conhecer a compreensão dos gestores da Universidade Federal de Roraima sobre os aspectos que envolvem a liderança exercida por esses profissionais.

Quanto aos objetivos específicos, estes consistiram em:

- a) Descrever a evolução das atribuições e a relação da formação acadêmica do secretário executivo.
- b) Compreender a gestão secretarial e a sua relação com o exercício da liderança.
- c) Caracterizar o Secretário Executivo e os cargos de gestores no âmbito da Universidade Federal de Roraima.
- d) Analisar a percepção dos gestores da Universidade Federal de Roraima acerca do exercício da liderança das secretárias executivas no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa justificou-se pelo interesse em conhecer a evolução do perfil do profissional de secretariado executivo voltado ao exercício da liderança, no âmbito de uma instituição pública federal.

Partiu-se da hipótese de que o Secretário Executivo, nesta nova conjuntura (melhoria contínua, aperfeiçoamento profissional), exerce atribuições de gestor nas posições em que atua dentro da UFRR. Deste modo torna-se capaz de compreender, pensar, deliberar e atuar de maneira assertiva, uma vez que a dinamicidade do mercado de trabalho não admite falhas nem mesmo atraso no processo decisório, segundo as análises de Bíscoli e Cielo (2004).

A metodologia consistiu na realização de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A abordagem foi qualitativa, com objetivos exploratórios, com raciocínio indutivo. Utilizou-se como universo os ocupantes dos cargos de gestão da Universidade Federal de Roraima-UFRR, totalizando 06 (seis) sujeitos da pesquisa.

Este artigo apresenta na sua estrutura introdução, referencial teórico com aspectos conceituais, a metodologia utilizada, análise e discussão dos dados coletados e por fim as considerações finais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução das atribuições do secretariado executivo

Estudos relatam duas fases importantes para a profissão de secretariado, a primeira configura-se com a representatividade dos escribas, considerados os primeiros secretários da história, e a segunda no período pós-revolução industrial, na qual a profissão foi potencializada devido ao avanço das tecnologias, ampliação do leque de atribuições e a constante atualização dos seus conhecimentos profissionais. (PAES; MERCÊS, 2012; NONATO JÚNIOR, 2009; NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2013)

A partir de 1950, com a chegada das multinacionais no Brasil e a inserção da mulher no cenário organizacional brasileiro, a profissão de secretária passou a ganhar mais espaço nas empresas, embora de forma limitada e com funções elementares, como apoio administrativo. Durante a década de 1960, começaram os treinamentos advindos dos Estados Unidos e foi a partir desse período que ter uma secretária era sinônimo de prestígio nas organizações. (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2013)

A partir de 1970, grandes transformações foram surgindo, como o reconhecimento da profissão de secretária, surgimento de cursos de nível superior e a criação de associações, com intuito de regulamentar a respectiva profissão. (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2013)

Segundo Nogueira e Oliveira (2013) na década de 1980, com a evolução das tecnologias e dos conhecimentos gerenciais, o secretário passou a compor uma equipe de trabalho em parceria com seu executivo. Concomitante aos acontecimentos desse período ocorreu a criação da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, que trata da regulamentação da profissão de secretariado, alterada posteriormente pela Lei nº 9.261 de 10 de janeiro de 1996; a publicação do Código de Ética da Profissão, publicado no Diário Oficial da União em 7 de setembro de 1989; e a organização dos Sindicatos Estaduais.

Na perspectiva dos citados autores a década de 1990, foi assinalada por uma diversidade gradativa por parte da atuação do secretário, de forma que este deixou de ser mero executor de tarefas para incorporar um perfil com caráter empreendedor, multifacetado, gerador de lucros e resultados.

Na percepção de Neiva e D'Elia (2014), ocorreram três mudanças significativas no perfil da profissão de Secretariado Executivo. A primeira anterior à década de 1990 quando suas atividades eram determinadas pelo chefe. A segunda durante a década de 1990, na qual observa-se um avanço com cursos de formação, reconhecimento como profissão e domínio das tecnologias. E a terceira a partir de 2001, quando o profissional busca

atualização e educação continuada, e o trabalho é voltado às relações interpessoais e ideias inovadoras.

Azevedo e Costa (2005) comentaram que o Secretário Executivo ganhou mais espaço e novas responsabilidades dentro das empresas, passando das técnicas operacionais a práticas gerenciais, indicando a abertura para um profissional polivalente e multifuncional. O Secretário Executivo deixou de ser o executor de tarefas técnicas de seu cotidiano para exercer atividades criativas com aptidão para decisão e liderança. (LASTA; SILVA, 2008).

2.2 A formação acadêmica do secretariado executivo

Entende-se que a formação acadêmica do profissional de Secretariado Executivo envolve uma formação de múltiplos conhecimentos e habilidades intelectuais em várias áreas, conforme demonstra a Resolução CNE/CES nº 03/2005, em seu art. 4º:

III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; [...] V - Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; [...] VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; [...] X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; (BRASIL, 2005)

Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (Resolução nº 03/2005-CNE/CSE), no seu parágrafo único do art. 3º, o Secretário Executivo é o profissional capaz de compreender princípios da administração pública e privada, deverá ser crítico em diversas áreas, ser flexível e apresentar competências interpessoais, bem como, observar os níveis graduais de tomada de decisão e atuar nos níveis microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional.

Tendo em vista o Projeto Pedagógico de Curso de Secretariado Executivo (2017) da Universidade Federal de Roraima, com o objetivo de atender as demandas locais, identifica-se uma certa inclinação para o desenvolvimento de um perfil gestor desse profissional, com uma visão completa das empresas e com habilidades em diversas áreas do conhecimento. O referido Projeto Pedagógico retrata o perfil do secretário gestor como “[...] agente gestor de processos administrativos, informações, equipes e comunicações internas e externas; veicula a prática do exercício de atribuições e responsabilidades das funções de Secretário Executivo às funções gerenciais de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento.” (UFRR, 2017, p.19)

2.3 Gestão secretarial e liderança

Neste item serão apresentados aspectos conceituais sobre gestão e gestão secretarial, esclarecimentos relevantes para compreensão das especificidades do objeto em estudo nesta pesquisa.

Lasta e Silva (2008) afirmam que gestão é uma orientação para um trajeto a ser adotado para chegar a uma finalidade desejada pela organização. A gestão abrange

habilidades administrativas tais como monitoramento, indagação, determinação, informação, condução e incentivo ao seu grupo de trabalho.

Nas palavras de Tagliari e Durante (2009) gestão é um assunto bastante abrangente que não compreende uma concepção precisa. Concordando com as referidas autoras, Cordeiro e Ribeiro (2004, p. 02) comentam que “gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades”. Em outras palavras, é indispensável ao gestor a capacidade de apreender, pensar, solucionar e produzir em circunstâncias distintas.

Apesar da gestão secretarial ser um campo prático que está em fases iniciais de teorização, ainda pouco retratada por trabalhos científicos, segue na mesma linha de entendimento apresentada pelas citadas autoras situando-a como uma área firmada no saber e no fazer:

[...] considerou-se, para os fins deste artigo, gestão secretarial como toda atividade de assessoria desenvolvida em âmbito organizacional, na qual o profissional de secretariado assessoria a um ou mais executivos e é responsável por colaborar na execução e efetivação das funções gerenciais e outros procedimentos administrativos que requeiram sua atuação enquanto fornecedor de informações, vistoriador e alinhador de processos. (CALDAS; SANTOS, 2012, p. 67)

Na compreensão de Paes e Mercês (2012) a gestão secretarial é composta por hábitos, rotinas de gerência de informações, procedimentos, ferramentas e indivíduos, por meio de atitudes ligadas e imensamente incompreensível, estabelecendo-se assim, uma rede de conhecimentos e comportamentos.

No ponto de vista de Lasta e Durante (2008) espera-se do profissional de secretariado executivo uma série de habilidades e conhecimentos, indo de técnicas secretariais às sociais, porque há necessidade de gerir processos e pessoas, metas, sistemas e tecnologias, tomadas de decisões, as quais afetam o cotidiano das pessoas e da organização em que atuam.

Observa-se que a gestão secretarial abre um leque de atribuições e competências para tornar o Secretário Executivo um multiprofissional, ou um profissional polivalente. Na perspectiva de Neiva e D’Elia (2014, p. 31):

O secretário contemporâneo é aquele que atua como elo entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores; gerencia informações; administra processos de trabalho; prepara, organiza e facilita o “meio de campo” (grifo do autor) para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade.

Na perspectiva de Tagliari e Durante (2009) o secretário executivo é um gestor e a gestão secretarial está ligada aos processos gerenciais, envolvendo o planejamento, organização, controle e liderança.

Especificamente sobre liderança Maximiano (2015) comenta que o conceito de liderança não possui um entendimento único, todavia para ele o líder é a pessoa ou um

grupo com capacidade de persuadir, instigar e inspirar pessoas. Destaca ainda que a liderança pode ser tanto temporária quanto permanente e que pode ser exercida por meio de cargos formais, na qual a autoridade poderá ser atribuída por um líder superior à outro líder ou pela escolha de um grupo.

A liderança também pode ser exercida por influência do meio informal, neste caso a liderança está condicionada a dependência do consentimento dos liderados, “Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder ou aceitam sua influência por algum motivo.” (MAXIMIANO, 2015, p. 267)

Para o citado autor o processo e a eficácia da liderança requerem maiores aprofundamentos:

[...] as motivações dos liderados e as competências do líder ainda são insuficientes para explicar o processo e a eficácia da liderança. [...] A liderança é um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, formado por quatro componentes principais [...]

1. As características do líder, especialmente suas competências e sua motivação para exercer a liderança.
2. As motivações e competências dos liderados.
3. As características da missão ou tarefa a ser realizada.
4. A conjuntura organizacional, social, econômica e política dentro da qual a liderança é exercida. (MAXIMIANO, 2015, p. 267)

O estudo da liderança apresenta diversas variáveis, teorias ou modelos, que precisam ser consideradas, Maximiano (2015) destaca as seguintes: teoria dos traços, estilos de lideranças utilizados na formalidade e na informalidade, estilos de liderança orientadas para as tarefas ou para as pessoas, teorias da liderança situacional e modelos baseados na recompensa.

Diante do exposto, observa-se a complexidade do estudo sobre o processo de liderança e que tem sido explorado por diversos autores.

2.4 As atribuições dos secretários executivos e dos gestores no âmbito da Universidade Federal de Roraima

O ingresso do secretário executivo no serviço público federal ocorre por meio de concurso público. A qualificação prevista para ingresso no cargo é a formação superior em Letras ou em secretariado executivo bilíngue, conforme o Plano de Cargos e Carreiras (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

As suas atribuições estão previstas no nível de classificação “E” do referido plano de cargos e carreiras dos técnicos-administrativos em educação. Por outro lado, em complemento, as instituições lançam em seus editais formas mais detalhadas acerca das

atribuições para os cargos pretendidos. Neste sentido, de acordo com o Edital 084/2013-DRH, último edital lançado em 2013 pela Universidade Federal de Roraima para preenchimento dos cargos para secretários executivos, observou-se que as responsabilidades consistiam em:

Assessorar, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências. Atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idiomas estrangeiros. (UFRR, 2013, p. 12).

De acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, suas atividades típicas consistem em:

- Assessorar direções:

Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.

- Atender pessoas: [...]

- Gerenciar informações:

Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.

- Elaborar documentos: [...]

- Controlar correspondência: [...]

- Organizar eventos e viagens: [...]

- Supervisionar equipes de trabalho:

Planejar organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.

- Arquivar documentos: [...]

- Utilizar recursos de informática.

- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. (BRASIL, 2005)

Diante dessas atribuições observa-se que a liderança está presente na supervisão de equipes de trabalho, condução dos serviços de secretaria, delegação de atribuições às equipes, bem como, monitorar o desenvolvimento dessas atividades.

Quanto às atribuições dos gestores da UFRR, pode-se afirmar que estas estão equiparadas às de um administrador, em termos gerais. Vale ressaltar que a compreensão acerca da definição de gestores volta-se aos ocupantes dos cargos de pró-reitor e de direção no âmbito da referida instituição.

Para Maximiano (2011) os gestores ou administradores são profissionais com poder de decisão e influência sobre sua equipe, na qual desempenham um mandato para se chegar a um propósito. Para o referido autor, o papel do gerente não é convencional e não segue uma regra, porém está baseado em planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Para Oliveira (2010), o administrador deverá apresentar a efetiva prática de gerência, além de conhecer seus conceitos, metodologias e técnicas. O autor ainda ressalta que administrar é uma ciência e só é compreendida quando adequadamente aplicada.

Na visão de Sobral e Peci (2013) os administradores estão classificados de acordo com o nível em que atuam dentro da instituição e essas podem ser definidas pela amplitude das atividades que executam e são responsáveis, podendo se dividir em três níveis hierárquicos: Estratégico, Tático e Operacional.

Na perspectiva de Sobral e Peci (2013) existem administradores em todos os níveis, pois em cada nível há sempre um líder com aptidão para liderar e comandar uma equipe, no entanto que vai diferenciá-los é a atividade realizada em cada nível de acordo com suas demandas, apesar dessa diferença todos estão interligados com um objetivo que é alcançar os propósitos da empresa.

Desta forma, tendo em vista o cenário da pesquisa realizada pode-se definir que o cargo de reitor refere-se ao dirigente máximo da citada instituição e os cargos de pró-reitores e diretores consistem nos gestores das unidades que atuam em áreas específicas dentro da UFRR. As respectivas pró-reitorias, prevista na Resolução nº 27/2012-CUni, subdividem-se em: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação, Pró-Reitoria de Infraestrutura, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão.

Para algumas pró-reitorias compreendem no seu quadro de colaboradores um cargo para secretariado executivo. A Resolução nº 27/2012-CUni, apresenta as atribuições relacionadas ao cargo de secretário executivo dentro das seguintes Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Administração, infraestrutura, Planejamento, Gestão de Pessoas, Assuntos Estudantis e Extensão. As suas atribuições consistem em: redação, arquivamento e controle de fluxo de documentos relacionados a cada unidade, monitoramento do *website* da unidade em que atua e conduzir o acompanhamento das demandas junto ao pró-reitor, bem como promover o posicionamento formal quanto às solicitações das unidades. (UFRR, 2012).

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa foi de caráter exploratório, pois delimitou-se um campo de trabalho, mapeou-se as condições de manifestação e realizou-se o levantamento das informações sobre o fenômeno apresentado. A abordagem escolhida foi qualitativa, de acordo com os procedimentos descritos por Severino (2007).

Quanto ao seu procedimento a pesquisa caracterizou-se, em primeiro momento, como pesquisa bibliográfica, cujo o propósito foi definir as competências da profissão de secretário executivo demais aspectos conceituais. A pesquisa bibliográfica foi indispensável nesta fase, pois abrangeu toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010; SEVERINO, 2007)

A segunda fase deste estudo ocorreu pela pesquisa documental, isto é, foi utilizada legislação pertinente à área secretarial, Diretrizes Curriculares, Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo, Plano de Cargos e Carreiras, Editais, Resoluções internas da UFRR e do Conselho Nacional de Educação, todos voltados a profissão secretarial afim de identificar a atuação profissional no serviço público. Para Severino (2007, p. 123) tal pesquisa tem-se como “fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como, jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais.”

No terceiro momento, foi realizada pesquisa empírica ou pesquisa de campo, junto aos gestores da referida instituição acerca da atuação dos servidores secretário executivo. Vale ressaltar que tanto no segundo quanto no terceiro momento utilizou-se de dados primários.

Para o levantamento de dados, foi realizada a pesquisa de campo, sendo escolhida as unidades de gestão da Universidade Federal de Roraima, pelo interesse em verificar a percepção dos gestores da instituição acerca do desempenho das secretárias executivas sobre os aspectos voltados para a liderança. Para Severino (2007) a pesquisa de campo torna-se importante, pois o objeto/fonte é abordado em seu meio próprio. Ainda de acordo com o referido autor esta pesquisa é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o formulário que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 195) “é a técnica que possibilita o contato face a face entre pesquisador e informante. O instrumento para pesquisa foi o formulário, contendo 10 perguntas estruturadas, sendo que quatro estavam voltadas ao perfil do participante, a fim de identificar o perfil dos gestores da instituição, grau de escolaridade, gênero e a faixa etária dos gestores da UFRR e outras seis estão relacionadas às características do Secretário Executivo e da liderança, com intuito de identificar se as secretárias executivas possuem o perfil de liderança.

3.1 Universo/Amostra

A pesquisa foi aplicada à 06 (seis) gestores da Universidade Federal de Roraima, sendo 04 (quatro) Pró-Reitores, 01 (um) Chefe de Gabinete e 01 (um) Diretor de Centro.

Os formulários foram aplicados nas seguintes unidades: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Infraestrutura, Pró-Reitoria de Planejamento, Centro de Ciências Agrárias e a Chefia do Gabinete do Reitor. Os citados setores estão localizados no Campus Paricarana, bairro aeroporto, cidade de Boa Vista e o no Centro de Ciências Agrárias localizado no Campus Caumé, situado na zona rural de Monte Cristo, às margens da BR 174.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A escolha da Universidade Federal de Roraima ocorreu por ser uma das instituições que tem um grande número de profissionais de secretariado executivo no seu quadro funcional e devido ao interesse das pesquisadoras em saberem se os gestores da referida instituição observam, em seu cotidiano, o exercício da liderança de seus colaboradores secretários executivos.

O contato inicial com os entrevistados ocorreu por meio de *e-mails*. Após confirmação de agendamento foram realizadas visitas às unidades onde os gestores desempenham suas atividades na UFRR. E posteriormente foram efetuados os preenchimentos dos referidos formulários.

Sobre os dados coletados acerca do perfil dos entrevistados constatou-se que a predominância da faixa etária é superior a cinquenta anos, que o nível de escolaridade dos ocupantes dos cargos de gestão engloba a titulação de doutorado, seguido por pós-graduação com especialização. E os servidores secretários executivos observou-se que todas são do sexo feminino e que estão lotadas em setores distintos.

Sobre os questionamentos aos gestores acerca do tipo de autoridade e influência que as secretárias executivas exercem em relação aos seus colaboradores (servidores e bolsistas) em seu cotidiano, 04 (quatro) informaram que os gestores da UFRR observaram que as respectivas profissionais exercem influência por meios informais. Sobre esta forma de influência Maximiano (2015) descreveu que o líder é a pessoa capaz de persuadir, instigar e inspirar pessoas, tanto por meios formais, através de cargos, quanto por vias informais através do consentimento do subordinado.

Por outro lado, dois dos seis entrevistados informaram que os liderados (servidores e bolsistas) possuem motivos para aceitar a autoridade ou influência da secretária executiva. Maximiano (2015) afirma que o liderado precisa estar motivado para executar suas tarefas, e reforça que os estímulos estão interligados com a liderança, visto que o que se compreende por liderança é que sempre há uma troca de interesses entre as partes, sendo geralmente utilizadas gratificações e/ou punições. Este estilo tem como finalidade fazer o subordinado aceitar determinada tarefa em troca de algo.

Outro fator que os gestores observaram em suas secretárias executivas e registraram nas suas respostas, foram aspectos que envolviam a visão holística. Para Paes e Mercês (2012) a perspectiva de visão holística está inserida no conceito de gestão secretarial, incluindo o caráter humanístico, além de compreender a organização por completo, observa a individualidade de cada profissional e a cultura organizacional.

Acrescentaram ainda que as servidoras em tela não exercem a função de liderança junto a equipe. Em situação na qual a equipe parecer ser reduzida, o profissional atua apenas como assessor e dá suporte ao seu superior.

No item seguinte indagou-se sobre o estilo de liderança apresentado pelas secretárias executivas. As respostas apresentadas pelos gestores foram: 03 (três) apontaram que as suas colaboradoras exerciam a receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca pela sinergia, na mesma proporção indicou-se que elas possuíam habilidades para exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução; 01 (um) respondente destacou que a secretária executiva motiva, envolve e desenvolve os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para novas posições; e igualmente 01 (um) entrevistado relatou que ela impõe suas ideias movida pela autoridade do cargo de secretária executiva.

A pesquisa apontou que há uma divergência de respostas sobre os aspectos que envolvem o exercício da liderança das secretárias executivas juntos aos setores verificados. Em respostas anteriores alguns gestores não indicaram como principais as características relacionadas com o perfil de líder. Por outro lado há respostas que apontam a habilidade para exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos.

Vale ressaltar que a Resolução CSE/CNE nº 003/2005, indica que a formação acadêmica do secretário executivo proporciona o desenvolvimento da capacidade para atuar na receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia. E Maximiano (2015) destaca a relação entre habilidades para influenciar e o exercício da liderança

Na pergunta seguinte sobre as principais características comportamentais do profissional em secretariado executivo, para qual foram disponibilizadas alternativas, as mais escolhidas foram: “está disponível e dá apoio sempre que necessário aos seus colaboradores e superiores” (citada com maior frequência); e as alternativas “identifica necessidades de mudanças no ambiente de trabalho e desenvolve soluções estratégicas para o comprometimento da equipe”, “diante de problemas apresenta soluções flexíveis e dinâmica”, “sabe influenciar decisões” e “valoriza o trabalho de sua equipe (colaboradores e subordinados), enfatizando prazos e padrões de qualidade e a economia de custos” também foram indicadas com mais frequência.

Dessas cinco alternativas eleitas pelos entrevistados, observou-se aspectos voltados a liderança democrática, que se manifesta a partir da descentralização da tomada

de decisão, de forma que conta com a participação e o consenso de todos (MAXIMIANO, 2015).

Para Neiva e D'Elia (2014) o secretário executivo é capaz de gerar resultados através da boa comunicação, intermediando conflitos, liderando equipes com vistas ao desenvolvimento de estratégias que possam contribuir com os objetivos da organização.

Sobre o questionamento acerca da atuação do profissional em secretariado executivo na UFRR junto aos seus gestores, os respondentes informaram de forma unânime que elas assumem perfil de assessoras.

Com relação à percepção dos gestores acerca da atuação das suas secretárias executiva no respectivo setor, as respostas foram igualmente distribuídas entre 03 (três) alternativas a saber: a) elas planejam, organizam, otimizam recursos financeiros, pessoais e tecnológicos; b) adotam meios alternativos para melhorias na qualidade e produtividade de serviços, identificando necessidades e equacionando-as; c) possui iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura as mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas, do seu exercício profissional.

Neste item, percebe-se uma uniformidade nas respostas, evidenciando perfil de liderança a partir do momento em que a secretária adota meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções, chegando mais próximo ao poder decisório, além de ser criativa e de envolver os processos administrativos.

Sobre a expectativa do gestor acerca do perfil desejado das suas secretárias executivas, as respostas foram distribuídas da seguinte forma: 02 (dois) responderam que esperavam um perfil gestor; outros 02 (dois) disseram que tinham a expectativa de um perfil empreendedor; 01 (um) fez referência ao perfil de líder e o outro apontou o perfil consultor.

E acerca da atuação do profissional em secretariado executivo no cotidiano de trabalho, a maioria dos gestores registraram que esperavam que o secretário executivo exercitasse um perfil voltado para gestão e empreendedorismo, com pouco destaque para a liderança e consultoria.

De acordo com as respostas dos entrevistados, percebeu-se que há uma tendência ao estilo democrático de liderança das secretárias executivas da UFRR. Pois, elas descentralizam a tomada de decisão, consultam e trabalham aspectos voltados ao bem-estar da equipe, sua orientação é voltada às relações humanas e leva em consideração a participação de todos. Outros aspectos de liderança também foram citados como a liderança carismática e a liderança servidora .

Maximiano (2015) ressalta que as decisões são tomadas com consentimento e participação dos liderados, isto é, o líder utiliza de sua influência para instigar sua equipe, participa juntamente com os subordinados e emprega sua autoridade formal.

Diante do exposto, conclui-se que o perfil secretarial dentro da Universidade Federal de Roraima oscila entre assessor e gestor, ressaltando traços de líder em alguns

momentos. Percebe-se também a falta de compreensão por parte dos gestores da referida instituição, sobre alguns aspectos que envolvem a liderança, pois em alguns momentos os gestores afirmam que a secretária não possui características de liderança, porém em outros eles registram que a principal característica da secretária executiva está relacionada a determinados estilos de liderança.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto observou-se que o secretário executivo participa de várias frentes que envolvem a gestão das unidades administrativas da UFRR. E de acordo com o contexto levantado por meio da pesquisa em tela, constatou-se que a questão suscitada que consistiu em saber “como os gestores da UFRR percebem os aspectos acerca da liderança das secretárias executivas?” foi respondida.

Constatou-se que os gestores da UFRR vêem o secretário executivo como apoio administrativo para assessorar os executivos, em alguns casos com um perfil gestor compreendendo características de líder. A descentralização foi a característica do estilo de liderança mais enfatizada pelos gestores. Esta foi relacionada ao processo de tomada de decisão que inclui a participação e o consentimento de todos, relações humanas e bem-estar da equipe.

Autores como Lasta e Silva (2007), Tagliari e Durante (2011), Azevedo e Costa (2005), Neiva e D’Elia (2014) e Durante (2009) afirmam que o secretário executivo é um gestor, uma vez que buscam planejar, organizar, liderar e controlar sua equipe, além de ter competência suficiente para gerenciar conflitos, gerir processos e pessoas. O seu trabalho é imprevisível, complexo, atua em diversas áreas, tornando-o um profissional polivalente ou multifuncional.

Observou-se também que é limitada a percepção dos gestores em relação ao perfil de consultor e empreendedor dos secretários executivos. Portanto, esta pesquisa alcançou o objetivo proposto, que foi identificar na percepção dos gestores da UFRR, aspectos que envolvem a liderança dos respectivos servidores.

Recomenda-se para estudos futuros, que sejam realizadas pesquisas que procurem verificar o nível de conhecimento dos gestores da referida instituição sobre a profissão secretariado executivo e sua atuação.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ivanize. COSTA, Sylvia Ignacio da. **Secretária: um guia prático**. 5ª ed. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2005.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. **Gestão organizacional e papel do secretário executivo**. Revista Expectativa. Toledo: Edunioeste, vol. 03, nº. 03, p. 11-19, 2004
Disponível em: < <http://e-vesta.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741/626>>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

BRASIL. **Conselho Nacional de Educação. Resolução nº CES/CNE 03**, de 23 de junho de 2005. Aprova as diretrizes curriculares nacionais ao curso de Secretariado Executivo. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf> acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm>. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

CALDAS, Joanes Barros; SANTOS, Maria Fabiana Silva. **As ferramentas da prática da gestão secretarial utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo egressos da Universidade do Estado do Pará**. Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo, p. 62-74, n. 8, 2012. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3026>> Acesso em 22 de julho de 2019.

CORDEIRO, José Vicente; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf> Acesso em: 02 de outubro de 2017.

DURANTE, Daniela Giaretta; VAZ, Caroline de Fátima Matiello; BERTOLETTI, Roberta; SANTOS, Maria Elizabete Mariano dos; e CHAIS, Cassiane. **Atuação e ascensão profissional a partir da formação em Secretariado Executivo: levantamento com egressos da UPF/RS**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v.2, n.2, p.170-193, jul./dez.2011. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/76/105>> Acesso em: 05 de outubro de 2017.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela. **A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. Secretariado em Revista. Rio Grande do Sul, v. 4, 2008. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra da. **O Secretariado e a Função de Gestão**. Secretariado Executivo em Revista. Passo Fundo, v. 3, 2007 Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1761/1170>> Acesso em: 10 de outubro de 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NOGUEIRA, Rosa Maria Del Picchia de Araújo; OLIVEIRA, Joice de Souza Ferreira de. **Profissionalismo e secretariado: história da consolidação da profissão**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, São Paulo, v.4, n.2, p.01-24, jul./dez.2013.

NEIVA, Edmeia Garcia; D'Elia, Maria Elisabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 3ª ed. São Paulo: IOB Folhamatc, 2014.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências de assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles das. **A evolução das técnicas secretarias e da gestão secretarial**. In: 5º ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE SECRETARIADO, O1, 2012, Macapá. **Anais...**Macapá: UNIFAP, 2012, p. 45-60.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. rev. E atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAGLIARI, Marli de Fátima Carvalho; DURANTE, Daniela Giaretta. **Gestão Secretarial semelhanças entre competências gerenciais e Secretarias**. Secretariado Executivo em Revist@. V.5, 2009, p. 28-43 Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1777/1657>> Acesso em: 10 de outubro de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Projeto Político Pedagógico do curso Secretariado Executivo – Trilíngue**. Boa Vista, 2008. 82 p. Disponível em: < <http://www.proeg.ufrb.br/index.php/2013-05-28-19-33-02/cursos2> >. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

_____, **Conselho Universitário que cria e aprova os regimentos da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão, da Pró-Reitoria de Planejamento, da Pró-Reitoria de Administração, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e da Pró-Reitoria de Infraestrutura e dá outras providências**. Resolução 27-cuni, de 28 de novembro de 2012, Boa Vista, 28 de novembro de 2012.

_____, **Conselho Universitário Cria a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PR/PPG) da Universidade Federal de Roraima e dá outras providências**. Resolução 018/2004-CUni, de 21 de julho de 2004, Boa Vista, 21 de julho de 2004.

_____. **Edital 084/2013-DRH**. Torna público que estarão abertas as inscrições no Concurso Público para provimento de cargo do Quadro Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo desta Universidade. Edital nº 084/2013-DRH, de 05 de setembro de 2013, Boa vista, 05 de setembro de 2013.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E EMPRESARIAIS

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 03/01/2021

Abner Santos Belém

Acadêmico de Administração pelo Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB)
Brasília - DF
<http://lattes.cnpq.br/6179575054524266>

Raphael Henrique de Fernandes Matos

Doutor em Sociologia pela Universidade de
Brasília (UnB)
Brasília - DF
<http://lattes.cnpq.br/6941350207340332>

RESUMO: A relação entre o mercado de trabalho e a universidade é cenário de grandes discussões na atualidade. Discentes buscam, cada vez mais, aprimorar sua experiência acadêmica, desenvolvendo e aprimorando conhecimentos que se tornaram futuras habilidades no ambiente organizacional, com a intenção de facilitar seu acesso ao mercado de trabalho. Para isso, atributos como, inteligência emocional e liderança, são essenciais para a formação do aluno universitário, visto que, tratam-se de competências que começam na academia e transferem seus reflexos para o mundo empresarial. Com o propósito de entender estas possíveis relações entre formas de liderança e inteligência emocional nas universidades e dentro das empresas, este artigo possui o foco em responder a seguinte questão: “Qual a relação existente entre a inteligência emocional

desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia?”. Na consecução dos objetivos propostos e, posteriormente, a obtenção da resposta para o problema de pesquisa, utilizou-se de uma pesquisa de caráter qualitativa e descritiva, onde foram utilizadas entrevistas individuais com gestores de três empresas integrantes da associação comercial de Ceilândia e, criou-se um grupo focal com seis alunos universitários, graduandos em administração de empresas, de três instituições de ensino superior do DF (UnB, UCB e UniCEUB), com a intenção de criar um discurso coletivo e relacioná-lo com as falas individuais dos gestores. Após a análise dos discursos obtidos, desenvolveram-se quadros de relações entre as opiniões dos gestores e dos universitários com relação ao tema e, constatou-se, a existência de uma relação de grande semelhança entre a inteligência emocional desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia, portanto, atingindo os objetivos do artigo e respondendo o problema de pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência emocional, Liderança universitária, Competências gerenciais, Competências acadêmicas.

EMOTIONAL INTELLIGENCE: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN UNIVERSITY AND BUSINESS LEADERSHIP

ABSTRACT: The relationship between the labor market and the university is the scene of great discussions today. Students increasingly seek to improve their academic experience, developing and improving knowledge that has become future skills in the organizational environment, with the intention of facilitating their access to the job market. For this, attributes such as emotional intelligence and leadership are essential for the training of university students, since they are skills that begin in academia and transfer their reflexes to the business world. In order to understand these possible relationships between forms of leadership and emotional intelligence in universities and within companies, this article focuses on answering the following question: “What is the relationship between emotional intelligence developed in academia and emotional intelligence practiced? by leaders in the private companies of the Ceilândia trade association?”. In achieving the proposed objectives and, subsequently, obtaining the answer to the research problem, a qualitative and descriptive methodology was used, using individual interviews with managers of three companies that are members of the Ceilândia trade association and created a focus group with six university students, graduating in business administration, from three higher education institutions in the DF (UnB, UCB and UniCEUB), with the intention of creating a collective discourse and relating it to the individual statements of the managers. After analyzing the speeches obtained, tables of relationships were developed between the opinions of managers and university students in relation to the theme and, it was found, the existence of a relationship of great similarity between the emotional intelligence developed in the academy and the emotional intelligence practiced by the leaders in the private companies of the commercial association of Ceilândia, therefore, reaching the objectives of the article and answering the research problem.

KEYWORDS: Emotional intelligence, University leadership, Managerial competencies, Academic skills.

1 | INTRODUÇÃO

Partindo da hipótese que assuntos como inteligência emocional (IE) e liderança empresarial (LE) apresentam notável importância na formação acadêmica, e no futuro desenvolvimento profissional de universitários com o perfil citado no parágrafo anterior, decidiu-se o tema abordado nesta pesquisa como sendo um estudo comparativo entre a inteligência emocional desenvolvida por líderes universitários (participantes de empresas juniores) e sua real aplicabilidade por líderes atuantes no mercado de trabalho.

Ressalta-se que o assunto possui grande destaque na atualidade, como mencionado por Goleman e Cecilia (2016) em uma entrevista ao jornal da Universidade Pontifícia do Chile, onde o renomado autor explica que sem a inteligência emocional um indivíduo pode receber treinamentos, ter habilidade para boas ideias, mas ele ainda dificilmente será um grande líder, demonstrando sua relevância em diversas áreas de estudo, tais como: administração; psicologia; sociologia e etc. Propiciando palco para discussões sobre a aplicabilidade da inteligência emocional não apenas no ambiente empresarial, mas também

no cotidiano de qualquer pessoa que decida gerir sua vida de maneira a alcançar seus objetivos com a melhor eficiência possível.

Portanto, ocorre a indagação deste artigo a respeito do entendimento de possíveis relações entre formas de liderança nas universidades e dentro das empresas, e qual seria a correlação da inteligência emocional na manifestação dessa liderança. Surge, então, o questionamento/problema de pesquisa: “Qual a relação existente entre a inteligência emocional desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia?”. Optou-se, nesta pesquisa, por um objetivo principal de “Relacionar a inteligência emocional desenvolvida na academia com a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas da Associação Comercial de Ceilândia”. Como forma de aprofundar os estudos resultantes do objetivo geral, decidiu-se por três objetivos específicos: identificar habilidades de inteligência emocional em grupos de universitários; observar lideranças do setor de produtos e serviços da associação comercial de Ceilândia; comparar as competências de lideranças universitárias e de gestores atuantes no mercado por meio da inteligência emocional.

A produção científica tem como um de seus objetivos compreender a realidade social, dessa forma, possibilita a produção de comparações e discussão sobre o impacto da inteligência emocional no surgimento de lideranças. Produzir estudos a respeito da inteligência emocional no surgimento de lideranças universitárias pode contribuir para o entendimento do processo de transformação de alunos em grandes gestores, ou seja, um processo que começa na academia e tem impactos no mercado de trabalho. Neste contexto, este estudo reveste-se de importância para o meio acadêmico.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto histórico e conceitos de inteligência emocional

A curiosidade do ser humano o trouxe exatamente para onde ele está neste momento, ou seja, sua inteligência desenvolvida ao longo de aproximadamente duzentos mil anos deu espaço para o desenvolvimento do homem na Terra até a modernidade nos tempos atuais. Em decorrência da busca incansável por respostas para os anseios da sociedade, nasce o estudo da inteligência. Por volta de 1905, o diretor de laboratório de psicologia da Sorbonne, chamado Alfred Binet, decide criar um teste para avaliar o desempenho intelectual de pessoas da sociedade daquela época. O intuito inicialmente era apenas reconhecer o perfil cognitivo de alunos que precisavam de atenção especial, porém futuros psicólogos tomaram como aprendizado os estudos de Binet e passaram a pesquisar o quão mensurável poderia ser a inteligência humana (GOULD, 1991). Com o estudo da inteligência ganhando mais importância ao passar dos anos, nascem os primeiros conceitos sobre inteligência que se tornariam primordiais no nascimento da inteligência social e, logo, dar início ao estudo da inteligência emocional.

A inteligência emocional teve seu primeiro aparecimento em artigos científicos por volta de 1920 quando o autor Edward Lee Thorndike publica seu artigo, chamado “*Intelligence and its uses*”, que falava de um conjunto de ideias a respeito do estudo da inteligência. Foi nesse estudo que Thorndike (1920) conceitua pela primeira vez a inteligência social, para o autor, inteligência social seria uma habilidade para organizar e entender as pessoas, ou seja, para ensiná-las a agir com sabedoria nas relações humanas. O surgimento do conceito de inteligência social abriu portas para mais pesquisas no ramo do estudo da inteligência como forma de influência nas características pessoais de cada indivíduo. Portanto, desde a aparição das grandes indústrias, já existiam pessoas aplicando a inteligência emocional (GOLEMAN; CECILIA, 2016). Assim, estudos a respeito da aplicabilidade da inteligência emocional dentro do ambiente empresarial são mais requisitados pelo mercado e, atualmente, empresas necessitam do melhor entendimento sobre temas, como o surgimento de líderes, treinamento e motivação dos funcionários. A resposta pode estar exatamente na produção de mais pesquisas científicas a respeito da inteligência emocional no ambiente empresarial.

Howard Gardner (1983), dá um grande passo nas pesquisas sobre o que a inteligência subjetiva das pessoas pode dizer sobre suas habilidades ou características, introduzindo o conceito de *Multiple Intelligences* (MI) em seu livro *Frames of Mind: the theory of multiple intelligences*, em que descreve a inteligência dividida em oito tipos. Assim, cada pessoa poderia se identificar como “mais inteligente” em um dos oito tipos de conhecimento específico.

Gardner *et al* (2010), corroboram com o conceito de inteligência emocional exemplificando que as oito inteligências existem de forma interdependente dentro de cada pessoa, porém o indivíduo desenvolve melhor uma ou mais Inteligências ao longo de sua vida. As inteligências foram divididas da seguinte maneira: Espacial, Linguística, Interpessoal, Intrapessoal, Naturalista, Sinestésica, Musical e Lógico-Matemática. Este conceito sobre a inteligência interpessoal, se assemelha bastante com o conceito de Thorndike (1920) sobre a inteligência social, o autor assegurava que o ser humano possuidor de uma maior inteligência social teria melhor capacidade de organizar e entender as pessoas a sua volta. Já para Gardner *et al* (2010), a inteligência interpessoal é aquela que descreve a habilidade de entender as outras pessoas.

O conceito de inteligência social desenvolvido por Thorndike (1920) juntamente ao conceito de Gardner (1983) sobre a inteligência emocional, se assemelhavam quanto a seus interesses a respeito do uso da inteligência no meio social, ou seja, eles perceberam que indivíduos de capital intelectual social mais forte eram capazes de influenciar e comandar da melhor forma possível outras pessoas. Dessa maneira, esse ramo do estudo da inteligência aplicada ao meio social foi palco de grandes pesquisas elaboradas por indivíduos detentores do interesse no entendimento do porquê de a inteligência social e interpessoal desempenham um papel fundamental na formação de gestores. Porém, antes

disso, foi necessário que um pesquisador chamado Wayne Leon Payne (1985) juntasse ideias e conceitos de pesquisadores anteriores a respeito da inteligência aplicada ao meio social para a formulação do que se chama, atualmente, de inteligência emocional.

Na atualidade, é de conhecimento geral que as obras dos autores Thorndike (1920) e Gardner (1983) foram de extrema importância para o surgimento do atual conceito de inteligência emocional, pois eles iniciaram as pesquisas a respeito dos tipos de inteligência. Contudo, não foram eles que aprofundaram o conceito da inteligência aplicada ao meio social. Essa foi a pesquisa desenvolvida por Payne (1985), a quem é atribuído o conceito primordial de inteligência emocional, citado em sua tese de doutorado, chamada “*A Study of emotion-developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire (theory, structure of reality, problemsolving, contraction/expansion, tuning in/comingout/letting go)*”. O autor desta obra revoluciona os estudos a respeito da inteligência publicando sua tese de doutorado que apresentava um novo conceito, o qual, em sua opinião, fora negligenciado ao longo de muitos anos. Surge, então, o conceito inicial de inteligência emocional. Segundo Payne (1985), indivíduos que soubessem não apenas resolver problemas lógicos, mas também resolver problemas emocionais, eram os indivíduos mais preparados para a incôstância do futuro. É bastante comum encontrar muitas pessoas brilhantes intelectualmente e, ao mesmo tempo, despreparadas quando confrontadas com a emoção, a angústia ou o conflito em um relacionamento (PAYNE, 1985).

Observa-se que, desde o conceito antigo na literatura a respeito da inteligência emocional no âmbito social, o tema começa a ganhar novas áreas de pesquisa. Surgem novos pesquisadores com o intuito de desmistificar esse conceito, anteriormente detentor de formulação negligenciada. A administração foi uma das áreas que despertou interesse pela compreensão da aplicabilidade desse novo conceito dentro do ambiente organizacional. Entretanto, para que isso fosse necessário, foi fundamental que dois psicólogos, Peter Salovey, Dipaolo e John Mayer (1990), publicassem seu artigo chamado “*Emotional Intelligence*”, na revista “*Imagination, Cognition and Personality*”, considerada um marco em relação aos estudos em curso. Em seu artigo, os autores definem a inteligência emocional, a fim de aprofundar o conhecimento dos pesquisadores e desmistificando esse conceito, os autores definiram inteligência emocional como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (MAYER; DIPAOLO; SALOVEY, 1990, p. 772).

E por fim, com o tema inteligência emocional sendo bastante disseminado não apenas no meio acadêmico, mas por vários meios sociais e digitais, surge então, um dos principais autores a respeito do assunto, Daniel Goleman (1998), o autor é um jornalista científico e psicólogo, que por doze anos, dedicou sua vida escrevendo para a revista *The New York Times*, onde despertou grande curiosidade a respeito do estudo das ciências comportamentais, logo, escrevendo livros de grande importância e fácil compreensão, a respeito da aplicabilidade da inteligência emocional em diferentes ramos de estudo.

Goleman (1998) escreve um artigo para *Harvard Business Review*, descrevendo o que é e como surge um líder, e uma das principais e mais importantes características encontradas em um líder, sua inteligência emocional. Ainda, o autor afirma a inteligência emocional é um atributo chave que diferencia um líder que se destaca de um que é apenas adequado a sua função. A inteligência emocional pode ser subdividida em cinco fatores principais: autoconsciência; controle emocional; motivação; empatia e habilidade social. Se qualquer indivíduo domina os cinco fatores de inteligência emocional de maneira eficaz e eficiente, possivelmente ele é a pessoa mais adequada ao cargo de um líder dentro de uma empresa (GOLEMAN, 1998).

2.2 Conceitos de liderança

A liderança é um tema da administração que é discutido por pesquisadores a muitos anos, e possivelmente continuará a ser discutido por diversas áreas do conhecimento, principalmente na parte do estudo do comportamento organizacional. Para a melhor compreensão desta pesquisa é essencial entender os conceitos principais de liderança, facilitando assim, a comparação lógica com as noções a respeito da inteligência emocional, a fim de demonstrar possíveis semelhanças (ROBSON; NETO, 2019). Para Andrade (2015, 293), “o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe”, conceito este que se assemelha bastante com o fator da habilidade social proposto por Goleman e Cecilia (2016) com seu conceito de fatores da inteligência emocional.

Existem autores como Vroom e Jago (2007), que defendem o conceito de liderança como uma forma particular de influência, que foca na motivação das pessoas, a fim de alcançarem juntas objetivos em comum. Conceito que também se assemelha perfeitamente com o fator de motivação da inteligência emocional. De acordo com Lins (2011), é bastante importante que o líder saiba aproveitar algumas peculiaridades de seus subordinados, tais como criatividade e talentos específicos, sabendo assim ter empatia com seu funcionário, dando-lhe suporte e apoio quando necessário. E um dos fatores mais importantes e primordiais da inteligência emocional é a empatia praticada pelos líderes com seus funcionários (GOLEMAN; CECILIA, 2016). Portanto, pode-se compreender que novos gestores que estão começando a praticar e possuir os fatores da inteligência emocional no seu cotidiano, futuramente poderão se transformar em grandes líderes.

3 | MÉTODO

Para a elaboração desse artigo, optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativa, com a intenção de uma análise apurada de entrevistas individuais e depoimentos de um grupo focal. Segundo Lakatos (2017), a finalidade deste tipo de abordagem não é apenas relatar e descrever os dados obtidos empiricamente, mas sim relatar o desenvolvimento da interpretação dos dados pesquisados. A pesquisa possui o objetivo de relacionar a

inteligência emocional desenvolvida na academia com a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas. Logo, detém característica descritiva, que segundo Gil (2008), pesquisas com essa propriedade têm como objetivo principal descrever determinadas características de um grupo, população ou fenômeno.

No desenvolvimento do método deste artigo, determinou-se o roteiro de discussão semiestruturado com dez questões abertas, uma vez que foi necessária uma observação conjunta de um grupo focal de universitários, tido, para Powell e Single (1996, p. 499), como “um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é o objeto de pesquisa a partir de sua experiência pessoal”. Este método de análise pode ser justificado por tratar-se de um grupo específico de pessoas com características de liderança e inteligência emocional similares, e para Lakatos (2017, p. 320), essa forma de roteiro dá “maior liberdade para desenvolver o tema em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. A técnica do grupo focal se aplica em situações que necessitam de uma descrição qualitativa de opiniões semelhantes de determinado grupo, e privilegia a escolha dos participantes da pesquisa que possuam algumas características similares (LAKATOS, 2017).

A respeito dos sujeitos da pesquisa e utilizando os objetivos específicos deste estudo, para a realização de entrevistas individuais foram selecionados três gestores, administradores das empresas A, B e C, sendo as três do ramo de materiais de construção, todas associadas a associação comercial de Ceilândia, e para melhor compreensão, criou-se o quadro abaixo demonstrando o porte de cada uma das organizações:

| Empresas | | |
|------------------|------------------|------------------|
| Empresa A | Empresa B | Empresa C |
| Pequeno Porte | Médio Porte | Grande Porte |
| 12 Funcionários | 160 Funcionários | 256 Funcionários |

Quadro 1 - Porte das empresas participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

E na construção do grupo focal, com o intuito de realizar uma melhor análise do discurso coletivo, participaram da pesquisa seis universitários, alunos de graduação em administração de empresas das instituições UnB, UniCEUB e UCB, que apresentavam, obrigatoriamente, notável desempenho acadêmico, possuindo qualidades como comprometimento, proatividade, determinação e papel de liderança em projetos de suas respectivas instituições de ensino superior. O processo de seleção das instituições de pesquisa e ensino superior ocorreu de maneira parcial, pois foram utilizados dados concretos do Ministério da Educação. Este estudo levou em consideração alguns

critérios principais para o processo seletivo, tais como: Ser um Centro Universitário ou Universidade do DF, possuir o curso de graduação presencial em administração com idade de maturidade educacional acima de 25 anos, nota do curso no ENADE 2015/CPC 2015 maior ou igual a 3. Segundo o e-MEC (2018), atualmente, existem 8 centros universitários e 3 universidades que possuem o curso de graduação em administração no DF (Brasília), contudo três alcançaram os critérios necessários: UnB (Universidade de Brasília), UniCEUB (Centro Universitário de Brasília) e UCB (Universidade Católica de Brasília). O processo seletivo das universidades foi de grande importância, pois apenas com a delimitação das instituições com maior grau de méritos foi possível a seleção dos alunos de graduação em administração em cada uma das faculdades.

Optou-se pela utilização de dados secundários, que para Mattar (2005, p. 159), “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”, a fim de selecionar apenas as empresas de produtos e serviços da associação comercial de Ceilândia, por meio de uma análise que foi realizada no banco de dados do SEBRAE (2016) a respeito da produção comercial em Ceilândia.

Também foi levado em conta que, para uma melhor mensuração das informações e, posteriormente, um melhor alcance do objetivo proposto, tornou-se necessário a realização de três entrevistas em profundidade com os gestores das empresas A, B e C citadas nos parágrafos acima a respeito dos sujeitos da pesquisa, que, para Gil (2008), é uma abordagem adequada a pesquisas com necessidade de assimilação profunda sobre o conhecimento de determinadas pessoas investigadas sobre um assunto específico. Para tal, desenvolveu-se um roteiro de entrevista semiestruturado, possuindo dez questões abertas e treze caso o gestor apresenta-se uma graduação no ensino superior, a fim de absorver o máximo de informações a respeito de competências de liderança e inteligência emocional. Dessa forma, as entrevistas serão gravadas e, por conseguinte, ocorrerá a degravação das mesmas, para que informações preciosas não sejam perdidas. Como tratamento dos dados obtidos foi utilizado a análise de conteúdo bem como a construção do discurso coletivo. Assim, os resultados poderão embasar as tomadas de decisão de gestores e também permitirá a escrita de um artigo científico para ser submetido, futuramente, a revistas da área de administração de empresas.

4 | ANÁLISE DOS DISCURSOS

Este artigo destinou-se a investigar as relações de liderança e inteligência emocional existentes entre um grupo específico de gestores, representantes de três empresas parceiras da Associação Comercial de Ceilândia, e um grupo de seis alunos universitários, estudantes de administração e representantes de três instituições de ensino superior no Distrito Federal (UnB, UCB e UniCEUB).

O seguinte estudo contribuiu para a academia, particularmente, para pesquisas com ênfase na inteligência emocional de gestores e universitários, que possuam atributos de liderança apresentados por ambos os grupos em seu cotidiano de trabalho ou estudo. Contribuiu igualmente para o ambiente empresarial, onde demonstrou que a atuação dos gestores pautada na inteligência emocional contribui com a crescente necessidade de gestores oferecerem melhores condições de trabalho para seus funcionários, para o auxílio na motivação dos mesmos e, posteriormente, um aumento no alcance de metas. E sobretudo, contribuiu para manifestar a urgência de aproximação nas relações entre empresas e universidades, que até então, não possuem um relacionamento tão próximo quanto deveria, isto é, ambas as entidades carecem, atualmente, de intermediadores que construam uma parceria benéfica para ambos.

Através da metodologia utilizada nesta pesquisa, ou seja, por meio da análise dos discursos das entrevistas individuais realizadas com os gestores das empresas A, B e C, e da construção do discurso coletivo realizada por meio da discussão com o grupo focal formado por discentes do curso de administração, pode-se aferir o alcance dos objetivos específicos e geral e, por conseguinte, a resposta para o problema de pesquisa.

Tendo em vista o primeiro objetivo específico, que consistia na identificação de habilidades de inteligência emocional em grupos de universitários, pode-se afirmar que estudantes universitários possuem e apresentam habilidades de inteligência emocional em seu cotidiano de trabalho e estudo, por meio do discurso coletivo identificou-se quatro habilidades principais de inteligência emocional, como demonstra o quadro a seguir:

| Habilidades de inteligência emocional identificadas | Falas do discurso coletivo dos alunos universitários |
|--|--|
| Influenciar pessoas | “[...] eu quero, de verdade, influenciar pessoas, e mostrar pra elas que o mundo é gigantesco, que você tem chances incríveis na vida, e acredito que eu me veja com essa característica no futuro”. |
| Ser comunicativo | “[...] eu acho que quando você se comunica com uma pessoa, mesmo que você não saiba como fazer determinada atividade, você pedindo alguma ajuda ou algum auxílio, você consegue produzir qualquer coisa que te solicitem”. |
| Transformar realidades | “[...] eu realmente quero ser alguém que vai mudar realidades, e realmente dar oportunidade pra quem não teve, ou pra quem não pôde ter de maneira mais fácil como outras pessoas”. |
| Ser socialmente responsável | “[...] sempre quando eu me vejo empreendendo no futuro, eu tento sair daquela visão focada no lucro ou em grande expansão, pra ter uma visão mais focada no colaborador e na responsabilidade social com a sociedade e com o planeta”. |

Quadro 2 - Habilidades de inteligência emocional identificadas nos alunos universitários

Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Por meio da metodologia aplicada aos gestores das empresas A, B e C, pôde-se responder também, o segundo o objetivo específico, que se resumia na observação de lideranças do setor de produtos e serviços da associação comercial de Ceilândia. Com a realização das entrevistas individuais tornou-se possível a análise e contemplação do cotidiano dos líderes em suas respectivas empresas, logo, possibilitando a compreensão de diversas questões relacionadas a inteligência emocional praticada pelos líderes, diariamente, em suas organizações.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que possuía o propósito de comparar as competências de lideranças universitárias e de gestores atuantes no mercado por meio da inteligência emocional e, utilizando da metodologia proposta nesta pesquisa para alcançar a resposta para este objetivo, observaram-se determinadas semelhanças nos discursos dos sujeitos participantes desta pesquisa, particularmente, no que é respeito às habilidades de inteligência emocional. Primeiramente, para uma melhor compreensão das opiniões citadas em seus discursos desenvolveu-se o seguinte quadro e obtiveram-se os seguintes comparações:

| Competências de Liderança - Universitários | Competências de Liderança - Gestores |
|--|--|
| Ser proativo e sair da sua zona de conforto; | Apresentar proatividade em todas as situações necessárias na empresa; |
| Apresentar novas experiências e procurar fazer a diferença na empresa; | Possuir experiência comprovada nas atividades que irá desempenhar; |
| Transmitir a sensação de pertencimento em uma causa maior para seus colaboradores; | Saber comunicar-se da melhor maneira com seus <i>stakeholders</i> ; |
| Se preocupar constantemente com a saúde física, mental e emocional de seus funcionários; | Possuir a capacidade de observação e análise antes de uma tomada de decisão; |
| Conseguir despertar o melhor que existe em seus colaboradores; | Possuir a capacidade de formar uma boa equipe; |
| Apresentar comprometimento com todas as propostas da organização; | Saber alocar todos os recursos da organização em prol do alcance de objetivos; |
| Saber se expor a problematizações cotidianas; | Solucionar problematizações cotidianas de todos os <i>stakeholders</i> ; |
| Ser socialmente responsável com a sociedade e com seus <i>stakeholders</i> . | Apresentar responsabilidade com a empresa e com a sociedade. |

Quadro 3 - Comparação entre competências de lideranças universitárias e de gestores atuantes no mercado

Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Por conseguinte, para demonstrar as comparações identificadas com relação a habilidades de inteligência emocional em papéis de liderança, exercida pelos gestores e pelos alunos universitários, desenvolveu-se o quadro abaixo:

| Características Emocionais dos líderes - Gestores | Características Emocionais dos líderes - Universitários |
|--|--|
| Apresentar paciência no ambiente de trabalho; | Lidar sempre com paciência com seus colaboradores; |
| Ser compreensivo com seus funcionários; | Entender seu colaborador; |
| Ter a mente aberta para novos aprendizados; | Apresentar constante vontade de aprender; |
| Utilizar a empatia sempre que necessário; | Tratar <i>stakeholders</i> sempre com empatia; |
| Saber correr riscos. | Apresentar coragem em situações de risco. |

Quadro 4 - Comparação entre características emocionais dos líderes apresentadas pelos universitários e gestores das empresas A, B e C

Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerrando as argumentações desta pesquisa, de acordo com a análise e discussão dos dados obtidos por meio dos discursos das entrevistas individuais dos gestores das empresas A, B e C e por meio da utilização da construção do discurso coletivo realizada pelos alunos universitários do curso de administração de três instituições de ensino superior do DF, constatou-se que existe sim uma relação de semelhança entre a inteligência emocional desenvolvida no cotidiano dos estudantes de administração com a inteligência emocional praticada dia-a-dia no ambiente organizacional dos líderes e gestores das empresas privadas associadas a ACIC-DF. Logo, respondendo o problema de pesquisa: “Qual a relação existente entre a inteligência emocional desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia?”, e alcançando o objetivo geral: “Relacionar a inteligência emocional desenvolvida na academia com a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas da Associação Comercial de Ceilândia”.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B.; FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, mai./jun., 2015.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (e-MEC). **Sistema e-MEC**: Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior, Consulta Avançada, 2018.

BRASIL. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2019.

GARDNER, H. Inteligências Múltiplas ao Redor do Mundo. In: GARDNER, H.; CHEN, J. Q.; MORAN, S. (Org.). **O Nascimento e a Difusão de um “Meme”**. Porto Alegre: Penso, 2010, p. 15-30.

_____, H. **Estruturas da mente**: a Teoria das Múltiplas Inteligências. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994. Publicado originalmente em inglês com o título: *The frames of the mind: the Theory of Multiple Intelligences*, em 1983.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. What Makes a Leader?. **Harvard Business Review**, n. 3790, p. 94-102, 1998. Disponível em: <http://www.leadway.org/PDF/What%20Makes%20a%20Leader.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

_____, D; CECILIA, S. O. **Revolucionando as habilidades de direção e inteligência emocional**. Chile: Corporação de Televisão da Universidade Católica do Chile, 2016.

GOULD, S. J. **A Falsa Medida do Homem**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

LINS, M. P. B. E. **Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender**. 2011. 232 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Psicologia) – Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, UnB, Brasília, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia e Planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment**, n. 54, p. 772-781, 1990. Disponível em: <http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub205_Mayer_DiPaolo_Salovey_1990.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

PAYNE, W. L. **A Study of emotion-developing emotional intelligence**: self-integration; relating to fear, pain and desire. 1985. 500 f. Tese de Doutorado – Doutorado em Filosofia, Union Graduate School, Ann Arbor, Estados Unidos, 1985.

POWELL, R. A.; SINGLE, H. M. Focus groups. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 8, n. 5, p. 499-504, 1996.

ROBSON, W.; NETO, J. P. de. B. Saint-exupéry: um estudo sobre a extensão do alcance da influência do líder sobre seus liderados. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 150-166, jan. 2019.

THORNDIKE, E. L. Intelligence and Its Uses. **Harper’s Magazine**, n. 140, p. 227-235, 1920. Disponível em: <<http://www.unz.com/print/Harpers-1920jan-00227/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007.

CAPÍTULO 5

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, SOCIAL E RELACIONAL E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE SAUDÁVEL NO TRABALHO

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 05/01/2021

Elizeth Germano Mattos

UniSALESIANO – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Docente do Curso de Psicologia
Lins – SP
<http://lattes.cnpq.br/7429917581688551>

Gislaine Lima da Silva

UniSALESIANO – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Docente do Curso de Psicologia
Lins – SP
<http://lattes.cnpq.br/6206715998256868>

Bruna da Costa Nasimbem dos Santos

UniSALESIANO – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Acadêmica do Curso de Psicologia
Lins – SP
<http://lattes.cnpq.br/5714881266128933>

Hingrid Furquim Gomes

UniSALESIANO – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Acadêmica do Curso de Psicologia
Lins – SP
<http://lattes.cnpq.br/1898893556731474>

RESUMO: Este estudo objetiva investigar como as inteligências emocional, social e relacional refletem sobre e nas relações de trabalho, assim como na competência, desempenho, liderança e no sucesso gestorial. Trata-se de uma pesquisa

bibliográfica. Para coleta de dados procedeu-se levantamento do referencial teórico em livros e artigos por meio das bases eletrônicas de dados *Google Acadêmico* e *SciELO*, com base nas palavras-chave. Para análise dos dados utilizou-se as técnicas de fichamento e análise de conteúdo. Os resultados indicam que, o conceito de Inteligência Emocional – IE surgiu em 1990 com Peter Salovey e John Mayer, mas foi em 1995 com Daniel Goleman que a IE conquista prestígio e destaque e amplia o conceito. A IE implica no uso da inteligência das emoções, no equilíbrio em lidar com adversidades e conflitos; inclui autocontrole, zelo, persistência e automotivação. A Inteligência Social – IS, tratada por Symon Hill (2013), a partir do pensamento de Goleman, traz a ideia de que um indivíduo precisa lidar bem com suas emoções gerando benefícios para si mesmo e para os outros; refere-se a uma comunicação verdadeira e efetiva com pessoas. A Inteligência Relacional – IR, no campo institucional traz a ideia de compreensão de si mesmo, das habilidades, limitações e individualidades de si e do outro para construção de relacionamentos interpessoais benéficos e crescimento pessoal saudáveis; considera-se que o conflito pode atuar de forma positiva ou negativa dentro da empresa e influenciar o comportamento humano, tornando, portanto, necessário administrá-lo. Conclui-se que, a integração e articulação destas inteligências traz às organizações efeitos positivos e práticos, gerando resultados favoráveis para a empresa e para o trabalhador. Espera-se que este estudo desperte o interesse de pesquisadores quanto a investigação de técnicas que propiciem esta articulação para que

melhores relações no trabalho sejam desenvolvidas, propiciando resultados mais eficientes e maior qualidade de vida laboral.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligências, Trabalho, Qualidade de vida.

EMOTIONAL, SOCIAL AND RELATIONAL INTELLIGENCE AND THE CONSTRUCTION OF A HEALTHY ENVIRONMENT AT WORK

ABSTRACT: This study aims to investigate how emotional, social and relational intelligences reflect on and on work relationships, as well as on competence, performance, leadership and managerial success. This is a bibliographical research. For data collection, the theoretical framework in books and articles was collected through the electronic databases Google Academic and SciELO, based on the keywords. For data analysis, the techniques of registration and content analysis were used. The results indicate that the concept of Emotional Intelligence – IE emerged in 1990 with Peter Salovey and John Mayer, but it was in 1995 with Daniel Goleman that IE gained prestige and prominence and expands the concept. EI implies the use of emotion intelligence, balance in dealing with adversities and conflicts; includes self-control, zeal, persistence, and self-driving. Social Intelligence – IS, treated by Symon Hill (2013), from Goleman’s thought, brings the idea that an individual needs to deal well with his emotions generating benefits for himself and others; means true and effective communication with people. Relational Intelligence – IR, in the institutional field brings the idea of understanding one’s own, of the skills, limitations and individualities of ones and of the other to build beneficial interpersonal relationships and healthy personal growth; it is considered that the conflict can act positively or negatively within the company and influence human behavior, making it necessary to manage it. It is concluded that the integration and articulation of these intelligences brings to organizations positive and practical effects, generating favorable results for the company and for the worker. It is expected that this study arouses the interest of researchers regarding the investigation of techniques that provide this articulation so that better relationships at work are developed, providing more efficient results and higher quality of work life.

KEYWORDS: Intelligences, Work, Quality of life.

1 | INTRODUÇÃO

A escolha deste tema de estudo surgiu devido a necessidade de ampliar o conhecimento e aprendizado de pessoas, que são colaboradoras em instituições, e que, diante de conflitos não conseguem resolvê-los de forma dinâmica e precisa para promover um ambiente de trabalho saudável; além do interesse das pesquisadoras em investigar quais as possíveis “deficiências” e dificuldades do trabalhador em compreender como as inteligências emocional, social e relacional colaboram para que os mesmos possam ter uma convivência mais tranquila com os colegas de trabalho.

Segundo Malakowsky e Kassick (2014),

As pessoas diferem na maneira de pensar e agir diante de certos casos, o que influencia diretamente na tomada de decisão e na resolução de problemas. Essas diferenças individuais causam o conflito, gerando incompatibilidade e diferenças de interpretação dos fatos. Os conflitos precisam ser conduzidos de maneira eficaz, para que possibilidades de ação, crescimento e desenvolvimento sejam criadas, sem afetar a produtividade e a lucratividade da empresa (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014, p.14).

Em todos os locais existem conflitos, por isso é necessário aprender a administrá-los, buscando converter os aspectos negativos do conflito em uma experiência construtiva e positiva. Neste contexto, é importante promover o equilíbrio, a harmonia e o amadurecimento entre as partes envolvidas (MALLORY, 1997 *apud* MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

De forma que, o uso isolado da inteligência emocional não garante o sucesso das relações interpessoais e a resolução de conflitos.

Considera-se este estudo importante tanto para a equipe de pesquisadoras como para a categoria pesquisada, pois o estudo possibilita o aprofundamento de um assunto preocupante no contexto acadêmico. Tendo como propósito conceituar o que é inteligência emocional, social e relacional, a fim de mostrar o quanto esses temas é importante correlacionar e interligar estes conceitos para diminuir os conflitos interpessoais nas instituições e, assim, contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

2 | OBJETIVOS DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo geral investigar como as inteligências emocional, social e relacional refletem sobre e nas relações de trabalho, assim como na competência, desempenho, liderança e no sucesso gestorial.

Os objetivos específicos, incluem:

- a) Conceituar a Inteligência Emocional, Social e Relacional;
- b) Compreender como a ação conjunta entre as inteligências emocional, social e relacional contribui para reduzir os conflitos interpessoais no trabalho e na instalação de um ambiente laboral mais saudável e produtivo.
- c) Caracterizar um ambiente de trabalho saudável.
- d) Promover a conscientização sobre a importância de articular a inteligência emocional, social e relacional no âmbito organizacional.

3 | METODOLOGIA

Neste estudo, o procedimento metodológico adotado inclui o método de pesquisa bibliográfica, utilizado para realizar o levantamento teórico sobre o tema considerando-

se pesquisas anteriormente desenvolvidas por outros atores. A pesquisa bibliográfica é utilizada a partir de referências teóricas já publicadas e analisadas, desde livros a artigos científicos publicados e páginas de web sites. A pesquisa em forma bibliográfica é importante por permitir conhecer com maior abrangência, o que já foi estudado ou tem sido foco de estudo acadêmico sobre um determinado tema.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.37).

Desta maneira, a pesquisa bibliográfica permite uma maior amplitude do tema abordado, sendo possível reunir uma variedade de trabalhos redigidos em uma única temática e ensinar a análise e discussão dos dados coletados. Ainda, segundo Gil (2008, p. 50) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

4 | RESULTADOS

No decorrer dos anos, as instituições foram se atualizando e criando métodos de recrutamento e seleção com o intuito de selecionar pessoas que tenham principalmente habilidades de dinamismo, trabalho em equipe, ética e controle das emoções. Segundo Goleman (1999) os parâmetros do mercado de trabalho estão em constante desenvolvimento e os indivíduos estão sendo avaliados por novos critérios. É de suma importância que o indivíduo seja capaz de motivar a si próprio; não desistir dos objetivos e metas que possui, ainda que encontre dificuldades para o alcance destes; controlar os impulsos; ter paciência para alcançar o que quer; manter um estado de ânimo agradável; ser empático, autoconfiante e cuidar para que a ansiedade não prejudique a capacidade de raciocinar (GOLEMAN, 2012).

O conceito de Inteligência Emocional – IE surgiu em 1990 com os pesquisadores Peter Salovey e John Mayer com a publicação de artigos. Neles os autores trazem a ideia de que a capacidade de controlar os próprios sentimentos e emoções, assim como nos demais e gerir para que os pensamentos e ações sejam administrados, são evidências dessa habilidade mental. Contudo, em 1995 com o redator científico Daniel Goleman que a IE conquista prestígio e destaque, ampliando o conceito. Desta maneira, mediante a popularização da IE, esta passou a ser cada vez mais utilizada em organizações e esperada

pelos recrutadores; mas, ainda existe uma carência dessa habilidade, considerada como fundamental e necessária nos recrutados.

A IE é entendida como o uso da inteligência das emoções, de modo que haja um equilíbrio ao lidar com adversidades, conflitos, incluindo autocontrole, zelo, persistência, automotivação, seja no contexto profissional ou no pessoal. É uma capacidade que pode ser desenvolvida e proporciona o crescimento individual, gerando resultados positivos para o indivíduo e para o meio em que está inserido. Considera-se que há duas mentes no ser humano, uma racional e a outra emocional, que devem trabalhar de forma harmônica para o bem estar institucional (GOLEMAN, 1995).

A IE foi definida em termos de ser capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação e considera o modelo deles extremamente útil para compreender como esses talentos são importantes para a vida no trabalho (SALOVEY; MAYER, 1990 apud GOLEMAN, 1999). De acordo com Goleman (1999) há cinco competências emocionais e sociais básicas.

Autopercepção (saber o que estamos sentindo num determinado momento), auto-regulamentação (lidar com as próprias emoções), motivação (utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas), empatia (pressentir o que as pessoas estão sentindo) e habilidades sociais (lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais) (GOLEMAN, 1999, p.338).

Em estudo mais recente, Brandão e Câmara (2017) se propuseram a investigar a IE com 15 colaboradores do segmento portuário e concluíram que o tema ainda é pouco explorado no cenário organizacional. A pesquisa mostrou que apesar das dificuldades em conhecer suas emoções, as habilidades relacionadas a IE podem ser desenvolvidas e favorecer o desempenho profissional e minimizar conflitos no ambiente de trabalho.

Outra característica preponderante e necessária nas instituições é a Inteligência Social – IS. Partindo do pensamento de Goleman, Hill (2013) pontua que primeiramente a pessoa precisa lidar bem com suas emoções gerando benefícios para si mesmo e, que posteriormente, será, então, benéfico para outros.

A Inteligência Social é a possibilidade de se comunicar de forma verdadeira e efetiva com um maior número de pessoas, sentindo o que é importante para elas e transmitindo com muita clareza e objetividade aquilo que é importante para você (HILL, 2013, p.11).

Hill (2003) é autor do livro *A era da inteligência social*, ele traz por meio de dados estatísticos o quanto a saúde, família, vida social e negócios são afetados pela falta da boa comunicação.

Comunicar-se tem se tornado um ensaio para o autoconhecimento - seja antes, durante ou depois de cada interação nas relações humanas. Harmonizar em si mesmo a razão e a emoção revelou ser a chave para comunicar-se com maestria (HILL, 2013, p.16).

E complementa com a ideia de que, desde pequenos, a linguagem exerce influência em nossos pensamentos, ações e em nossas relações. Ela nos traz a memória a representação de objetos, animais, coisas inanimadas e das emoções exercendo grande influência em todas as áreas da nossa vida, no sentido físico, na necessidade de identidade, no convívio social e nos objetivos práticos (HILL, 2013).

Desconsiderar a importância das palavras na comunicação é uma falha de inteligência interpessoal. Da mesma forma que, para que uma refeição seja nutritiva é preciso combinar carboidratos, proteínas e vitaminas presentes em hortaliças, por exemplo, a comunicação excelente requer que haja uma combinação na proporção certa, de palavras, tom de voz e fisiologia (HILL, 2013, p. 23).

Sendo assim, a busca do equilíbrio entre a razão e emoção são a causa das boas relações de comunicação, proporcionando ao indivíduo um ambiente de relações saudáveis, sejam elas pessoais ou interpessoais, além de sucesso e ações assertivas quando pensadas em grupo. “Para que haja comunicação e influência é preciso harmonizar os lados opostos do cérebro, a razão e a emoção sendo ao mesmo tempo racional e emocional” (HILL, 2013, p.16). De acordo com Hill (2013) o autoconhecimento é fundamental, sendo um caminho para as boas relações. “Conhecer a si mesmo é a chave para se comunicar com excelência e construir relações saudáveis” (HILL, 2013, p.16).

Tremarin de Andrade e Funck (2014) num estudo exploratório com profissional de secretariado executivo salientou a importância da IS para o bom desempenho desses profissionais. Aspectos como empatia primordial, sintonia, precisão empática e cognição social são considerados como consciência social e aspectos como sincronia, apresentação social, influência e preocupação são considerados como facilidade social. Esses aspectos são de extrema relevância e desejáveis para esses profissionais e, segundo os autores, o modelo de IS proposto por Goleman demonstra-se contextualizado à realidade e às demandas do profissional de secretariado, na medida em que os aspectos da IS são aplicáveis à área de secretariado executivo.

A Inteligência Relacional – IR tem sido muito usada no campo da educação para redução de violência, melhorias na convivência e aprendizagem. No campo institucional ela vem com uma ideia de compreensão de si mesmo, das habilidades, limitações e individualidades de si e do outro para construção de um relacionamento interpessoal benéfico e crescimento pessoal saudáveis. Embora não haja muitos trabalhos acadêmicos aprofundados, que discursam sobre o assunto, o tema é bem atual e já tem sido utilizado nas empresas como pré-requisitos para gestores que estão em busca de novos meios de resolução de conflitos, tendo em vista a subjetividade que cada indivíduo traz para dentro das organizações e o enfoque que a inteligência relacional traz: a diversidade, o conseguir entender e trabalhar com pessoas que diferem em opiniões e pensamentos alinhado ao respeito.

Inteligência Relacional é a inteligência que nos conecta ao mundo pelas pessoas. É a habilidade de nos relacionarmos de forma positiva com os outros, entendendo suas necessidades e estabelecendo uma conexão que traga cooperação, ganhos e boas energias para as partes (ARTIGAS, 2018, p. 81-82).

Para tornar-se uma pessoa com inteligência relacional, Artigas (2018) indica seis passos: consciência, liberdade, atração, segurança, sabedoria e empatia.

- a) A consciência se subdivide em autoconsciência e a consciência do ambiente de das pessoas que nos rodeiam. É uma habilidade que possibilita a percepção das nossas ações e intenções, e a forma como agimos e interagimos com o meio.
- b) A liberdade de ação é própria do ser humano, é o poder de agir como aprendemos e com estamos acostumados, porém, deve ser administrada para respeitar as diferenças, utilizando-a para o aprendizado e crescimento.
- c) A atração se refere a forma pela qual captamos a atenção das pessoas e como elas percebem as nossas ações, reações e sinais.
- d) A segurança diz respeito a forma com que defendemos assertivamente nossas ideias, princípios e valores, ou seja, naquilo que realmente acreditamos.
- e) A sabedoria é a habilidade de colocar em prática nossas aprendizagens ao longo da vida.
- f) A empatia é a habilidade de conseguirmos ler as emoções das pessoas e de nos colocar no lugar delas.

Considerando que, com a acelerada mudança dos meios de sobrevivência, modificou-se também os modos de trabalho e suas relações, o que possibilita observar a significativa carência na articulação destas inteligências o que interfere desde o bem estar pessoal até o clima organizacional, gerando doenças e criando conflitos nos âmbitos pessoal e profissional, interferindo de forma negativa dentro das organizações.

Neste contexto de mudanças e exigências, num mundo globalizado e competitivo sem o desenvolvimento e articulação das inteligências emocional, social e relacional e das habilidades necessárias a esta coesão, as relações pessoais e interpessoais tornam-se precárias e empobrecidas. Por isso, emerge a necessidade de olhar e tratar estas questões de uma forma mais científica, analítica e aplicável.

5 | DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Considera-se que o objetivo proposto para este estudo foi alcançado com sucesso, pois procedeu-se estudo bibliográfico para investigar como as inteligências emocional, social e relacional refletem nas relações de trabalho, e em aspectos como: competência, desempenho, liderança e no sucesso gestorial.

Os dados analisados indicam que as organizações contemporâneas bem sucedidas, buscam a inovação e/ou criatividade, assim como, responsabilidade e adaptabilidade. Neste sentido, as organizações entendem os processos de conflitos como uma oportunidade para captar visões divergentes sobre um mesmo fenômeno, buscando colocar estas diferentes formas de percepção de forma aparente para que novas formas de fazer e de resolver problemas sejam estimulados. De forma que, o conflito também tem sido visto como um elemento estimulador do processo de gestão, por despertar planos de ação, novas ideias e opiniões. No entanto, se não for corretamente administrado ou vivenciado produtivamente pelos colaboradores, poderá ser dentro do ambiente de trabalho um difusor de discussões e instalar a insatisfação. De forma que, o conflito pode atuar de forma positiva ou negativa dentro da empresa e influenciar diretamente no comportamento humano.

Para Robbins (2002), as evidências indicam que, na maioria das vezes, os conflitos de relacionamento são prejudiciais aos grupos ou organizações, mas que, no geral, são benéficos os baixos níveis de conflito de processo (condução racional de uma atividade) e de tarefa (execução de um trabalho específico). Muitas pessoas parecem ter dificuldades de pensar em conflitos como algo positivo.

Ferreira (2007) ao tratar sobre o conflito interpessoal em equipes de trabalho, com foco no papel do líder como gerente das emoções do grupo, faz menção ao pensamento de Robbins (2002 *apud* FERREIRA, 2007) sobre o fato das evidências indicar que, na maioria das vezes, os conflitos de relacionamento serem prejudiciais aos grupos ou organizações, e de que, os baixos níveis de conflito de processo e de tarefa serem no geral considerados benéficos. Isto ocorre pela dificuldade que a maioria das pessoas tem de pensar em conflitos como algo positivo.

Pesquisas realizadas por Robbins apontaram para a comunicação como a principal fonte de conflitos no trabalho. No ambiente organizacional, os conflitos podem surgir tanto dos relacionamentos estruturais quanto de diferenças pessoais (FERREIRA, 2007, p.1).

Sabe-se que na contemporaneidade os indivíduos encontram-se sobrecarregados e sob a ótica do “exitismo” (ânsia excessiva do sucesso), sendo cada vez mais difícil encontrar profissionais não afetados pelo estresse do cotidiano. O problema é quando este interfere na relação interpessoal e o indivíduo não está munido de IE; quando o Quociente Intelectual – QI não é uma característica fundamental, mas sim um complemento deste, uma das exigências do mercado de trabalho.

Somente o QI não garante o sucesso para o indivíduo, precisa vier acompanhada de características essenciais pertinentes a IE, que atualmente é amplamente valorizada no mundo corporativo devido ao impacto que exerce no clima organizacional. Além disso, as inteligências integradas causam efeitos positivos e práticos que geram resultados no âmbito pessoal, profissional e institucional proporcionando aos adeptos uma melhor qualidade de vida e bem estar no trabalho.

REFERÊNCIAS

ARTIGAS, Ana. **Inteligência relacional**: as seis habilidades para revolucionar seus relacionamentos na vida e nos negócios. São Paulo, SP: Literare Books Internacional, 2018.

BRANDÃO, Luciane Gobbo; CÂMARA, Karla Strychalski. A importância da Inteligência emocional nas organizações, 2017. In: BERVIAN, Luciana Merlin; NEVES, Francine Simas; NASCIMENTO, Natali; MOURA, Graziela Breitenbauch de. (Org.). **Caderno Científico CECIESA - GESTÃO**, v.3, n.1, Ivaiporã, MG: UNIVALI, 2017, p. 73-81.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. AEDB – Associação Educacional Dom Bosco**. Resende/RJ, 2007, p.1-15. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf. Acesso em: 28 out. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Ed.UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsserie/derad005.pdf>. Acesso em: 19 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

_____. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HILL, Symon. **A era da inteligência social**: a chave para extrair o melhor das relações humanas. São Paulo: Clube de Autores, 2013.

MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Ano XI, v.11, n.1, p.113-128, jan.2014. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaodesenvolvimento/article/view/74>. Acesso em: 28 abr. 2019.

TREMARIN DE ANDRADE, Mônica Luísa; FUNCK, Susana Borneo. Inteligência social: discussão acerca da possibilidade de um modelo para o secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 2, p.23-48, mai./ago. 2014. Disponível em: https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/197/pdf_53. Acesso em: 28 out. 2020.

CAPÍTULO 6

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO: UM RELATO DOS NÚMEROS DE ACIDENTES DO TRABALHO E DOENÇAS OCUPACIONAIS NO BRASIL (2012-2018)

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 04/01/2020

Carlos Antonio da Silva Carvalho

Centro Universitário de Valença – UNIFAA
Valença – Rio de Janeiro
<http://lattes.cnpq.br/0064729090277762>

Júlio Cesar da Silva

Centro Universitário de Valença – UNIFAA
Valença – Rio de Janeiro
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4798378456913301>

Julya Lecyr Lopes Paciello Correa de Lima

Centro Universitário de Valença – UNIFAA
Paty do Alferes – Rio de Janeiro
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7099768606001786>

Sulamytha da Silva Brum

Centro Universitário de Valença – UNIFAA
Paty do Alferes – Rio de Janeiro
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3524897440668060>

RESUMO: A ocorrência de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais ainda é uma realidade presente nas relações trabalhistas existentes no Brasil, com desdobramentos que atingem empregado, empregador e sociedade. Este estudo descritivo-exploratório, de abordagem quali-quantitativa, utilizando como procedimentos a pesquisa bibliográfica e documental, teve como objetivo analisar e apresentar um panorama dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais ocorridos no Brasil no período de 2012-2018, tendo como base dados secundários disponíveis

no sítio eletrônico do Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho. A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva, com o auxílio do software Excel, e os resultados apresentados em tabelas, utilizando frequência absoluta e relativa dos dados. Os resultados da pesquisa apontaram para uma estatística alarmante em relação a acidentes, doenças ocupacionais e gastos previdenciários no período analisado, o que indica a necessidade de ações e debates sobre o assunto nos ambientes organizacionais.

PALAVRAS-CHAVES: Acidente do Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho.

HEALTH AND SAFETY AT WORK: A PORTRAIT OF OCCUPATIONAL ACCIDENT AND DISEASE NUMBERS IN BRAZIL (2012-2018)

ABSTRACT: The occurrence of work accidents and occupational diseases is still a reality present in labor relations in Brazil, with consequences that affect employees, employers and society. This descriptive-exploratory study, with a qualitative and quantitative approach, using bibliographic and documentary research as procedures, aimed at analyzing and presenting an overview of work accidents and occupational diseases that occurred in Brazil in the period of 2012-2018, based on data available on the website of the Digital Observatory for Health and Safety at Work. Data analysis was performed using descriptive statistics, with the aid of Excel software, and the results are presented in tables, using absolute and relative frequency of the data. The research

results pointed to an alarming statistic in relation to accidents, occupational diseases and social security expenditures in the analyzed period, which indicates the need for action and debate on the subject in organizational environments.

KEYWORDS: Work Accident, Quality of Life at Work, Occupational Health, Workplace safety.

1 | INTRODUÇÃO

O processo de globalização vivenciado nas últimas décadas gerou impactos na economia (JÚNIOR, 2002), o que exigiu das organizações diversas ações para se adaptarem, dentre elas, a integração de ações efetivas para garantir segurança, saúde, bem-estar e moral dos colaboradores, todas visando à qualidade. Nas empresas, essas ações são reforçadas pelas Normas Regulamentadoras (NR), elaboradas pelo Ministério do Trabalho, as quais definem claramente as obrigações de empregadores e empregados quanto à segurança e saúde no trabalho.

No entanto, mesmo diante dessas exigências de ordem econômica e da existência das NR, o número de mortos por acidentes de trabalho continua alarmante, como destacam Gomes e Arantes (2018): nos últimos cinco anos, foram registradas cerca de 15 mil mortes. Somam-se a esses óbitos, acidentes, afastamentos e gastos com a previdência, pois, para muitas empresas, as penalidades impostas pelas NR parecem, de certo modo, insignificantes ou ineficazes.

O contexto de trabalho é um fator que também pode contribuir para esse cenário negativo, pois para Graziano *et al.* (2014), ele impõe algumas exigências aos trabalhadores, as quais relacionam-se diretamente com a saúde desses profissionais, atingindo aspectos físicos e psicológicos, o que leva a uma cadeia de reações complexas a nível biológico, psicológico e social, podendo ocasionar o esgotamento ou até mesmo a exaustão dos recursos de cada indivíduo.

Esse processo de degradação pode ocorrer, segundo os autores, a partir de “situações do ambiente de trabalho que ameaçam as necessidades de realização pessoal e profissional e/ou sua saúde física ou mental, prejudicando a integração com o próprio ambiente de trabalho, desempenho e produtividade” (GRAZIANO *et al.*, 2014, p. 85). Por isso, Reis (2012) recomenda o trabalho em um ambiente seguro e saudável, que pode ser obtido por meio da utilização de todos os recursos disponíveis para promover a sensibilização, a prevenção e o controle.

Além do próprio ambiente de trabalho, a ausência ou ineficiência de políticas de prevenção, fiscalizações brandas ou inexistentes do uso de equipamentos de proteção coletiva e individual, bem como a imperícia, imprudência e negligência na utilização desses equipamentos pelos colaboradores são fatores que contribuem para o cenário alarmante de acidentes de trabalhos e doenças ocupacionais observados no país, com desdobramentos que atingem empregado, empregador e sociedade.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é analisar e apresentar um panorama dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais ocorridos no Brasil no período de 2012-2018, disponíveis no sítio eletrônico do Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho.

Para alcançar o objetivo proposto, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco partes, além da introdução: referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados, considerações finais e referências.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho

Priorizar a segurança do trabalhador, seja dentro ou fora da organização, deve ser visto como uma maneira de desenvolvimento e, conseqüentemente, valorização do ser humano, respeito à saúde e ao bem estar, proporcionando uma boa relação entre o empregado e o empregador, e não apenas pela obrigatoriedade de cumprir a legislação imposta.

Com o intuito de desenvolver um parâmetro para cumprir as atuações necessárias nas instituições, o Ministério do Trabalho criou, por meio da Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978 (BRASIL, 1978), as Normas Regulamentadoras (NR), disposições complementares ao capítulo V da CLT, de “[...] observância obrigatória pelas organizações e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo, Judiciário e Ministério Público, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT” (BRASIL, 2020, p. 2), “[...] consistindo em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho” (BRASIL, 2019, p.1).

Em memória aos mineiros mortos em uma mina na Virginia (EUA) em 28 de abril de 1969, e com o objetivo de reforçar a importância de ações voltadas à prevenção aos acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, foi instituído, em 2003, pela Organização Internacional do Trabalho, o “Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho”, o qual se comemora no dia 28 de abril de cada ano. No Brasil, a lei 11.121, de 25 de maio de 2005, instituiu essa mesma data como o “Dia Nacional em Memória das Vítimas de Acidentes e Doenças do Trabalho” (BRASIL, 2005).

Para Martinez (2016, p. 547-548), “Os órgãos de segurança e saúde do trabalhador são entidades que integram a estrutura patronal com o propósito de garantir um meio ambiente laboral livre de riscos ocupacionais ou, ao menos, minimamente ofensivos.” Há um esforço de esferas diversas para que segurança e saúde ocupacional sejam postos em prática, sendo vários os instrumentos que tratam do assunto, tais como: a CLT, a

Constituição Federativa, as Normas Regulamentadoras, as convenções e os acordos coletivos de trabalho, e outros.

2.2 Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais

Infelizmente, as relações trabalhistas são assombradas pelos acidentes de trabalho, que de acordo com o artigo 19 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991,

[...] é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço de empresa ou de empregador doméstico ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho (BRASIL, 1991, p. 13).

Fica claro que o acidente de trabalho pode causar desde um simples afastamento, a perda ou a redução da capacidade para o trabalho ou até mesmo a morte do trabalhador. Cabe ao empregador, de acordo com o artigo 22 da referida lei, comunicar o acidente à Previdência Social, até o primeiro dia útil seguinte ao da ocorrência e, em caso de morte, de imediato às autoridades competentes.

Para os efeitos da Lei 8.213/91, as seguintes situações também se equiparam a acidentes de trabalho (BRASIL, 1991): o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para redução ou perda da sua capacidade para o trabalho, ou produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação; certos acidentes sofridos pelo segurado no local e no horário do trabalho; doença que seja proveniente de contaminação acidental do empregado no exercício de sua atividade e o acidente sofrido pelo segurado a serviço da empresa, ainda que tenha ocorrido fora do local e do horário de trabalho.

Deve-se destacar que

Para que o acidente, ou a doença, seja considerado como acidente do trabalho é imprescindível que seja caracterizado tecnicamente pela perícia médica do INSS, que fará o reconhecimento técnico donexo causal entre o acidente e a lesão; a doença e o trabalho; e a causa mortis e o acidente. Na conclusão da perícia médica, o médico-perito pode decidir pelo encaminhamento do segurado para retornar ao trabalho ou emitir um parecer sobre o afastamento (BRASIL, 2017, p. 10).

Quanto ao processo de notificação do acidente do trabalho e/ou doença ocupacional, este deve ser feito por meio da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). Todos os acidentes e doenças ocupacionais deveriam ter CAT registrada junto à Previdência, porém, há os casos de acidentes/doenças sem CAT registrada, sendo esses definidos por um dos possíveis nexos entendidos pela Previdência – Nexo Técnico Profissional/Trabalho, Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário – NTEP, Nexo Técnico por Doença Equiparada a Acidente do Trabalho ou Nexo Individual, identificação feita pela nova forma de concessão de benefícios acidentários (BRASIL, 2017).

Sobre os tipos de acidentes de trabalho (BRASIL, 2017), a Previdência Social os classificam em acidentes típicos – aqueles decorrentes da característica da atividade profissional desempenhada pelo segurado acidentado; acidentes de trajeto – os ocorridos no trajeto entre a residência e o local de trabalho do segurado e vice-versa e doença de trabalho – doenças profissionais produzidas ou desencadeadas pelo exercício do trabalho peculiar a determinado ramo de atividade.

Conforme explica Scaldelai *et al.* (2012), os acidentes do trabalho e as doenças ocupacionais ocorrem devido à exposição do trabalhador a riscos, sendo três os principais tipos de riscos a que estão sujeitos: riscos genéricos, específicos e agravados. Os riscos genéricos são aqueles a que todas as pessoas estão expostas. Os específicos, aqueles a que o trabalhador está sujeito, visto as suas atividades laborais. Já os agravados, representam a asseveração dos riscos por determinadas circunstâncias nas condições que exercem o trabalho. Por exemplo, a possibilidade de acidentes no trajeto casa-trabalho-casa constitui um risco genérico. Os acidentes com uma máquina de trabalho decorrem de um risco específico. O profissional, que passa o dia sobre andaimes, expõe-se a risco específico, porém, durante o verão, agravado por sofrer os efeitos da insolação.

Acrescenta-se a esses riscos, o aumento das atribuições e responsabilidades a que são submetidos os colaboradores, o que ocasiona uma sobrecarga de trabalho, a qual, em conjunto com fatores estressantes, acaba por aumentar os riscos de acidentes ao empregado, o que reforça a importância de maior observância às normas de segurança do trabalho e saúde ocupacional, bem como a aplicação de medidas de proteção pelo empregador.

Barsano e Barbosa (2012) pontuam que além da morte e do sofrimento para o trabalhador e sua família, os acidentes de trabalho têm reflexos sociais, ambientais, econômicos e políticos para toda a sociedade e para todos os países envolvidos. No entanto, nem todo empregador se sente responsável pelos empregados e tampouco querem ser condenados pelos danos ocorridos, alegando que a ocorrência se deu pela falta de atenção do empregado e não porque lhe faltou orientação, concessão de equipamentos de proteção individual ou coletiva ou até mesmo fiscalização.

É perceptível que com o passar dos tempos, houve um crescimento de legislações pertinente à relação de trabalho, mas, infelizmente, esse tem sido mais em termos conceituais do que práticos, isto é, não caminha junto com a eficácia de sua aplicação, como pode ser corroborado por Cassar (2018, p. 980) “[...] inexistente harmonia entre a norma e a realidade do ambiente de trabalho, consoante se observa pela crescente ocorrência de acidentes de trabalho e doenças de saúde ocupacional”.

Incrementando o assunto, Barros (2016) pontua que as más condições de trabalho provocam riscos já conhecidos há anos e que esses continuam a serem difundidos. Por isso, faz-se necessário a importância das políticas de prevenção de acidentes e o uso de

equipamentos apropriados, tais como os equipamentos de proteção individual (EPI) e os equipamentos de proteção coletiva (EPC).

Outro aspecto que reforça a importância de empregadores criarem meios para reduzirem os acidentes de trabalho é quanto à oneração da folha de pagamento, visto que a Previdência Social cobra sobre esta o Fator Acidentário de Prevenção – FAP, que é um multiplicador incidente sobre a folha de salários das empresas para custear aposentadorias especiais e benefícios decorrentes de acidentes de trabalho (BRASIL, 2007).

O FAP é pago por todas as empresas, no entanto, aquelas que possuem um índice maior de acidentes ou doenças do trabalho arcam com um valor maior do que as que possuem poucos ou nenhum. Essa é, portanto, uma forma que a Previdência encontrou para dividir a conta com as empresas e estimular que estas enveredam esforços para melhorar a segurança e a qualidade de vida do trabalhador.

Atualmente, a certeza de que o fator humano é primordial para o sucesso e crescimento diferenciado de uma empresa está mais avivado nas relações trabalhistas, porém, a sua efetiva aplicação requer uma posição de respeito em relação ao colaborador. É de suma importância que esses colaboradores tenham a sua disposição as ferramentas e equipamentos necessários para a execução de suas atividades, de maneira a equilibrar os hábitos existentes dentro das empresas e, conseqüentemente, gerar mais segurança e qualidade de vida.

Outro fator a ser observado é o referente à gestão, pois quando essa se volta para os aspectos que envolvem a qualidade de vida no trabalho, tornando-a relevante, permite dignificar o ser humano e contribui de forma significativa para que o mesmo alcance os seus objetivos. Portanto, as organizações, os gestores e os trabalhadores devem estar sempre voltados em defender seus esforços e seguindo corretamente a aplicabilidade das Normas Regulamentadoras existentes, para que a cada dia ocorram menos impedimentos na efetiva aplicação dos recursos organizacionais.

Torna-se necessária, portanto, a discussão diária quanto à necessidade de proteção real e aplicação das normas de segurança e medicina do trabalho, para que estas saiam do plano fictício e passe a ser realidade do cotidiano dos trabalhadores brasileiros, proporcionando qualidade de vida e proteção integral à saúde e ao bem-estar do agente.

3 | METODOLOGIA

Respaldaado na taxonomia de Vergara (2000) e Gil (2009), quanto aos objetivos, o presente estudo classifica-se como descritivo-exploratório, utilizando-se como procedimentos a pesquisa bibliográfica e documental com dados secundários, com abordagem quali-quantitativa para análise dos dados.

A pesquisa descritiva possibilita, segundo Vergara (2000), expor as características de determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer correlações entre

as variáveis e definir sua natureza sem, no entanto, ter o compromisso de explicar os fenômenos por ela descritos, embora seja utilizada como base para tal explicação.

Já os estudos exploratórios, na concepção de Gil (2009), têm como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas com maior precisão ou de hipóteses pesquisáveis para estudos futuros.

A observação, classificação e descrição do fenômeno investigado foram efetuadas através do sítio eletrônico do Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho, delimitado o período compreendido entre 2012-2018.

O Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho é resultado de uma parceria entre o Ministério Público do Trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Universidade de São Paulo (USP). Trata-se de um sítio eletrônico que reúne dados e informações de forma organizada, o que facilita o acesso a estatísticas que antes se encontravam dispersas em bancos de dados de vários órgãos governamentais.

Por ser uma fonte confiável e segura de consulta, o Observatório tem sido utilizado por muitos pesquisadores e veículos de comunicação, visto que o conteúdo do sítio é desenvolvido a partir da conjunção de importantes bancos de dados, a saber: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED); Sistema Único de Informações de Benefícios da Previdência Social (SISBEN); Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD); Censo IBGE; Sistema de Indicadores Municipais de Trabalho Decente (SIMTD) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

A análise dos dados presentes no Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho foi realizada por meio da estatística descritiva, com o auxílio do software Excel, versão 2010, e os resultados apresentados em tabelas, utilizando frequência absoluta e relativa dos dados.

4 | RESULTADOS DA PESQUISA

Ter saúde, proteção e dignidade no âmbito laboral é uma forma de transformar um dever em uma relação prazerosa de cuidado entre o empregador e o empregado, podendo ser vista uma cooperação simultânea entre os sujeitos da relação. No entanto, nem sempre esse cenário positivo é encontrado nas relações estabelecidas entre empregadores e trabalhadores.

Dados coletados no sítio eletrônico do Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho (2019) apresentam números alarmantes referentes ao período de 2012 a 2018: a cada 49 segundos, em média, ocorre pelo menos 1 acidente de trabalho; em média, uma pessoa morre por acidente de trabalho a cada 3 horas e 40 minutos; somam-se, neste período, cerca de 16.455 mortes por acidente de trabalho; ocorrência de aproximadamente 4.503.631 acidentes de trabalho (com e sem CAT); o número de dias de trabalhos perdidos

por conta dos acidentes chega a 351.796.758; o gasto da Previdência Social com benefícios acidentários foi próximo de 79 bilhões de reais.

Destaca-se que os acidentes não são prejudiciais só ao empregado, como também ao empregador e à sociedade, pois causa um prejuízo financeiro aos cofres públicos devido ao custeio de auxílio previdenciário e aposentadorias por invalidez para acidentários, bem como pensões para a família dos acidentados mortos.

É perceptível que ainda há dificuldade de introduzir os posicionamentos relacionados aos conceitos sobre a segurança do trabalho nas organizações, pois essas acabam focando demasiadamente em estratégias normativas, que em grande parte das vezes não estão totalmente inter-relacionadas com as atividades que contemplam a vivência da empresa, o que torna uma contradição com o que se prega na teoria e o que se vive na prática (figura 1).

| | UF | Comunicações de Acidentes | % | UF | Afastamentos B91 | % | UF | Despesas da Previdência - B91 | % |
|-----|----|---------------------------|------------|----|------------------|------------|----|-------------------------------|------------|
| 1º | SP | 1.301.930 | 37,24 | SP | 479.673 | 28,20 | SP | R\$ 4.895.604.703,79 | 27,62 |
| 2º | MG | 353.600 | 10,11 | MG | 189.034 | 11,11 | SC | R\$ 1.628.275.553,79 | 9,18 |
| 3º | RS | 278.377 | 7,96 | RS | 162.422 | 9,55 | RS | R\$ 1.590.082.849,53 | 8,97 |
| 4º | RJ | 271.877 | 7,78 | SC | 149.089 | 8,76 | MG | R\$ 1.552.933.765,44 | 8,76 |
| 5º | PR | 269.756 | 7,72 | PR | 118.331 | 6,96 | RJ | R\$ 1.345.768.120,73 | 7,59 |
| 6º | SC | 185.288 | 5,30 | RJ | 97.390 | 5,73 | PR | R\$ 1.106.213.697,45 | 6,24 |
| 7º | GO | 96.117 | 2,75 | BA | 69.051 | 4,06 | BA | R\$ 828.202.303,75 | 4,67 |
| 8º | BA | 82.987 | 2,37 | PE | 58.736 | 3,45 | PE | R\$ 727.444.362,28 | 4,10 |
| 9º | ES | 81.031 | 2,32 | GO | 47.932 | 2,82 | GO | R\$ 407.837.348,24 | 2,30 |
| 10º | PE | 80.123 | 2,29 | CE | 38.068 | 2,24 | PA | R\$ 397.341.015,00 | 2,24 |
| 11º | MT | 70.814 | 2,03 | MT | 37.676 | 2,21 | MT | R\$ 334.366.286,85 | 1,89 |
| 12º | CE | 61.662 | 1,76 | MS | 31.520 | 1,85 | CE | R\$ 304.968.006,80 | 1,72 |
| 13º | PA | 59.752 | 1,71 | PA | 30.474 | 1,79 | AM | R\$ 295.188.872,54 | 1,67 |
| 14º | MS | 57.311 | 1,64 | ES | 24.359 | 1,43 | MS | R\$ 282.318.066,03 | 1,59 |
| 15º | DF | 41.142 | 1,18 | AM | 21.604 | 1,27 | AL | R\$ 277.134.278,73 | 1,56 |
| 16º | AM | 38.651 | 1,11 | RN | 19.908 | 1,17 | MA | R\$ 253.969.910,49 | 1,43 |
| 17º | RN | 29.479 | 0,84 | PI | 19.021 | 1,12 | RO | R\$ 222.672.200,15 | 1,26 |
| 18º | AL | 26.151 | 0,75 | PB | 17.585 | 1,03 | RN | R\$ 217.014.178,26 | 1,22 |
| 19º | RO | 24.936 | 0,71 | MA | 17.351 | 1,03 | PI | R\$ 216.344.038,72 | 1,22 |
| 20º | MA | 21.113 | 0,61 | RO | 17.019 | 1,00 | ES | R\$ 213.078.768,67 | 1,20 |
| 21º | PB | 19.376 | 0,55 | AL | 16.745 | 0,98 | DF | R\$ 212.116.835,43 | 1,20 |
| 22º | SE | 15.427 | 0,44 | DF | 16.420 | 0,97 | PB | R\$ 150.900.016,11 | 0,85 |
| 23º | PI | 9.901 | 0,28 | SE | 7.574 | 0,45 | SE | R\$ 136.816.091,45 | 0,77 |
| 24º | TO | 8.135 | 0,23 | TO | 4.673 | 0,27 | AC | R\$ 46.370.748,34 | 0,26 |
| 25º | AC | 3.878 | 0,11 | AC | 4.448 | 0,26 | TO | R\$ 41.911.935,69 | 0,24 |
| 26º | RR | 3.745 | 0,11 | RR | 2.579 | 0,15 | AP | R\$ 24.095.540,25 | 0,14 |
| 27º | AP | 3.530 | 0,10 | AP | 2.354 | 0,14 | RR | R\$ 19.029.461,62 | 0,11 |
| | | 3.496.089 | 100 | | 1.701.036 | 100 | | 17.727.998.956,13 | 100 |

Figura 1: Acidentes de trabalho, afastamentos e despesas com Previdência Social (2012/2018)

Fonte: Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho (2019)

Deve-se destacar que o termo “B-91” refere-se ao Auxílio-Doença Acidentário, benefício concedido ao segurado (empregado, empregado doméstico, trabalhador avulso ou segurado especial) em virtude da incapacidade decorrente de acidente de trabalho ou doença profissional.

A análise da figura 1 permite identificar que São Paulo é o estado campeão em registros de acidentes de trabalho, afastamentos e gastos da Previdência Social com benefícios, infelizmente, consequência de ser um grande polo industrial/produtivo; as seis primeiras posições negativas, de todas as categorias, são ocupadas por estados do Sudeste e Sul; em todas as categorias, seis estados são responsáveis por mais de 60% dos acidentes, afastamentos e despesas da Previdência, fruto também da concentração de empregos nestes estados, principalmente, indústrias; já os estados do Norte apresentam os menores números, explicados, em parte, por ter uma menor população trabalhadora formal.

Destaca-se que os quase 18 bilhões de reais da Previdência com os afastamentos decorrentes de acidentes/doenças ocupacionais, embora assustador, não é tudo, pois os gastos com todos os tipos de benefícios acidentários entre 2012 e 2018 são de aproximadamente 79 bilhões de reais, conforme pode ser visto no sítio eletrônico do Observatório (2019). Esse montante daria para investir em muitos programas de segurança e qualidade de vida do trabalhador e também em programas sociais, os quais certamente beneficiariam as populações mais carentes.

Quando se verifica o número de afastamentos por acidentes de trabalho no período de 2012-2018 (tabela 1), observa-se que a Região Sudeste responde por quase a metade (46,47%) de todos os acidentes ocorridos nesse período. Uma possível explicação é o fato de a região abrigar a maior concentração populacional, bem como ser o maior polo industrial onde, dada a natureza das operações e dos maquinários, estão os maiores índices de acidentes de trabalho.

| Região | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTAIS | % |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Norte | 12.746 | 14.054 | 12.948 | 10.683 | 11.722 | 10.399 | 10.599 | 83.151 | 4,89% |
| Nordeste | 47.004 | 45.566 | 43.609 | 30.044 | 36.591 | 31.313 | 29.912 | 264.039 | 15,52% |
| Centro-Oeste | 22.478 | 22.716 | 21.403 | 14.284 | 19.422 | 16.584 | 16.661 | 133.548 | 7,85% |
| Sudeste | 146.325 | 142.241 | 130.414 | 90.762 | 104.452 | 88.526 | 87.736 | 790.456 | 46,47% |
| Sul | 75.657 | 79.103 | 71.551 | 51.425 | 56.782 | 49.518 | 45.806 | 429.842 | 25,27% |
| TOTAIS | 304.210 | 303.680 | 279.925 | 197.198 | 228.969 | 196.340 | 190.714 | 1.701.036 | 100,00% |

Tabela 1: Afastamentos por acidentes de trabalho de 2012 a 2018 por região

Fonte: Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho (2019)

Ao comparar a Região Nordeste com a Região Sul (tabela 1), verifica-se que, embora a primeira apresente maior população (cerca de 60 milhões de habitantes) em

relação a segunda (cerca de 30 milhões), o índice de acidentes de trabalho é menor no Nordeste, terceiro maior polo industrial, sendo a segunda posição ocupada pelo Sul. Talvez essa discrepância esteja relacionada ao fato de o Nordeste possuir um índice maior de atividades informais (sem vínculo empregatício) quando comparado ao Sul, o que leva a uma subnotificação dos acidentes, já que esses deixam de ser registrados por meio da CAT.

A tabela 2 possibilita ter uma visão detalhada do número de afastamentos por acidente de trabalho em cada estado, ao longo do período analisado.

| UF | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTAIS | % POR UF |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| AC | 716 | 745 | 784 | 544 | 665 | 529 | 465 | 4.448 | 0,26% |
| AL | 3.671 | 3.175 | 2.438 | 1.827 | 2.099 | 1.840 | 1.695 | 16.745 | 0,98% |
| AP | 395 | 440 | 417 | 297 | 321 | 257 | 227 | 2.354 | 0,14% |
| AM | 2.925 | 3.454 | 2.937 | 3.106 | 3.144 | 2.964 | 3.074 | 21.604 | 1,27% |
| BA | 12.505 | 11.863 | 11.122 | 7.231 | 9.597 | 8.535 | 8.198 | 69.051 | 4,06% |
| CE | 6.594 | 6.960 | 6.554 | 4.194 | 5.219 | 4.409 | 4.138 | 38.068 | 2,24% |
| DF | 2.602 | 2.851 | 2.442 | 1.598 | 2.410 | 2.091 | 2.426 | 16.420 | 0,97% |
| ES | 4.175 | 4.208 | 4.148 | 2.803 | 3.339 | 2.826 | 2.860 | 24.359 | 1,43% |
| GO | 7.461 | 7.858 | 7.727 | 5.274 | 6.979 | 6.436 | 6.197 | 47.932 | 2,82% |
| MA | 2.919 | 2.591 | 3.046 | 2.066 | 2.720 | 2.175 | 1.834 | 17.351 | 1,02% |
| MT | 6.822 | 6.444 | 6.077 | 3.762 | 5.921 | 4.416 | 4.234 | 37.676 | 2,21% |
| MS | 5.593 | 5.563 | 5.157 | 3.650 | 4.112 | 3.641 | 3.804 | 31.520 | 1,85% |
| MG | 33.734 | 34.076 | 31.242 | 21.698 | 25.230 | 21.639 | 21.415 | 189.034 | 11,11% |
| PA | 5.189 | 5.254 | 5.181 | 3.641 | 4.005 | 3.484 | 3.720 | 30.474 | 1,79% |
| PB | 3.100 | 2.943 | 3.013 | 1.936 | 2.441 | 2.171 | 1.981 | 17.585 | 1,03% |
| PR | 19.907 | 21.136 | 19.585 | 14.528 | 15.938 | 14.039 | 13.198 | 118.331 | 6,96% |
| PE | 10.335 | 10.170 | 9.649 | 7.022 | 7.650 | 6.994 | 6.916 | 58.736 | 3,45% |
| PI | 2.828 | 3.017 | 3.121 | 2.377 | 3.118 | 2.287 | 2.273 | 19.021 | 1,12% |
| RJ | 18.615 | 17.437 | 15.909 | 11.584 | 12.821 | 10.701 | 10.323 | 97.390 | 5,73% |
| RN | 3.722 | 3.578 | 3.448 | 2.540 | 2.610 | 1.941 | 2.069 | 19.908 | 1,17% |
| RS | 28.545 | 30.506 | 27.665 | 19.672 | 21.553 | 18.213 | 16.268 | 162.422 | 9,55% |
| RO | 2.280 | 3.069 | 2.567 | 2.396 | 2.597 | 2.131 | 1.979 | 17.019 | 1,00% |
| RR | 343 | 397 | 330 | 223 | 356 | 472 | 458 | 2.579 | 0,15% |
| SC | 27.205 | 27.461 | 24.301 | 17.225 | 19.291 | 17.266 | 16.340 | 149.089 | 8,76% |
| SP | 89.801 | 86.520 | 79.115 | 54.677 | 63.062 | 53.360 | 53.138 | 479.673 | 28,20% |
| SE | 1.330 | 1.269 | 1.218 | 851 | 1.137 | 961 | 808 | 7.574 | 0,45% |
| TO | 898 | 695 | 732 | 476 | 634 | 562 | 676 | 4.673 | 0,27% |
| TOTAIS | 304.210 | 303.680 | 279.925 | 197.198 | 228.969 | 196.340 | 190.714 | 1.701.036 | 100,00% |

Tabela 2: Afastamentos por acidentes de trabalho de 2012-2018 por estado

Fonte: Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho (2019)

Uma leitura da tabela 2 permite identificar que, no geral, os afastamentos por acidentes de trabalho declinaram levemente no período de 2012-2014; apresentaram queda mais acentuada em 2015; voltaram a aumentar em 2016 e, em 2017 e 2018, expressaram uma nova queda.

A princípio, a redução dos afastamentos por acidentes de trabalho nos últimos anos levam a crer que as organizações estão se tornando ambientes dotados de mais segurança no trabalho. Porém, ainda que de maneira otimista queira-se comemorar, há dúvidas se isso seria suficiente para explicar os números.

Embora não haja consenso, uma das explicações é que o efeito da crise brasileira iniciada em 2014 e ainda com efeitos até o ano de construção deste artigo, 2019, provocou o fechamento de vagas de emprego e demissões. Houve a diminuição do número de brasileiros com carteira assinada e o número de trabalhadores informais teve um aumento significativo, o que leva a inferir que houve aumento do número de casos sem notificações (a chamada “cifra negra”) de acidentes de trabalho.

Deve-se ressaltar que sítio do Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho é muito rico, com inúmeros dados em várias telas. A seguir, são explicitados alguns dos dados presentes no observatório referentes ao período 2012-2018 que reforçam a importância do tema “saúde e segurança do trabalho” nos ambientes organizacionais.

a) As 10 principais partes do corpo atingidas em acidentes do trabalho: dedo / pé, / mão / joelho / partes múltiplas / tornozelo / perna / pélvis / antebraço / braço. Essas 10 partes representam 66,31% das 44 partes listadas, indicando a necessidade de maior atenção às medidas de proteção aos membros inferiores.

b) Os 10 principais tipos de lesões: corte, laceração, ferida contusa, punctura / fratura / contusão, esmagamento / distensão, torção / lesão imediata / escoriação, abrasão / luxação / queimadura ou escaldadura / doença / lesão imediata. Esses 10 representam 91,68% dos 28 tipos de lesões listadas, sendo importante a intensificação da concessão e fiscalização quanto ao uso de EPI e EPC, além de mais campanhas preventivas.

c) As 10 atividades campeãs em acidentes: atendimento hospitalar / comércio varejista (predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados) / administração pública / construção de edifícios / transporte rodoviário de carga / Correio / abate de suínos, aves e pequenos animais / restaurantes e serviços de alimentação e bebidas / fabricação de açúcar / coleta de resíduos não-perigosos. Essas 10 representam 29,53% das 669 atividades listadas. Essas atividades, principalmente na área da saúde, construção civil, indústria e transporte rodoviário, possuem muitos fatores de risco devido à natureza das atividades, o que não elimina a obrigatoriedade de empregadores e empregados converterem esforços maior em segurança.

d) Os 10 grupos de agentes campeões causadores de acidentes: máquinas e equipamentos / agente químico / queda do mesmo nível / veículos de transporte / agente biológico / ferramentas manuais / motocicleta / queda de altura / mobiliários e assessorios / esforço físico. Esses 10 representam 97,22% dos 21 grupos listados, percentual significativo, deixando claro que tais itens precisam de intenso cuidado no manuseio, bem como os equipamentos de proteção adequados.

e) Os 10 maiores agentes causadores de acidentes: motocicleta, motoneta / metal / veículo rodoviário motorizado / chão / veículo / faca, facão, ferramenta manual sem força motriz / ferramenta, máquina, equipamento / ser vivo / escada / máquina. Esses 10 representam 43,05% dos 302 tipos de agentes listados. A lista concentra máquinas ou equipamentos motorizados e não motorizados, sendo importantes os treinamentos periódicos de forma a manter o profissional sempre qualificado quanto ao uso desses.

f) As 10 ocupações campeãs de acidentes: alimentador de linha de produção / técnico de enfermagem / faxineiro / servente de obras / motorista de caminhão / auxiliar de escritório, em geral / auxiliar de enfermagem / carteiro / vendedor de comércio varejista / assistente administrativo. Essas 10 representam 27,09% das 2.279 ocupações listadas. Percebe-se que as ocupações possuem correlação com algumas atividades do item “c”, também campeãs de acidentes, o que reforça a importância de um olhar mais atento, principalmente, aos trabalhadores de indústrias, saúde e construção civil.

g) As 10 ocupações campeãs em benefícios previdenciários: alimentador de linha de produção / motorista de caminhão / servente de obras / faxineiro / vendedor de comércio varejista / pedreiro / auxiliar de escritório, em geral / trabalhador agropecuário em geral / cozinheiro geral / ajudante de motorista. Essas 10 representam 26,0% das 2.239 ocupações listadas. Identifica-se uma relação entre as ocupações de maior nível de acidentes e de benefícios previdenciários. Portanto, ao melhorar os investimentos em segurança do trabalho e saúde ocupacional, essas atividades e ocupações tenderão a reduzir os acidentes e os gastos com previdência social.

h) Os acidentes de trabalho conforme os dias da semana: terça (18,25%) / quarta (18,16%) / quinta (17,51%) / segunda (17,50%) / sexta (16,0%) / sábado (8,36%) / domingo (4,22%). Percebe-se que a ocorrência dos acidentes concentra-se nos dias de semana, quando todas as organizações estão em pleno funcionamento. Já os acidentes em sábados e domingos costumam ser menor, o que pode ser explicado pela menor quantidade de empresas funcionando nestes dias.

i) Os acidentes de trabalho nos principais feriados nacionais: Carnaval (23,35%) / Corpus Christi (10,23%) / Dia do Trabalho (9,26%) / Tiradentes (9,21%) / Independência do Brasil (8,92%) / Proclamação da República (8,58%) / Nossa Sra. Aparecida (8,20%) / Páscoa (7,87%) / Finados (7,43%) / Reveillon (5,42%). Era de se esperar uma maior concentração de acidentes no período de carnaval, infelizmente, face ao montante de dias e, principalmente, ao aumento do consumo de bebida alcoólica, o que leva à distração e à desatenção no exercício das atividades.

j) Os afastamentos previdenciários por grupos de doença: Osteomuscular e Tecido Conjuntivo (72,84%) / Mentais e Comportamentais (13,68%) / Nervosas (6,60%) / Aparelho Digestivo (4,18%) / Circulatórias (2,69%). As doenças do sistema osteomuscular e tecido conjuntivo são, principalmente, aquelas ocasionadas pelas lesões por esforço repetitivo (LER), tais como: as dores, afecções ou degenerações em articulações dos

membros superiores e inferiores, coluna vertebral etc. Por isso, faz-se importante as pausas durante o expediente; o uso de equipamentos apropriados; atenção aos movimentos de agachamento, levantamento de peso e posições do corpo.

k) Os afastamentos previdenciários por doenças: Dorsalgia (36,38%) / Lesões do ombro (28,34%) / Sinovite e tenossinovite (14,52%) / outros (11,17%) / Mononeuropatias (9,59%). Tais doenças estão associadas, em grande parte, ao grupo das doenças osteomusculares, as quais prevalecem quando se analisa os afastamentos previdenciários por grupos de doença.

l) Acidentes por gênero – masculino (68,28%) / feminino (31,72%). A classe masculina acaba por estar mais exposta aos acidentes, visto a natureza das atividades, que exigem maior força, uso de materiais e equipamentos pesados, além de concentrar-se em atividades e ocupações predominantemente masculinas, como indústria, construção civil, transporte rodoviário, dentre outras.

m) Acidentes por faixa etária masculina: < 18-29 (34,89%) / 30-39 (30,56%) / 40-49 (20,34%) / 50->60 (14,22%). Os acidentes acontecem em maior proporção dos 18 aos 39 anos, faixa etária que talvez concentre a maior proporção de trabalhadores com vigor físico, sendo reduzida a incidência de acidentes nas faixas etárias seguintes, dado também à natureza das atividades que passam a ser ocupadas.

n) Acidentes por faixa etária feminina: < 18-29 (28,54%) / 30-39 (32,79%) / 40-49 (23,64%) / 50->60 (15,03%). Assim como os homens, o público feminino também concentra os maiores índices de acidentes na faixa que vai até 39 anos. Embora as atividades para elas não sejam relativas a “peso”, os acidentes também acontecem em áreas que estão mais expostas, como: produção leve, saúde, comércio e serviços domésticos etc.

Diante desse cenário, deve-se trabalhar a implementação de orientações para incentivar as mudanças de comportamento dos colaboradores. A empresa empenhada com a preservação da saúde e segurança de seus funcionários pode, ao menos, minimizar as situações causadoras dos acidentes de trabalho por meio de algumas iniciativas como, por exemplo: desenvolver campanhas de conscientização quanto ao trabalho seguro, disponibilizar equipamentos de proteção individual e coletiva, realizar a manutenção preventiva dos equipamentos, contratar profissionais capacitados para realizar os treinamentos periódicos e utilizar os equipamentos de forma eficiente e segura.

O investimento em segurança do trabalho é importante, mas ainda considerado um gasto desnecessário por algumas organizações. No entanto, toda gestão deve cumprir a legislação, evitando gastos com pagamentos de multas e indenizações, reduzindo o número de acidentes e afastamentos médicos e, principalmente, garantindo que trabalhadores produzam, porém mantendo a integridade física e psicológica.

O assunto não é simples de ser tratado, pois além dos naturais riscos das atividades laborativas, há resistências de empregadores e empregados quanto às suas responsabilidades para que a segurança e saúde ocupacional sejam salutaras. Afinal,

avaliar e controlar situações de risco envolve bem mais do que o falar sobre as práticas de segurança, tem a ver com a aplicação de medidas efetivas de proteção ao trabalhador no exercício da sua função, a fim de evitar acidentes e doenças ocupacionais.

Ainda é grande a necessidade das organizações se adequarem às normas de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional para que o número de acidentes e doenças ocupacionais seja mitigado e o trabalhador passe a gozar de maior qualidade de vida no trabalho, pois isso influencia a relação entre empresas e empregados, gerando mais motivação e satisfação.

Vale ressaltar que a prevenção contínua e uma boa gestão dos programas de saúde e segurança do trabalho são as formas mais adequadas para garantir a qualidade de vida no trabalho, bem como preservar a vida dos trabalhadores. Portanto, prezar por incentivar boas práticas de conduta é essencial para que tais dados sejam efetivamente bons e haja uma queda significativa no número desses acidentes, independente dos estados, concentração industrial ou populacional.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A difusão do conhecimento e o debate aberto podem colaborar, nas palavras de Filgueiras (2017), para frear a multiplicação de mortes e demais lesões ao trabalhador em nosso país. Contudo, segundo o autor, para alcançar esse cenário é preciso ser crítico e autocrítico, evitando o corporativismo que ainda reina nas organizações.

Neste sentido, o presente artigo expôs um panorama dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais ocorridos no Brasil no período de 2012-2018, tendo como base os dados abertos disponíveis no site do Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho, desenvolvido pelo Ministério Público do Trabalho com a cooperação da Organização Internacional do Trabalho.

Muitos foram os achados da pesquisa, os quais servem de alerta para governo, empresas e empregados: a cada 49 segundos, em média, ocorre pelo menos 1 acidente de trabalho e a cada 3 horas e 40 minutos, em média, uma pessoa morre por acidente de trabalho; de 2012 a 2018, houve mais de 4,5 milhões de acidentes de trabalho; 16 mil mortes e cerca de 79 bilhões de reais gastos pela Previdência Social com benefícios acidentários. Esses são os dados oficiais, mas estima-se que sejam bem maiores, visto a subnotificação, além daqueles ocorridos com profissionais que possuem regime próprio de previdência como, por exemplo, militares, os quais não fazem parte da Previdência Social e, por isso, não são contabilizados.

Outros achados sobre acidentes de trabalho e doenças ocupacionais ocorridos de 2012 a 2018 também foram significativos. Os membros inferiores são as partes mais atingidas nos acidentes. Cortes, fraturas, contusões são os tipos de lesões mais comuns. Atividades hospitalares, comércio, construção civil e transporte estão entre aquelas com

maiores índices de acidentes. Máquinas, equipamentos, agentes químicos, queda e veículos motorizados são os maiores responsáveis por acidentes.

Trabalhadores da produção, saúde, construção civil e transporte se acidentam frequentemente. As doenças osteomusculares e do tecido conjuntivo (72,84%) são as que mais causam afastamentos previdenciários. Os homens (68,28%) sofrem mais acidentes do que as mulheres (31,72%), sendo que a faixa etária masculina com até 39 anos responde por cerca de 65% dos acidentes, enquanto a feminina, 61%.

As regiões Sudeste e Sul, 1º e 2º maiores polos industriais, respectivamente, concentram os maiores números de acidentes e concessões de benefícios acidentários. Estados como SP, MG, RJ, RS, SC e PR respondem por mais de 60% desses números.

O alento é que, embora alto, os acidentes de trabalho vêm, de maneira geral, diminuindo desde 2012. Mas ainda que se infira que as empresas estão atuando mais em segurança do trabalho, essa diminuição pode estar associada ao aumento do desemprego e da informalidade ao longo dos anos.

Deve-se ressaltar que, tanto no Brasil como no mundo, de forma geral, há muito a ser feito no que tange à prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais, sendo necessários mais investimentos e fiscalização dos governos, mais ações efetivas e de proteção laboral por parte dos empregadores e, também, o comprometimento do empregado com a própria vida.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alice Monteiro. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2016.

BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira. **Segurança do Trabalho**: guia prático e didático. São Paulo: Érica, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 6.042, de 12 de fevereiro de 2007**. Altera o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999, disciplina a aplicação, acompanhamento e avaliação do Fator Acidentário de Prevenção - FAP e do Nexo Técnico Epidemiológico, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6042-12-fevereiro-2007-551014-publicacaooriginal-67115-pe.html>. Acesso em: 15 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.121, de 25 de maio de 2005**. Institui o Dia Nacional em Memória das Vítimas de Acidentes e Doenças do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2005/Lei/L11121.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2011.121%2C%20DE%2025,Art. Acesso em: 27 jun. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 27 jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Escola Nacional da Inspeção do Trabalho. **Normas Regulamentadoras – Português**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-menu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues?view=default>. Acesso em: 16 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Portaria Nº 6.730, de 09 de Março de 2020. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 01 - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 49, p. 17, 12 mar. 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-6.730-de-9-de-marco-de-2020-247538988>. Acesso em: 24 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Instituto Nacional do Seguro Social. Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência. **Anuário estatístico de acidentes do trabalho**, Brasília, v. 1, p. 1-996, 2017. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2018/09/AEAT-2017.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência Social. Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras – NR – do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 jun. 1978. Disponível em: http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P3214_78.html. Acesso em: 18 mar. 2019.

CASSAR, Vólia Bonfim. **Direito do Trabalho**: de acordo com a reforma trabalhista. 15. ed. São Paulo: Método, 2018.

FILGUEIRAS, Vitor Araújo (org.). **Saúde e Segurança do Trabalho no Brasil**. Brasília: Gráfica Movimento, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Paulo Celso dos Reis; ARANTES, Delaíde Alves Miranda. Brasil registra 15 mil mortes por acidente de trabalho nos últimos cinco anos [**Entrevista** concedida a] Michelle Chiappa. Radio TST. Brasília: Justiça do Trabalho. Tribunal Superior do Trabalho. Sex, 27 Abr 2018 14:00:00. Disponível em: http://www.tst.jus.br/radio-destaques/-/asset_publisher/2bsB/content/brasil-registra-15-mil-mortes-por-acidente-de-trabalho-nos-ultimos-cinco-anos. Acesso em: 26 jun. 2019.

GRAZIANO, Graziela Oste *et al.* Saúde do trabalhador: levantamento e análise dos acidentes e doenças ocupacionais das empresas do setor industrial de Piracicaba/SP no período de 2009/2011. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 84-99, 2014. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/657>. Acesso em: 22 jun. 2019.

JÚNIOR, Paulo Lot. Política, papéis e responsabilidades em saúde e segurança do trabalho: instrumentos da atividade integrada na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. **Pensamento & Realidade**, v. 10, n. 1, p. 78-93, 2002. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/8507>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**: relações individuais, sindicais e coletivas do trabalho. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

OBSERVATÓRIO DIGITAL DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO. 2019, on-line. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst>. Acesso em: 9 maio 2019.

REIS, Roberto Salvador. **Segurança e Saúde no Trabalho**: normas regulamentadoras. 10. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

SCALDELA, Aparecida Valdineia *et al.* **Manual Prático de Saúde e Segurança do Trabalho**. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAPÍTULO 7

POSSÍVEIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UMA BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 04/01/2021

Larissa Bulsing Fontana

Faculdade Integrada de Santa Maria
Santa Maria – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/1235687109918231>

Ellen Freitas dos Santos

Faculdade Integrada de Santa Maria
Santa Maria – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/1671407251433158>

Cleuber Rodrigo do Amarante Roggia

Faculdade Integrada de Santa Maria
Santa Maria – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/8746693575087388>

RESUMO: A rotatividade de pessoal está diretamente ligada à área de Recursos Humanos da empresa e tem, por objetivo, analisar quais as principais causas do aumento desse índice. No mercado brasileiro, a rotatividade de pessoal tem se tornado cada vez mais uma preocupação para as empresas, uma vez que muitos profissionais passam pelo mesmo cargo sem que haja evolução para a organização, o que pode comprometer seu crescimento contínuo e sobrevivência em um cenário de alta competitividade e constantes mudanças. O objetivo do trabalho é investigar na literatura quais as possíveis causas da rotatividade de pessoal nas organizações. Realizou-se uma revisão de literatura a partir da plataforma de busca *Google Acadêmico*. Os descritores utilizados foram: rotatividade, causas,

recursos humanos. A ocorrência da rotatividade pode evidenciar distorções encobertas na política do RH, tais como: inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; política disciplinar equivocada; condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas; falta de incentivo e satisfação pessoal. Indica-se que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Entende-se que o grau de motivação é proporcional ao clima de cada organização; portanto, quanto maior o grau de satisfação dos colaboradores maior o índice de rentabilidade e lucratividade da empresa. Conclui-se assim que existem diversos fatores que contribuem para essa alta rotatividade e deve-se saber como trabalhar em cima deles contribuindo para que a empresa a retenha talento e mantenha a equipe produtiva e motivada.

PALAVRAS-CHAVE: Causas, rotatividade de pessoal, recursos humanos, gestão de pessoas.

POSSIBLE CAUSES OF STAFF TURNOVER: A BRIEF LITERATURE REVIEW

ABSTRACT: The turnover of personnel is directly linked to the human resources area of the company and aims to analyze the main causes of the increase in this index. In the Brazilian market, staff turnover has become increasingly a concern for companies, since many professionals go through the same position without evolution for the organization, which can compromise its continuous growth and survival in a scenario of high competitiveness and constant changes. The

aim of this study is to investigate in the literature the possible causes of staff turnover in organizations. A literature review was conducted from the Google Scholar *search* platform. The descriptors used were: turnover, causes, human resources. The occurrence of turnover may evidence covert distortions in HR policy, such as: lack of salary policy and benefits; impossibility of professional ascent; misguided disciplinary policy; inadequate physical and environmental working conditions; lack of encouragement and personal satisfaction. It is indicated that the high turnover reflects in production, organizational climate and interpersonal relationship. It is understood that the degree of motivation is proportional to the climate of each organization; therefore, the higher the degree of employee satisfaction, the higher the company's profitability and profitability index. It is concluded that there are several factors that contribute to this high turnover and it should be known how to work on them contributing to the company retaining talent and maintaining the productive and motivated team.

KEYWORDS: Causes, staff turnover, human resources, people management.

1 | INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal está diretamente ligada à área de Recursos Humanos da empresa e tem por objetivo analisar quais as principais causas do aumento desse índice (KLEINERT; NEVES, 2018).

A rotatividade trata-se da diferença entre o número de profissionais admitidos e demitidos de uma mesma organização. Cada desligamento corresponde a uma admissão de um substituto como reposição. O desligamento ocorre quando uma pessoa é demitida da organização. Existem dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário e por iniciativa da organização (CHIAVENATO, 1999).

A rotatividade pode ser medida, através de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de colaboradores num determinado período, conforme a necessidade da empresa. As organizações devem buscar alternativas que possam suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, melhorando a qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais, na tentativa de reter seus valiosos recursos humanos (NOVAIS; CARDOSO, 2008).

Segundo Carvalho, Silva e Nascimento (2019), no mercado brasileiro, a rotatividade de pessoal tem se tornado cada vez mais uma preocupação para as empresas, uma vez que muitos profissionais passam pelo mesmo cargo sem que haja evolução para a organização, o que pode comprometer seu crescimento contínuo e sobrevivência em um cenário de alta competitividade e constantes mudanças. Esse fenômeno pode ser causado por alguns fatores, tanto internos quanto externos à empresa, podendo ser evitáveis ou inevitáveis, estando relacionados à vontade dos executivos e/ou gerentes de setor como também dos próprios trabalhadores.

Os dados da rotatividade de empregados no Brasil, dramáticos por si só, ajudam a explicar outro fenômeno: segundo um estudo publicado pela revista Exame em outubro

de 2012, o trabalhador brasileiro gera em média perto de US\$ 22.000,00 de riqueza por ano, enquanto o norte americano gera cerca de US\$ 100.000,00, ou quase cinco vezes mais. Essa brutal diferença de produtividade se explica por várias razões, como acesso à tecnologias mais modernas, melhor infraestrutura de telecomunicações e, também, pelo elevado índice de rotatividade no Brasil, que faz com que as empresas tenham que conviver com profissionais pouco experientes toda vez que um profissional melhor qualificado sai em busca de melhores oportunidades (SANTOS, 2013).

Para Kleinert e Neves (2018), a rotatividade de pessoal tem um custo financeiro elevado para a empresa, considerando as contratações e os desligamentos e treinamentos. E, no quesito de conhecimento, a saída de pessoas implica perda da produtividade, atraso na produção e tem forte influência na qualidade do produto final.

A partir disso, o objetivo do trabalho é investigar na literatura quais as possíveis causas da rotatividade de pessoal nas organizações.

2 | MÉTODO

Este trabalho trata-se de uma revisão de literatura narrativa que, segundo Rother (2007), é uma publicação ampla, apropriada para descrever e discutir o desenvolvimento ou o “estado de arte” de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual. Constitui-se, de análise da literatura publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor.

Essa categoria de artigos têm um papel fundamental para a educação continuada, pois permitem ao leitor adquirir e atualizar o conhecimento sobre uma temática específica em curto espaço de tempo. Porém não possuem metodologia que permitam a reprodução dos dados e nem fornecem respostas quantitativas para questões específicas. São considerados artigos de revisão narrativas e são qualitativos (ROTHER, 2007).

Realizou-se uma revisão de literatura a partir da plataforma de busca *Google Acadêmico*. Os descritores utilizados foram: rotatividade, causas, recursos humanos. Para os critérios de inclusão, artigos e livros que estivessem na íntegra nas bases de dados e disponíveis aos autores. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados materiais científicos que não contemplassem o tema em questão, que não estivessem na íntegra e que não estivessem na língua portuguesa.

Após a seleção dos achados, realizou-se uma análise de dados, que segundo Bardin (2016), fornece informações adicionais sobre conteúdo pesquisado para o leitor, seja ele da área que for, com objetivo científico ou não, com intuito de promover uma análise crítica. Esse processo consiste em promover conhecimento sobre determinado assunto por meio de polos de análise, ou seja, pontos específicos que respondam o objetivo da leitura, o motivo do interesse pelo tema em questão e para que fim está sendo feita a análise de determinado conteúdo.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diversos estudos, ao abordarem a rotatividade de pessoal, destacam a teoria de troca social e reciprocidade. Assim, no contexto organizacional, os trabalhadores se mostrariam dispostos a retribuir às organizações os investimentos feitos por elas em seu desenvolvimento pessoal. Dessa forma, os indivíduos que se percebem valorizados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho se mostrariam propensos a atitudes mais positivas e à construção de laços mais duradouros com as organizações (GUERRA; DE MATTOS; DE CASTRO; CORREA, 2020).

Nesse sentido, políticas e práticas de Gestão de Pessoas direcionadas à valorização dos trabalhadores podem influenciar significativamente na redução da rotatividade. Nessa perspectiva, bem-estar, satisfação, comprometimento, engajamento, suporte e justiça organizacional estão relacionados a menores indicadores de intenção de rotatividade, conforme aponta a literatura sobre o tema. (GUERRA; DE MATTOS; DE CASTRO; CORREA, 2020).

A rotatividade tende a se iniciar por fatores psicológicos relacionados aos aspectos negativos das organizações. A insatisfação do trabalhador na função desempenhada por ele e a falta de autonomia e de reconhecimento do cargo ocupado são problemáticas observadas mundialmente na área de enfermagem. Normalmente, implica perda de pessoas, com impacto na qualidade do atendimento e nos custos, comprometendo a eficiência organizacional, não apenas pela perda de bases monetárias referentes à própria redução de produção, mas também pelo tempo gasto com recrutamento, seleção e treinamento de um novo colaborador (RUIZ; PERROCA; JERICO, 2015).

A rotatividade impacta direta e negativamente na retenção de profissionais talentosos e pode acarretar inúmeros prejuízos para a organização, é fundamental que as organizações públicas atuem no monitoramento da intenção de rotatividade de seus servidores, que diz respeito à probabilidade de desligamento do indivíduo em momento futuro, buscando, ainda, ampliar o conhecimento de suas causas e, desse modo, atuar de forma preventiva ao corrigir ou ajustar as estratégias de GP (GUERRA; DE MATTOS; DE CASTRO; CORREA, 2020).

O alto índice de rotatividade dentro de uma organização pode influenciar na perda de motivação que pode levar a baixa produtividade dos funcionários, comprometimento no clima organizacional, além de prejuízos financeiros. A migração contínua de talentos pode acarretar um prejuízo para as organizações, que além de perderem o recurso humano precisam dispor de gastos financeiros e de tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador (ROBBINS, 2005).

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2014).

As causas da rotatividade estão relacionadas a fenômenos externos e internos à organização e condicionam a atitude comportamental das pessoas. Os fenômenos externos estão pautados na oferta e demanda de pessoas no mercado e situação econômica. Já os internos consideram a política salarial e de benefícios sociais e o tipo de supervisão exercida, entre outros (RUIZ; PERROCA; JERICO, 2015).

Ferreira e Freire (2001) entendem que a ocorrência da rotatividade pode evidenciar distorções encobertas na política do Recursos Humanos, tais como: inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; política disciplinar equivocada; condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas; falta de incentivo e satisfação pessoal.

Kleinert e Neves (2018) apresentam os motivos mais frequentes da rotatividade. Entre as causas internas estão a insatisfação com salários e benefícios; ambiente e clima organizacional; política de liderança; entre outros. Já para as causas externas, o autor apresenta a diferença salarial com relação às empresas concorrentes; os benefícios oferecidos por essas empresas; novas instalações; clima organizacional mais adequado e vários outros aspectos que fazem com que este índice aumente nas empresas.

Pinheiro e Souza (2013), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Entende-se que o grau de motivação é proporcional ao clima de cada organização; portanto, quanto maior o grau de satisfação dos colaboradores maior o índice de rentabilidade e lucratividade da empresa (KLEINERT; NEVES, 2018).

Segundo Chiavenato (1999), motivação é algo que pode fazer com que a pessoa consiga executar sua tarefa de modo mais impulsionado. Para motivar um funcionário é necessário saber de que forma fazer com que o mesmo fique satisfeito, resultando assim em uma boa execução de sua tarefa.

Para que possa existir um ciclo motivacional, é importante que o departamento de recursos humanos desenvolva um plano de cargos e salários, conforme abordado anteriormente, para que com ele possa ser administrada melhor a função de cada um. Após a utilização desse plano, devem ser implantados outros para dar continuidade ao ciclo. A motivação é um dos fatores que mais contribuem para o sucesso da empresa, é preciso fazer com que o colaborador se sinta comprometido coma organização, o funcionário motivado produz e participa mais (BORGES, 2012).

A rotatividade tende a se iniciar por fatores psicológicos relacionados aos aspectos negativos das organizações. A insatisfação do trabalhador na função desempenhada por ele e a falta de autonomia e de reconhecimento do cargo ocupado são problemáticas observadas mundialmente na área de enfermagem. Normalmente, implica perda de pessoas, com impacto na qualidade do atendimento e nos custos, comprometendo a eficiência organizacional, não apenas pela perda de bases monetárias referentes à

própria redução de produção, mas também pelo tempo gasto com recrutamento, seleção e treinamento de um novo colaborador (RUIZ; PERROCA; JERICO, 2015).

A rotatividade impacta direta e negativamente na retenção de profissionais talentosos e pode acarretar inúmeros prejuízos para a organização, é fundamental que as organizações públicas atuem no monitoramento da intenção de rotatividade de seus servidores, que diz respeito à probabilidade de desligamento do indivíduo em momento futuro, buscando, ainda, ampliar o conhecimento de suas causas e, desse modo, atuar de forma preventiva ao corrigir ou ajustar as estratégias de GP (GUERRA; DE MATTOS; DE CASTRO; CORREA, 2020).

Diversos estudos, que abordam a rotatividade de pessoal, destacam a teoria de troca social e reciprocidade. Assim, no contexto organizacional, os trabalhadores se mostrariam dispostos a retribuir às organizações os investimentos feitos por elas em seu desenvolvimento pessoal. Dessa forma, os indivíduos que se percebem valorizados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho se mostrariam propensos a atitudes mais positivas e à construção de laços mais duradouros com as organizações. Nesse sentido, políticas e práticas de Gestão de Pessoas direcionadas à valorização dos trabalhadores podem influenciar fortemente na redução da rotatividade. Nessa perspectiva, bem-estar, satisfação, comprometimento, engajamento, suporte e justiça organizacional estão relacionados a menores indicadores de intenção de rotatividade, conforme aponta a literatura sobre o tema. (GUERRA; DE MATTOS; DE CASTRO; CORREA, 2020).

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal, também podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. O recrutador pode acreditar que uma pessoa que possua uma boa qualificação profissional técnica mesmo não possuindo as competências exigidas pelo cargo, possa desenvolver um bom trabalho. Após a seleção, pode ser notório que o selecionado não possui um perfil adequado para exercer a função para qual foi selecionado (BORGES, 2012).

Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento e a produtividade, assim como reduzir acidentes, absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Fazer o ambiente de trabalho um local agradável tornou-se essencial para as empresas melhorando assim a qualidade de vida no trabalho. As empresas não devem apenas manter um salário bom para atrair seus colaboradores, mais sim oferecer condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades (BORGES, 2012).

4 | CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a entender quais as causas da rotatividade de pessoal nas organizações. Foi possível perceber quando um empregado se desliga, e que isto pode sinalizar que ele está tentando se desligar de algo desagradável. Este movimento pode fazer com que haja um grande número de pessoas despreparadas para atuar e

enfrentar os desafios que a empresa propõe, impactando negativamente nos resultados no comportamento organizacional. O comprometimento é uma via de mão dupla, onde o colaborador se identifica com a organização e se envolve, enquanto a empresa tem que estar comprometida com os colaboradores, sempre pensando na qualidade de vida dos colaboradores.

Sendo assim, conclui-se que existem diversos fatores que contribuem para essa alta rotatividade e deve-se saber como trabalhar em cima deles contribuindo para que a empresa a retenha talento e mantenha a equipe produtiva e motivada.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L.; **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORGES, L. C.. Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção civil e seus reflexos nas organizações. 2012.

CARDOSO, M. F.; DE FÁTIMA NOVAIS, C.. Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto. **Recuperado de:** <http://www.cace.com.br/artigo/artigo3.pdf>, 2017.

CARVALHO, A. C. M.; SILVA, P. C.; NASCIMENTO, L. M.. Causas e consequências da rotatividade de pessoas: estudo de caso em uma multinacional de Fast Food. **Pensar Acadêmico**, v. 17, n. 2, p. 138-160, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, Manole, 2014.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M.. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

GUERRA, M. H. T. S.; DE MATTOS, C. A. C.; DE CASTRO CORRÊA, Alessandro. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** ISSN-e: 2237-1427, v. 10, n. 3, 2020.

KLEINERT, L. F.; NEVES, L. F. C. As causas da rotatividade de pessoal—estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no rio grande do sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 8, p. 206-203, 2018

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C.. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A.. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGTeT, Rio de Janeiro**, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. SÃO PAULO: Pearson Prentice Hall, 2005
ROTHER, E. T.. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paulista de enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007.

RUIZ, P. B. O.; PERROCA, M. G.; JERICÓ, M. C.. Indicador de Gestão de Pessoas: Análise dos desligamentos e da taxa de rotatividade da Equipe de Enfermagem. **Rev. enferm. UFPE on line**, p. 643-650, 2015.

SANTOS, O. S. Líderes despreparados ea alta rotatividade nas empresas. **Cultura & Gestão Consultoria**, 2013.

SILVA, K. L. A. B. et al. Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade. 2007.

CAPÍTULO 8

CONQUISTAS E DESAFIOS ENFRENTADOS POR PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM NA ÁREA DE GAMES, OS YOUTUBERS E STREAMERS

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 28/02/2021

Felipe Viktor Rossa

Jornalista pela da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), Caçador, SC, Brasil

Juciele Marta Baldissarelli

Mestre em Desenvolvimento e Sociedade. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Bolsista do FUMDES/UNIEDU. Docente da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), Caçador, SC, Brasil

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade e do Programa Profissional em Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), Caçador, SC, Brasil.

Dado à luz, originalmente, no periódico científico "Temática", SSN 1807-8931. v. 17 n. 2 (2021): Fevereiro

RESUMO: O presente estudo teve por objetivo descrever os desafios e conquistas enfrentados por profissionais que trabalham na produção de conteúdos *gamers* para o YouTube, os *youtubers* e *streamers*. A natureza da pesquisa foi por meio da abordagem qualitativa e é do tipo exploratória e explicativa. Para a coleta de dados

foi realizada pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A amostra compreendeu 5 canais de *youtubers* brasileiros que produzem conteúdo *gamers* com no mínimo 2 milhões de inscritos. Assim, pesquisou-se os canais de conteúdos *gamers* mais populares no YouTube, que foram: Marco Túlio do canal AuthenticGames, Eduardo Benvenuti do BRKsEDU, Bruno Oliveira Bittencourt do Playhard, Felipe Viktor Rossa do Lipão Gamer e Montalvão Alves do canal Montalvão. Conclui-se com a presente pesquisa, que os jogos digitais são um fenômeno na *internet* e grande parte desse sucesso se deve aos *youtubers* que produzem vídeos sobre jogos na maior plataforma de vídeos que é o YouTube.

PALAVRAS-CHAVE: YouTube, Youtubers, Gamers, Produção de conteúdo.

ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES FACED BY PROFESSIONALS WORKING IN THE GAMES FIELD, YOUTUBERS AND STREAMERS

ABSTRACT: This study aimed to describe the challenges and achievements faced by professionals working in the production of *gamers* content for YouTube, *youtubers* and *streamers*. The nature of the research was through the qualitative approach and is exploratory and explanatory. For data collection, documentary research and semi-structured interviews were carried out. The sample comprised 5 channels of Brazilian *youtubers* that produce *gamers* content with at least 2 million subscribers. Thus, we searched the most popular *gamers* content channels on YouTube, which were: Marco Túlio (AuthenticGames), Eduardo Benvenuti

(BRKsEDU), Bruno Oliveira Bittencourt (Playhard), Felipe Viktor Rossa (Lipão Gamer), Montalvão Alves (Montalvão). It concludes with this research, that digital games are a phenomenon on the internet and a large part of this success is due to youtubers that produce videos about games on the biggest video platform that is YouTube.

KEYWORDS: YouTube, Youtubers, Gamers, Content production.

INTRODUÇÃO

Conforme Recuero (2009), com o surgimento da comunicação mediada por computador, as pessoas passaram a procurar novas maneiras de se conectar, criar e manter parcerias e uniões, pois o ritmo acelerado da vida moderna não permite proporcionar muitos momentos de interação social presencial, como nos tempos mais antigos.

As distâncias são encurtadas na *internet* e tudo pode ser compartilhado em tempo real, por qualquer pessoa com acesso à rede. Em decorrência, as mídias sociais online como Facebook, Instagram e YouTube se tornaram fontes com alto potencial de divulgação para qualquer pessoa que desejar publicar conteúdos na *internet*. O Brasil é o segundo maior consumidor de vídeos no YouTube em nível mundial e criou oportunidades para que novos produtores, antes desconhecidos, tivessem visibilidade (CORRÊA, 2016a), gerando uma nova profissão na área de comunicação social: os youtubers (SAMMUR; SILVA; CORTEZ, 2018).

A complexidade dos jogos digitais aumentou, o que gerou a necessidade de um ciclo de aprendizagem maior para os jogadores. Assim, o YouTube passou a ser visto como um espaço de troca de experiências entre os jogadores, sendo que os youtubers de conteúdo *gamer* passaram a ser uma espécie de “professores” para os demais jogadores (PASSOS; CRUZ, 2015). Da mesma forma, os youtubers *gamers* são o que mais crescem na plataforma (CORRÊA, 2016b).

Nesse sentido, cabe investigar como é a atuação destes profissionais em termos de funções exercidas, seja na criação de conteúdos sobre os jogos digitais, ou sobre a transmissão ao vivo para seus milhões de seguidores. Desta maneira, a pesquisa teve por objetivo descrever os desafios e conquistas enfrentados por profissionais que trabalham na produção de conteúdos *gamers* para o YouTube, os youtubers e *streamers*.

A justificativa para essa abordagem pauta-se na necessidade de investigar um tema que está em ascensão, tendo em vista as mudanças na área de Comunicação Social em que os jovens estão inseridos e que, cada vez mais, almejam a profissão youtuber.

A INTERNET NA ATUALIDADE: A SOCIEDADE EM REDE

Para Lévy (1999, p. 23) as técnicas como a digitalização da informação, os hipertextos e hipermídias, as simulações em computadores, as realidades virtuais, entre outras possibilitaram a criação de novas condições e ocasiões inesperadas para

o desenvolvimento das pessoas e das sociedades. Assim, a cibercultura – definida como “o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço” –, criou novas formas para as pessoas se relacionarem tanto entre si, bem como com as organizações. Isso porque as pessoas adquirem e aprendem novas habilidades técnicas e de comunicação por meio das suas relações sociais, quando mudam os meios pelos quais elas se relacionam, embora os fins continuem os mesmos, ou seja, de estarem em contato, então se compreende que a cibercultura perpassa todas as relações nessa sociedade conectada.

As redes sociais na *internet*, também conhecidas por mídias sociais, são *websites* que permitem um ambiente de relacionamento e, nesse sentido, há vários tipos de redes sociais para diversos fins de relacionamento. Na maioria dos casos, as redes sociais têm como finalidade o relacionamento social (RECUERO, 2009).

Para Telles (2010, p. 6), os termos redes sociais e mídias sociais muitas vezes são confundidos e empregados de forma indistinta, mas o autor diferencia os conceitos por trás dessas nomenclaturas, ao afirmar que “o primeiro é uma categoria do último”. O que já foi denominado de novas mídias em 2005 passou a se chamar de mídias sociais em 2010, já os *sites* de relacionamento de 2005 são as redes sociais de 2010 em diante.

Cada rede social tem características próprias, mas todas têm em comum serem compostas por perfis visíveis que estão conectados com outros usuários da rede. As conexões também podem ser com grupos ou comunidades, outras páginas dentro da rede, como páginas de empresas e de pessoas famosas, ou temas de interesse, como músicas, filmes, livros, games, etc. (PINTO *et al.*, 2011).

De acordo com dados de uma pesquisa mundial realizada pela *We Are Social e Hootsuite* denominada “*Digital 2019: Global Digital Overview*”, que entrevistou 22 milhões de usuários em 45 países, o Brasil possui 140 milhões de usuários ativos nas mídias sociais, correspondendo a 66% da população, sendo que 61% desses acessos acontecem por meio de dispositivo móvel, como os *smartphones* e *tablets*. A forte presença dos *smartphones* é mundial, pois a pesquisa identificou que há 5,11 bilhões de usuários móveis no mundo hoje, um aumento 2% em relação ao ano anterior (KEMP, 2019).

A mesma pesquisa apontou que o crescimento de usuários brasileiros nas redes sociais foi de 8,3% no período de janeiro de 2018 para janeiro de 2019, sendo que o usuário médio de mídia social fica conectado em média 2 horas e 16 minutos diariamente nas plataformas sociais. Isso equivale a aproximadamente um terço do tempo total de conexão à *internet* (KEMP, 2019).

O relatório apontou, ainda, que as pessoas estão usando cada vez mais as mídias sociais para atividades de trabalho, sendo que 29% dos brasileiros disseram usar as mídias sociais para fins de trabalho. Os brasileiros também declararam ter 9,4 contas em plataformas sociais e 81% disseram que se envolveram ativamente ou contribuíram em

alguma mídia social no mês anterior à pesquisa. Dentre as várias opções de mídias sociais na preferência do público brasileiro, o YouTube está em primeiro lugar (KEMP, 2019).

Os dados da pesquisa “Pesquisa *Video Viewers*”, realizada pela Google em parceria com o Instituto Provokers e com a Box 1824, por solicitação do próprio YouTube, dentre as principais motivações que levam os brasileiros a consumir vídeos no YouTube estão “conexão”, “conhecimento”, “entretenimento” e “identidade” (MARINHO, 2018).

A ASCENSÃO DO YOUTUBE E O SURGIMENTO DOS YOUTUBERS

O YouTube é uma plataforma de compartilhamento de vídeos na *internet* que foi criada em junho de 2005, por Jawed Karim, Steve Chen e Chad Hurley. Seus idealizadores eram funcionários do PayPal e tiveram a ideia em 2004, ao perceber que ainda não havia *sites* para compartilhar vídeos na *internet*, de forma fácil e sem a necessidade de conhecimentos técnicos. Em outubro de 2006, o Google adquiriu o YouTube por 1,65 bilhão de dólares (BURGESS; GREEN, 2009; VASCONCELOS, 2008).

Corrêa (2016a, 2016b) fez um mapeamento dos 110 canais brasileiros no YouTube com maior quantidade de visualizações, as categorias de canais mais acessadas pelo público infantil, totalizavam 20 bilhões de visualizações na plataforma. No ano seguinte, foram mapeados 176 canais que representavam 30 bilhões de visualizações por crianças na faixa etária de 0 a 12 anos, sendo que 41 destes canais estavam entre os maiores canais em número de visualizações no Brasil. Os canais de *games* são os favoritos entre as crianças (CORRÊA, 2016b).

De acordo com dados da pesquisa *Brasil Gamers Market 2018*, realizada pela Newzoo, o Brasil possui aproximadamente 75,7 milhões de jogadores, com uma estimativa de gastos de 1,5 bilhão em 2018, o que coloca o país como 13º maior mercado de jogos do mundo (LARGHI, 2019). Além disso, 59% dos usuários de *internet* assistem a conteúdos de vídeo de jogos *online*, sendo que destes 16% assistem aos vídeos de jogos, mas jogam menos de uma vez por mês (NEWZOO, 2018).

A liberdade dada aos usuários para publicar seus próprios vídeos na plataforma fez surgir o potencial para criação de uma nova profissão na área de comunicação – os youtubers (SAMMUR; SILVA; CORTEZ, 2018) –, bastante comum entre os mais jovens (TERRA, 2018).

De acordo com Souza (2019), os youtubers estão extrapolando a mídia *internet*, pois além de estarem outras redes sociais, também tem feito trabalhos para os meios de comunicação de massa como rádio, televisão, cinema e teatro obtendo lucro e arrastando multidões.

Sammur, Silva e Cortez (2018, p. 3, grifo nosso) identificaram 7 categorias principais de criação de conteúdo por youtubers: “Ativismo, Práticas profissionais, Controle, Intimidade, *Gameplay*, Difusão da informação, Inclusão social e Consumismo”. Com destaque para

a categoria *gameplay*, pode-se afirmar que se trata da “transformação de *hobbies* em trabalho”.

A ascensão dos *gamers* que simplesmente fazem transmissões ao vivo enquanto jogam *videogame*, chamados de *streamers*, ou produzem conteúdos sobre *games* se tornou uma das formas para a entrada de novos youtubers na plataforma, algo que vem crescendo nos últimos anos. Bagolan *et al.* (2015) fizeram um estudo sobre o que vem sendo denominado de “*gamers-celebridade*” e o fenômeno das microcelebridades na *internet*, principalmente de conteúdo *gamer* através do *streaming*. Segundo mencionado pelos autores, os primórdios das celebridades *gamers* ocorreram no final da década de 1990 e começo dos anos 2000.

Em uma das frentes, a indústria de *competitive gaming*, também conhecida como *e-sports*, se encontrava em processo de expansão e consolidação. Ligas profissionais foram formadas, promovendo torneios em que jovens *gamers* competiam por prêmios em dinheiro – destaque para a CPL (*Cyberathlete Professional League*), que chegou a receber cobertura de canais da TV a cabo como ESPN e MTV. Incomodado com o fato de que os únicos alvos de atenção da mídia especializada até então eram os próprios jogos e seus programadores, Angel Munoz, fundador da CPL, sonhava com uma competição que ganharia reconhecimento e criaria estrelas (TAYLOR, 2012 *apud* BAGOLAN *et al.*, 2015).

Somando-se a isso, nessa época de virada do milênio houve aumento de computadores pessoais e da *internet* nos domicílios em todo o mundo. Foram os primórdios da “comunicação em tempo real com outros jogadores e a usuários da *internet* em geral com oportunidades de gerar seu próprio conteúdo, em plataformas como *blogs*, salas de bate papo e *sites* pessoais” (BAGOLAN *et al.*, 2015, p. 3, grifo nosso).

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizada a pesquisa de natureza qualitativa. De acordo com Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa concede a visão e percepção do problema, isto é, as informações retiradas são completamente interligadas para finalidade de uma análise geral. Nas pesquisas de natureza qualitativa, o pesquisador interpreta os dados obtidos.

Já para a elaboração da pesquisa, foram utilizadas pesquisa exploratória e explicativa. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória possibilita uma maior familiaridade com o problema em questão. Podendo envolver entrevistas com pessoas conhecedoras do problema pesquisado e levantamentos bibliográficos. Já a pesquisa explicativa, segundo Gil (2008), preocupa-se em verificar os fatores que especificam ou contribuem para esse fenômeno, isto é, esse tipo de pesquisa explica o porquê das coisas por meio de resultados.

Contudo, por vezes, é preciso delimitar o universo de pesquisa. Nesse sentido, a amostra é uma parte do todo que compõe o universo. A amostra por acessibilidade ou por conveniência é um dos tipos de amostragem menos rigorosa, sem rigor estatístico e que não se requer elevado nível de precisão (PRODANOV; FREITAS, 2013). Neste estudo, foram considerados todos os canais de youtubers brasileiros que produzem conteúdos *gamers*, a partir de uma amostra por conveniência do autor, mas foram levantados os canais mais populares no YouTube que transmitem jogos *online*.

Depois de mapeados todos os canais deste tipo, foram elencados os cinco canais que fazem sucesso no YouTube com no mínimo 2 milhões de inscritos, tendo como principais conteúdos tanto a transmissão de jogos *online*, como produção de vídeos sobre *games*, como dicas de como passar de fases, lançamentos de novas versões de *games* etc.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas – entre os dias 11 e 25 de outubro de 2019 – com os responsáveis de cada um destes 5 canais, sendo:

- 1) Marco Túlio do Authentic Games;
- 2) Felipe Viktor Rossa do Lipão Gamer;
- 3) Bruno Oliveira Bittencourt do PlayHard;
- 4) Eduardo Benvenuti do BRKsEDU;
- 5) Montalvão Alves do canal Montalvão.

No presente estudo, os entrevistados serão mencionados – a partir de então – apenas pelos seus sobrenomes: Túlio, Rossa, Bittencourt, Benvenuti e Alves.

A entrevista tem a finalidade de obter os dados que importam para sua investigação (GIL, 2008), o que se mostra relevante no estudo por conta de obter, junto aos entrevistados, um breve perfil do canal, suas conquistas e principais desafios por quais passam, como youtubers.

RESULTADOS

Dentre os canais com mais inscritos no Brasil até novembro de 2019, encontram-se 4 dos entrevistados dessa pesquisa – Authentic Games, BRKsEDU, Lipão Gamer e PlayHard –, os quais fazem parte dos canais com mais inscritos do YouTube Gaming. Outro ponto interessante que merece destaque é a quantidade de visualizações que os canais entrevistados possuem: se somados, ultrapassam 12 bilhões de visualizações. Outro detalhe importante para analisar é a estabilidade com visualizações e inscritos desses canais: ambos se mantêm no *ranking* pelo menos há um ano (WIZDEO, 2019).

O canal AuthenticGames possui 17,9 milhões de inscritos e é um dos principais youtubers de Minecraft do mundo. O canal já possui mais de 7 bilhões de visualizações ao total e 3.797 vídeos publicados, sendo seu conteúdo direcionado para crianças. O criador do canal investe também fora do YouTube, fazendo *shows* envolvendo o tema Minecraft em todo o Brasil.

Seu fundador, Túlio, é mineiro e tem 22 anos. Começou o canal no YouTube em 2011, tendo como principal motivação a inspiração em outros youtubers que faziam conteúdo sobre *games*. A escolha de seu canal ser focada no jogo Minecraft se deu porque ele gostava muito deste *game*. Segundo suas lembranças, afirma que se recorda de jogar *videogame* desde os 6 anos e já jogou *Habbo* e *CounterStrike*.

O canal LipaoGamer, por sua vez, foi fundado por Rossa, em 2012, tendo como principal motivação sua paixão por *games*. Atualmente, possui 8,21 milhões de inscritos. Desde muito jovem, Rossa gostava de jogar *videogames*, quando ao tentar uma solução para fazer rodar o jogo GTA IV, que na época seu PC não rodava, ele entrou no YouTube e descobriu um rapaz fazendo *gameplay* do jogo que ele desejava jogar na época e esta foi sua inspiração para criar o canal, sem esperar que isso se tornasse sua profissão.

Seu canal é também um dos principais canais de *games* do YouTube Brasil e apesar de postar conteúdos de jogos variados, o canal faz sucesso com os games GTA e Minecraft. Está entre os que possuem maior frequência de vídeos, publicando cerca de 4 vídeos diários e está entre os 10 canais com mais visualizações do Brasil. LipaoGamer possui 8.204 vídeos publicados, sendo um dos principais diferenciais, a grande quantidade de conteúdo e a frequência de publicação.

O canal PlayHard foi fundado por Bittencourt, em 14 de janeiro de 2014. O fundador mora no Rio de Janeiro, tem 25 anos de idade e, atualmente, seu canal conta com 10 milhões de inscritos. Em entrevista, relatou que estava no finalzinho do primeiro ano de faculdade e já trabalhava como assistente de redes sociais (Instagram e Facebook) para algumas empresas, portanto ao perceber que o YouTube estava em fase de crescimento rápido resolveu investir tempo e aliar com diversão.

Além disso, Bittencourt também gostava de jogar desde criança e disse ter jogado todos os tipos de jogos mais antigos no videogame. O canal BRKsEDU está entre um dos canais que ele assistia antes de criar o seu próprio canal que atualmente está com o conteúdo voltado para *streamer* de jogos *mobile* como *Free Fire* e *Clash Royale*. Seu canal conta com aproximadamente 1.600 vídeos e ele jogou até com o jogador da seleção brasileira de futebol Neymar, sendo que criou um time de competição para o jogo *Free Fire* denominado Fundação da LOUD.

O canal BRKsEDU é um dos principais canais de *games* brasileiros, já que possui mais de 8 milhões de inscritos e, em 2016, foi considerado um dos youtubers mais influentes do Brasil, ficando ao lado até mesmo de artistas conhecidos da televisão. O conteúdo do canal é variado e atualizado diariamente com jogos lançamentos e os conteúdos que estão em maior evidência no momento, ou como dizem seus seguidores, os conteúdos que mais estão “bombando”. O referido canal encontra-se entre os 10 primeiros (*Top 10*) no *ranking* dos canais de *games* com mais inscritos do Brasil. Atualmente, possui 4.257 vídeos publicados.

Seu fundador, Benvenuti, é mais conhecido pelo próprio nome do canal ou como Edu Benvenuti, que tem 34 anos e atualmente reside no Canadá, com a esposa e filha pequena. O primeiro vídeo foi publicado no dia 05/11/2010, portanto o canal recém completou 9 anos de YouTube.

Benvenuti trabalhava como Analista de Tesouraria quando criou seu canal e nem imaginava que se tornaria um youtuber tão famoso quando postou seu primeiro vídeo. Também em função de ter sido um dos pioneiros no Brasil a criar conteúdo *gamer*, seu canal rapidamente atingiu um bom rendimento com a monetização dos vídeos, algo que Benvenuti sequer imaginava.

O youtuber não considera o YouTube como um trabalho, mas sim como diversão remunerada. Também é aficionado por jogar *videogames* desde criança e começou com alguns dos primeiros consoles a se popularizarem no Brasil, tendo começado com o Atari e também jogou muito Mário, Zelda, Crash, Mario Kart, Final Fantasy. Ele afirma que gosta de jogar todos os tipos de *games*: aventura, game com foco em narrativa, que parou com jogos de tiro, já tendo jogado muito.

Por fim, cita-se o canal Montalvão, que possui 2,7 milhões de inscritos e tem mais de 4.800 vídeos publicados. Foi criado em 08 de dezembro de 2011 por Alves, que atualmente tem 35 anos e reside em São Paulo. A motivação deste youtuber de criar um canal de *games* no YouTube foi porque ele era dono uma loja de *games* e a ideia inicial era de divulgá-la na plataforma.

O youtuber participou do programa de TV na Band “O Aprendiz” e se declarou como um apaixonado por *games* desde criança, por isso ele tinha uma loja de *games*. Alves declarou ter jogado jogos da Nintendo e de que se recorda do impacto que foram os primeiros *games* com áudio em português, da Sony, mesmo que advindos com o português de Portugal.

Para identificar como, ou a partir de qual o momento, os youtubers entrevistados perceberam que o seu canal havia se tornado sua profissão, questionou-se o seguinte: “quando o YouTube passou a ser considerado como um trabalho para você?”.

A partir da análise de conteúdo das respostas das entrevistas, de modo geral, observou-se três situações marcantes principais para que o YouTube fosse considerado uma profissão:

- 1) O recebimento dos primeiros dólares referentes às visualizações de seus vídeos no YouTube (TÚLIO; BITTENCOURT; ROSSA);
- 2) Quando o montante financeiro recebido do YouTube, ultrapassou o valor de salários ou outros rendimentos (BENVENUTTI; ALVES);
- 3) Quando passou a ter dedicação exclusiva ao canal (TÚLIO; BITTENCOURT; ROSSA; BENVENUTTI).

Em termos de data de início a partir do qual o YouTube é considerado como a profissão dos entrevistados, a mais antiga é 2012 (TÚLIO), seguida de 2013 (ROSSA; ALVES), 2014 (BITTENCOURT) e 2015 (BENVENUTTI).

No que se refere à identificação dos principais desafios do youtuber entrevistado, questionou-se o seguinte: “quais são os principais desafios de trabalhar com *games* dentro do YouTube no momento?”. A análise resultou em:

- Concorrência com outros conteúdos (BENVENUTTI; ROSSA) e com novos concorrentes (ALVES);
- Baixa procura pelo canal em um período em que não há lançamento de *games* (BENVENUTTI; ROSSA; ALVES);
- Manter a frequência de publicação de vídeos com bons e atraentes conteúdos (BENVENUTTI; BITTENCOURT; ROSSA);
- Conciliar vida pessoal e profissional, dada a dedicação à produção de conteúdo (ROSSA; ALVES).

No que se refere às principais conquistas do youtuber entrevistado, questionou-se o seguinte: “quais as principais conquistas você considera ter atingido com o seu trabalho de youtuber e *gamer*?”. A maioria mencionou o reconhecimento do público, dos fãs, de colegas youtubers, marcas e empresas que os identifica como referência no que fazem e, ainda, apenas pela quantia de seguidores do canal.

Em suma, o status de celebridade que alcançaram graças ao YouTube, e, que por consequência disso, acabaram fazendo coisas que jamais haviam imaginado, desde viagens ao exterior até visitas a empresas de *videogame* que são referência mundial, dublagens de filmes e *games*. Assim, nota-se que a “influência digital” é considerada uma das maiores conquistas por todos os youtubers.

Também foi mencionado sobre ter autonomia no trabalho e ser seu próprio chefe, fazendo um trabalho que se gosta muito e com ótima remuneração (BENVENUTTI; BITTENCOURT). Além disso, o carinho dos fãs é igualmente considerado pelos entrevistados como uma conquista pessoal (BITTENCOURT; ALVES)

Diante do que foi identificado nas entrevistas, apesar das dificuldades e desafios, os quais todos os tipos de trabalhos possuem, ao que tudo indica os youtubers entrevistados estão muito satisfeitos por terem escolhido essa profissão, ou de a profissão os ter escolhido.

CONCLUSÃO

Atualmente, consumir entretenimento em vídeo mudou para a *internet* e cada vez mais a TV tem menor interesse para as gerações mais jovens. Ao mesmo tempo, outro fenômeno que se ampliou devido à *internet* são os jogos digitais. As novas gerações que cresceram jogando *videogames* e já nasceram na era da *internet* e são aficionadas por

games buscam seus conteúdos na maior plataforma de vídeos que é o YouTube. Dentro desse contexto tem crescido o interesse de jovens por se tornarem youtubers, ou seja, criadores de vídeos para o YouTube. E dentre os youtubers que mais crescem na plataforma estão os que produzem conteúdos *gamers*, ou seja, fazem vídeos sobre os jogos digitais, seja os lançamentos de novos jogos, entretenimento em jogos existentes ou dicas para passar de fases, muitas vezes com transmissões ao vivo de suas partidas de *videogames* para seus milhões de seguidores.

Assim, a presente pesquisa estudou tal fenômeno. Ao chegar ao término da pesquisa, constatou-se que os objetivos de estudo foram atingidos, como foi possível verificar pela apresentação dos resultados com a apresentação dos canais de conteúdos gamers mais populares no YouTube e com as entrevistas realizadas com cinco youtubers donos de canais com grande quantidade de seguidores e visualizações de vídeos na plataforma.

Como principais desafios do trabalho destes youtubers, conclui-se que são a competição/concorrência entre canais de *gamers* ou com outros conteúdos; manter frequência de publicação de vídeos; ter ideias de conteúdos para criação de vídeos; saber reconhecer e produzir conteúdos para as fases de alta e baixa de conteúdos devido aos lançamentos de *games*; equilibrar a vida de trabalho e lazer; e por fim, conciliar o trabalho de youtuber com a vida doméstica e familiar.

Como principais conquistas dos youtubers, conclui-se que é a de trabalhar fazendo o que se gosta (ou ama) e com boa remuneração financeira. Ainda foram elencadas as conquistas financeiras e a autonomia no trabalho, com flexibilidade de horários para trabalhar, além de ser seu próprio chefe.

Como limitações de pesquisa, apresenta-se o curto espaço de tempo para realização da mesma, pois com uma representatividade de 5 canais, não se pode afirmar que essa seja a opinião ou o comportamento de todos os youtubers de conteúdo *gamer* mundialmente existente. Assim, seus resultados não podem compor o pensamento dos youtubers de uma maneira geral.

Como sugestões para pesquisas futuras talvez fazer uma pesquisa quantitativa com o envio de questionários e entrevistas em profundidade com os canais que produzem conteúdo de jogos *móveis* que é uma área que está crescendo muito, principalmente a área competitiva desses jogos dentro da plataforma.

REFERÊNCIAS

BAGOLAN, Icaro *et al.* Do herói virtual à celebridade real: fama nos *gameplays* exibidos *online*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVIII., 3-7 set. 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** [São Paulo]: Intercom, 2015. p. 1-15.

BURGESS, Jean; GREEN, Joshua. **YouTube e a revolução digital**: como o maior fenômeno da cultura participativa transformou a mídia e a sociedade. São Paulo: Aleph, 2009.

CORRÊA, Luciana. **Geração YouTube**: um mapeamento sobre o consumo e a produção infantil de vídeos para crianças de zero a 12 anos. Brasil – 2005-2016. São Paulo: ESPM Media Lab, 2016a. Disponível em: <<http://pesquisasmedialab.espm.br/criancas-e-tecnologia/>>. Acesso em: 1 set. 2019.

CORRÊA, Luciana. O que tem dentro da caixa? Crianças hipnotizadas pelo YouTube Brasil, as fronteiras entre entretenimento, conteúdo proprietário e publicidade. *In*: PRÓPESQ – ENCONTRO DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA, VII., 18-20 maio 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** PUC-Rio: Própesq, 2016b.

GIL, A C.. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KEMP, Simon. **Digital 2019: global digital overview**. [S.l.], 31 jan. 2019. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview>>. Acesso em: 13 out. 2019.

LARGHI, Nathália. Brasil é o 13º maior mercado de *games* do mundo e o maior da América Latina. **Valor Investe**, [s.l.], 30 jul. 2019. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2019/07/30/brasil-e-o-13o-maior-mercado-de-games-do-mundo-e-o-maior-da-america-latina.ghtml>>. Acesso em: 5 out. 2019.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

MARINHO, Maria Helena. **Pesquisa Vídeo Viewers**: como os brasileiros estão consumindo vídeos em 2018. *Think with Google, Vídeo, Tendências de Consumo, Entretenimento*, [s.l.], set. 2018. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/pesquisa-video-viewers-como-os-brasileiros-estao-consumindo-videos-em-2018/>>. Acesso em: 28 set. 2019.

NEWZOO. **Brazil Games Market 2018**. [S.l.], 6 jul. 2018. Disponível em: <<https://newzoo.com/insights/infographics/brazil-games-market-2018/>>. Acesso em: 5 out. 2019.

PASSOS, Geovanna dos; CRUZ, Dulce Márcia. Bem-vindos a mais um vídeo! Uma análise do potencial pedagógico das produções de conteúdo *gamer* para o YouTube. *In*: SIMPÓSIO NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE, VI., 2015, Rio de Janeiro.

PINTO, Claudia Alexandra de Souza *et al*. Vivendo e Aprendendo no Facebook: uma visão da usabilidade em redes sociais na sociedade do conhecimento. *In*: SIMPÓSIO NACIONAL ABCIBER, V., 16-18 nov. 2011, Florianópolis. **Anais...** São Paulo: ABCiber, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, Igor Raphael Gouveia de. O YouTube como ferramenta da cultura midiática participativa. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, XIII., 2-4 jul. 2015, Natal. **Anais eletrônicos...** [São Paulo]: Intercom, 2015. p. 1-9. Disponível em: <<https://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2015/resumos/R47-0233-1.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2019.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. 191 p.

SAMMUR, Jullie Tenório Ed Din; SILVA, Paula Emanuely Araújo Lopes da; CORTEZ, Pedro Afonso. Profissão youtuber: uma revisão crítica sobre os impactos do ciberespaço nas definições de profissão e trabalho em comunicação social. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, XX., 5-7 jul. 2018, Juazeiro. **Anais eletrônicos...** [São Paulo]: Intercom, 2018. p. 1-11.

SOUZA, Ivan de. **Veja quais são os 10 maiores canais do YouTube no Brasil e no mundo em 2019**. [S.l.], 13 mar. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/moiores-canais-do-youtube/>>. Acesso em: 5 maio 2020.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**. São Paulo: M. Books, 2010.

TERRA, Thais. Canal Felipe Neto: mudança de posicionamento no YouTube e aumento de popularidade entre o público infanto-juvenil. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 41., 2-8 set. 2018, Joinville. **Anais...** [São Paulo]: Intercom, 2018. p. 1-15.

VASCONCELOS, Yuri. Qual foi o primeiro vídeo do YouTube? **Superinteressante**, Mundo Estranho, [São Paulo], 5 nov. 2008. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-foi-o-primeiro-video-do-youtube/>>. Acesso em: 28 set. 2019.

WIZDEO. **Channel Rankings**. [Paris], nov. 2019. Disponível em: <https://analytics.wizdeo.com/en/channels/generic_rankings/372179>. Acesso em: 16 nov. 2019.

RELACIONAMENTOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* E SUA APLICAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO METAL-MECÂNICA NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 15/03/2021

Adriana Troczinski Storti

Prof^a. Dra.; Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/
Erechim

<http://lattes.cnpq.br/2859904136330869>

Glauca Karina Martofel

Bolsista de Iniciação Científica do Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Rio Grande do Sul/ Erechim

<http://lattes.cnpq.br/9302854855811285>

Silvana Saionara Gollo

Prof^a. Dra.; Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/
Erechim

<http://lattes.cnpq.br/4177000020364334>

RESUMO: Os relacionamentos em redes de cooperação permitem aproximar organizações em prol de objetivos comuns, permitindo gerar novos conhecimentos, compartilhar recursos, reduzir custos e alcançar novas oportunidades de negócios, difíceis quando empresas pequenas ou médias atuam sozinhas em seus mercados. O artigo tem como objetivo propor e aplicar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. Para isso, revisou-se a literatura nacional e internacional, buscando-se características e metodologias de relacionamentos entre empresas, para subsidiar a elaboração de uma

proposta de *framework*. Com base nos achados e no *framework* proposto, elaborou-se um questionário estruturado que foi aplicado aos participantes de uma rede de cooperação que envolve pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico da região norte do Rio Grande do Sul, chamada Unindústria. O *framework* pode ser útil para futuras aplicações que visem compreender as aproximações empresariais em rede.

PALAVRAS-CHAVE: Redes de Cooperação, Relacionamentos em Rede, *Framework*.

RELATIONSHIPS IN COOPERATION NETWORKS: FRAMEWORK PROPOSAL AND ITS APPLICATION IN A METAL- MECHANICAL COOPERATION NETWORK IN THE NORTH OF RIO GRANDE DO SUL

ABSTRACT: Relationships in cooperation networks allow organizations to reach common goals, allowing them to generate new knowledge, share resources, reduce costs and reach new business opportunities, which are difficult when small or medium companies operate alone in their markets. The article aims to propose and apply a theoretical-practical model for analyzing relationships in cooperation networks. For this, the national and international literature was reviewed, looking for characteristics and methodologies of relationships between companies, to subsidize the elaboration of a framework proposal. Based on the findings and the proposed framework, a structured questionnaire was developed and applied to participants in a cooperation network involving small and medium-sized companies in the metal-mechanic sector in the northern region

of Rio Grande do Sul, called Unindustria. The framework can be useful for future applications that aim to understand networked business approaches.

KEYWORDS: Cooperation Networks, Network Relationships, Framework.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações estão atuando numa sociedade global em rede, constituída de uma nova estrutura social, cujo funcionamento depende de novas tecnologias digitais de informação e comunicação (CASTELL, 2015). Esse cenário tem exigido o redirecionamento de estratégias, em busca da inovação, redução de custo, flexibilidade, adaptabilidade e competitividade. Nesse ambiente de competição e cooperação, os relacionamentos em redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, que buscam desenvolver soluções em conjunto, apresentam-se como uma estratégia de desenvolvimento dos negócios (BUENO; BALESTRIN, 2012; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Um dos argumentos centrais de que os relacionamentos de cooperação representam alternativas estratégicas às empresas está embasado na lógica de que o desempenho das organizações não depende unicamente dos recursos e competências internas, mas também dos relacionamentos e fluxos de recursos que as empresas estabelecem com outras empresas, individualmente ou em redes de cooperação. (CENTENARO; LAIMER, 2017).

Neste sentido, as redes de cooperação interorganizacionais, em especial, de micro e pequenas empresas, são agentes de relevância estratégica na atual dinâmica competitiva, principalmente por possibilitarem a sinergia de esforços entre empresas, em direção à complementariedade de recursos e conhecimentos para gerenciamento dos processos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Também constituem instrumento para o desenvolvimento de um ambiente físico e social (capital estrutural), para a criação do conhecimento, possibilitando a criação de linguagem, metodologias, estratégias, sistemas, processos, relacionamentos e valores compartilhados (capital relacional) (JORDÃO, 2019). As redes de cooperação têm atraído considerável atenção, especialmente em domínios do conhecimento voltados à inovação e administração de operações (APPIO et al., 2017). Ainda, dentre os motivos de as organizações fazerem parte de redes de cooperação estão o acesso a novos mercados e o compartilhamento de tecnologias e riscos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). As empresas participantes de redes de cooperação se fortalecem ao usufruírem de recursos de complementaridades como as tecnológicas, serviços, conhecimentos e operações de marketing (REZAZADEH; NOBARI, 2018). Empresas em rede buscam também acesso às soluções, representadas por ganhos em termos de infraestrutura de suporte, cursos, treinamentos, consultorias, entre outras, visando preferencialmente benefícios de curto prazo, que resolvam questões e dificuldades pontuais e que permitam ampliar seus resultados, mediante instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008)

e ainda, que os recursos intangíveis estão entre os principais motivos de os empresários participarem de redes de cooperação (TONIN et al. 2016).

A união formal de empresas com o esforço coletivo pode gerar ganhos superiores aos adquiridos de maneira individual. (ROMITI; SARTI, 2011). Assim, às pequenas e médias empresas, as redes de cooperação promovem a atuação mais competitiva, a partir de ações conjuntas para potencializar suas estratégias comerciais (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018). No cenário dos negócios parece emergir a ideia de que os relacionamentos entre as pessoas, entre essas e as empresas e entre as empresas de uma rede com outras empresas (de dentro ou fora da rede) e entre essas empresas e outras instituições são elementos estruturadores da formação de todos os elementos constituintes do conhecimento e do capital intelectual, ou seja, não somente do capital relacional, mas ainda do capital humano e do capital estrutural (JORDÃO, 2019).

Neste sentido, o objetivo do presente artigo é propor e aplicar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. O modelo foi elaborado a partir de pesquisas em periódicos nacionais e internacionais sobre o tema, nas quais buscou-se identificar os diferentes níveis de relacionamentos e características relevantes à formação de relacionamentos colaborativos interorganizacionais. O modelo teórico proposto e o instrumento de pesquisa foram avaliados por professores da Facultad de Ciências Económicas da UNAM. O questionário posteriormente foi aplicado em quatro empresas da Rede metal-mecânica, pertencente à Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores - Unindústria, localizada no norte do Rio Grande do Sul.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Relacionamentos entre Empresas na Rede de Cooperação

O relacionamento é um dos aspectos mais relevantes dentro do contexto das redes de cooperação. Em rede de cooperação, diferentemente de outros ambientes de negócios, existe a necessidade de uma estratégia deliberada para encorajar a aproximação entre as diversas empresas associadas. Assim, relacionamentos mais estreitos entre os parceiros tornam-se uma fonte de oportunidades vantajosas para os negócios e promove a competitividade dos associados (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Os autores defendem a ideia de tornar explícitos os direitos e os deveres de cada um dos associados envolvidos nos relacionamentos, conservando a individualidade e, simultaneamente, buscando o comprometimento. Enfatizam os pesquisadores que a garantia dos relacionamentos é balizada por mecanismos sociais, ou ainda, regras básicas à manutenção e à gestão dos relacionamentos. Rezazadeh e Nobari (2018) abordam a relação entre empreendedorismo e projetos interorganizacionais, evidenciando o termo “empreendedorismo cooperativo” como uma estratégia de negócios para as empresas

nascem fortalecidas. Para os autores, busca-se, com empreendedorismo coletivo, aproveitar oportunidades comerciais de maneira a liderar o nicho de mercado, bem como o compartilhamento de recursos por meio da gestão da rede, para evitar a escassez de recursos da empresa em sua atuação isolada.

Na estruturação dos relacionamentos em redes de cooperação horizontais, os ganhos estão relacionados à aquisição de conhecimento e à geração de valores comuns, ao desenvolvimento de práticas e processos novos compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. Cabe à liderança das redes o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Ainda, a comunicação aberta e o envolvimento do usuário final, auxiliam as empresas parceiras a entenderem os requisitos e as demandas para a inovação e a co-criação de processos. A busca por inovações nos processos se faz necessária devido ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, e, portanto, as redes têm necessidade de implementar softwares, técnicas ou equipamentos que favoreçam essas inovações (SJÖDIN, 2019) de forma conjunta.

Muitas são as motivações para as empresas engajarem-se em redes de cooperação. Essas podem exercer a tarefa de suprir as necessidades de capacitação dos associados por meio de atividades de difusão de conhecimentos, treinamentos e capacitação das pessoas, melhoraria no desempenho mediante a criação de linguagem, metodologias, estratégias, sistemas, processos, inovação, relacionamentos e valores compartilhados, elaboração de consultorias específicas que possam ser úteis para diversas empresas, realizadas por profissionais qualificados, nas diversas funções da empresa (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; JORDÃO, 2019; APPIO et al., 2017).

O desenvolvimento de um lastro de confiança e capital social é fundamental para maior integração entre os parceiros da rede. A fim de facilitar a integração e conseqüentemente a confiança, um processo gradual deve ser construído, com comunicação clara e eficiente, negociação onde ambas partes tenham objetivos satisfeitos, onde todos envolvidos tenham vantagens e benefícios mútuos. Assim, pode-se desenvolver fortes e longos relacionamentos empresariais, pois cooperar em direções e metas em comum, trocando informações, propicia maior conhecimento sobre o outro, construindo assim a confiança (MARTINS, 2008). Através de pesquisa em redes de cooperação da Região Central do Rio Grande do Sul, Tonin et.al (2016) evidenciaram que a confiança é alicerçada em valores, respeito mútuo, tempo de convivência e conhecimento dos parceiros, permitindo assim a construção de bons relacionamentos, condicionando o crescimento e consolidando as redes no mercado em que atuam.

2.2 Relacionamentos entre Empresas e a Gestão da Rede de Cooperação

Um dos tópicos a considerar entre as empresas e a gestão da rede de cooperação é o estabelecimento de uma clara e explícita orientação estratégica da rede na busca de

competitividade. Neste sentido, em vez de pensar o tema a partir de uma perspectiva de curto prazo, é necessário que a rede conceba estratégias de longo prazo, desenvolvendo instrumentos de integração e definindo papéis relevantes à gestão das redes e suas empresas parceiras, servindo como um substituto para os sistemas hierárquicos e como uma alavanca das ações em colaboração. Uma das funções principais dos instrumentos de integração é alinhar valores, visões e práticas, a fim de tornar as empresas capazes de alinhar seus interesses individuais, bem com delinear objetivos comuns entre associados e a gestão da rede, caso contrário, conflitos poderão ocorrer e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre parceiros, o que pode, por conseguinte, provocar a saída da empresa da rede. A gestão da rede tem a função de propor formas concretas de alinhamento dos objetivos de cada empresa associada aos objetivos coletivos mais amplos da própria rede, permitindo ainda que todos os associados participem do processo de formulação de estratégias e sejam responsáveis pela implementação das ações propostas de forma coletiva. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JR, 2013).

A rede de cooperação pode proporcionar relacionamentos mais sólidos com outras organizações do mercado, promovendo, entre outros, ganhos de escala e maior poder de barganha nas negociações quando as ações estão embasadas em laços fortes e de confiança. Silva, Gaspar e Correio (2019), em sua pesquisa no ramo farmacêutico evidenciaram através de relatos que a confiança é um dos pilares para se trabalhar de forma compartilhada, garantindo o sucesso e longevidade da rede, ainda, a maior parte dos entrevistados, entende que o nível de confiança entre membros da rede favorece as transações. Somados a estes relatos observou-se um ponto forte em relação a confiança dos membros com o presidente da rede, resultado obtido devido a longa experiência da diretoria da rede em varejo e no setor farmacêutico. Para isso, a gestão da rede pode criar ações para que as empresas possam se conhecer melhor, entender seus processos de produção, tecnologias, padrões atendidos, formas de acesso a clientes e recursos, definindo conjuntamente quais podem ser trabalhadas de forma complementar (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Estudo de campo longitudinal desenvolvido por Deken (2018) analisou que gerentes estabelecem complementariedade de recursos através das estratégias de colaborações interorganizacionais. O processo implica em atividades nas quais gerentes e parceiros exploram de forma colaborativa como as combinações de recursos podem gerar valor, moldando assim estratégias de colaboração, portanto, quando uma iniciativa estratégica pede recursos distantes e desconhecidos, os parceiros em potencial constroem em conjunto a complementariedade de recursos através de ciclos iterativos de recursos prospectivos, ao invés da estratégia ser uma determinante preexistente das lacunas de recursos.

Um bom relacionamento entre a gestão da rede e as empresas participantes é fundamental para o sucesso das ações cooperativas. Através de pesquisa com 120

enquetes, obtiveram-se parâmetros como a idoneidade da empresa, o tempo de existência da mesma e o perfil do empresário, cultura organizacional, além dos 20 critérios propostos pela literatura principal como fatores importantes ao bom relacionamento (QUATRIN; PEREIRA, 2017). Outro estudo realizado no sul do Brasil, analisou inicialmente um total de 50 redes de cooperação, após, selecionou as 5 com maior e as 5 com menor nível de eficácia. Os autores constataram que as empresas com maior centralização na tomada das decisões eram também as que possuíam eficácia superior e que a governança eficiente é um obstáculo maior do que a criação da aliança em si. Assim, o processo de decisão e a governança são fatores críticos ao sucesso da rede de cooperação (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017).

2.3 Relacionamentos entre Empresas da Rede com outras Redes de Cooperação

Entre as ações realizadas pelas redes, que se tornam vantagem, existe a negociação com fornecedores, efetuando melhores acordos comerciais (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018). A cultura de ações que encorajam os relacionamentos dentro e fora da rede potencializa novas informações, conhecimentos e perspectivas de soluções para que novos negócios possam fluir constantemente pela rede e por suas empresas associadas. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Estudos demonstraram as novas diretrizes que devem ser buscadas para as redes que ainda vão se formar no mercado. Destacando a possibilidade de se gerenciar as produções de maneira responsável e equilibrada, com o intuito de obter lucratividade e, ao mesmo tempo, não gerar danos ao meio ambiente. Essa visão crucial de estratégias que beneficiem não apenas as empresas, mas também a sociedade como um todo, garante redução de impactos ambientais e a permanência da vantagem competitiva através de padrões de serviços mais adequados (PARIDA; WINCENT, 2019).

Os relacionamentos entre redes de cooperação também são eficientes quando embasados em confiança. De acordo com a análise de Koch (2017), nas relações entre atores da Finlândia–Rússia, identificou quatro atributos espaciais da confiança que tornam-se importantes quanto às relações externas: decisões racional-pessoal de confiar e participar da cooperação, sociocultural o qual é afetado por diferentes idiomas e métodos de trabalho, pessoal geral baseada em relações influenciadas por experiências de confiabilidade e familiaridade e, pela confiança institucional da cooperação, dependente das atividades e políticas externas. Para tanto, diretrizes claras entre as ações das redes ajudam a estabelecer um senso de familiaridade e confiança nas relações de cooperação, facilitando a formação e manutenção da confiança e o sucesso nos relacionamentos. Outra pesquisa também constatou que dentre os fatores que facilitam a construção da relação de confiança no processo de negociação estão a transparência, comunicação, credibilidade, conhecimento do cliente, coerência, confiabilidade, padronização, autonomia

e aprimoramento dos profissionais em negociação (REZAZADEH; NOBARI, 2018), tanto de empresas em rede como das redes em seus relacionamentos com outras redes.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória (MALHOTRA, 2012). Para desenvolvimento da proposta de *framework* utilizou-se a pesquisa bibliográfica em artigos qualis, utilizando-se a base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (Capes), com as seguintes palavras-chave: redes de cooperação e relacionamentos em rede. Foi aplicado um corte temporal de trabalhos publicados entre 2016 e 2019, resultando em trinta e dois artigos. A partir das pesquisas foi possível a estruturação do *framework* propondo-se cinco níveis de relacionamentos em redes de cooperação, denominados de RIN1, RIN2, RIN3, REN1 e REN2 (Para maiores detalhes vide Fig. 1).

O *framework* foi aplicado utilizando-se a lógica de replicação, através do método de estudo de caso exploratório múltiplo (YIN, 2015). Segundo o autor, os casos servem como uma experiência distinta para replicação, contraste, eliminação de alternativas e extensão da teoria. Ainda nesta fase, teve-se a colaboração na análise do material elaborado pelos professores da Universidad Nacional de Misiones/ Posadas/Argentina. O nível de análise foi a empresa participante em rede de cooperação e a unidade de análise foi o relacionamento em rede de cooperação.

No estudo de caso participaram quatro empresas da Rede Metal-mecânica, pertencentes à Unindústria, localizadas em Erechim, Alto Uruguai Gaúcho. A seleção das empresas foi por amostragem não-probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2012). Para a coleta de dados utilizou-se um questionário semi-estruturado, o qual visava a identificação/confirmação das características dos relacionamentos em rede de cooperação nos três primeiros níveis propostos no modelo, quais sejam: RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1), RIN2 (Relacionamento Interno Nível 2); RIN3 (Relacionamento Interno Nível 3) (Figura 1). As múltiplas fontes de dados, aliada ao encadeamento de evidências empíricas e teóricas, apontaram as variáveis a serem pesquisadas e permitiram a validação de constructos. Já, a confiabilidade dos dados está amparada, fundamentalmente, na utilização de um protocolo de pesquisa. A pesquisa de campo que ocorreu em 2019.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo propõe cinco níveis de análise de relacionamentos em redes de cooperação, denominados de RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1), RIN 2 (Relacionamento Interno Nível 2), RIN 3 (Relacionamento Interno Nível 3), REN 1 (Relacionamento Externo Nível 1), REN2 (Relacionamento Externo Nível 2) (Figura 1).

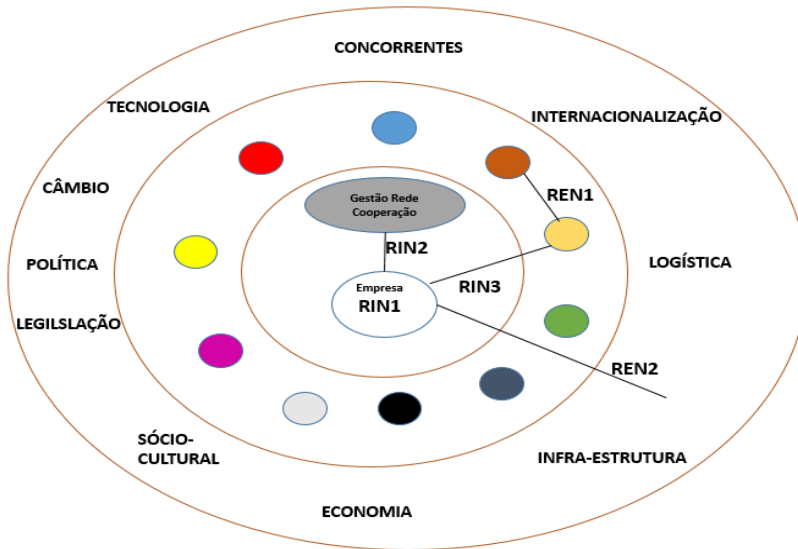


Figura1 - Modelo de Análise de Relacionamentos em Redes de Cooperação

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Nos três primeiros níveis entende-se que os relacionamentos podem ser construídos e avaliados sob o aspecto interno (Relacionamento Interno) e nos dois últimos, sob o aspecto externo (Relacionamento Externo). O entendimento de cada um dos níveis propostos está descrito abaixo: - RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1): a empresa em rede deve olhar para dentro de si, identificando e avaliando suas competências, recursos e fragilidades; - RIN 2 (Relacionamento Interno Nível 2): a empresa em rede deve olhar para a gestão da rede, contribuindo para o desenvolvimento coletivo de competências e recursos e redução de fragilidades, fortalecendo a relação de cooperação da rede a que pertence; - RIN 3 (Relacionamento Interno Nível 3): empresa em rede deve saber relacionar-se com outras empresas da rede a que pertence, com base na confiança, colaboração e comunicação; - REN 1 (Relacionamento Externo Nível 1): empresa em rede deve saber olhar para fora da rede, compreendendo as relações e interesses de outras empresas pertencentes a outras redes; - REN2 (Relacionamento Externo Nível 2): empresa em rede deve saber relacionar-se e comunicar-se com ambiente externo, envolvendo a compreensão da economia, tecnologia, político-legal, sociocultural, numa visão de sustentabilidade, ou seja, devem ter seus objetivos embasados no tripé econômico, social e ambiental.

O *framework* proposto ainda está em fase de construção e validação e seu fundamento vai ao encontro de outros trabalhos de proposições teóricas sobre as redes de cooperação (SOUZA, 2019; WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019; MENDINA, 2015). Souza (2019) construiu um *framework* teórico empírico para gestão de riscos na cadeia de

suprimentos sustentável (indústria de bebidas), primeiramente, identificando na literatura os riscos aos quais as cadeias de suprimentos sustentáveis estão expostas e classificando-os em categorias de fontes, posteriormente, relatando, descrevendo e discutindo os principais tipos de riscos na cadeia de suprimentos sob a ótica da empresa focal, para então, identificar ferramentas que possibilitam desenvolver o acompanhamento e controle. Segundo o autor, esta ferramenta poderá ser utilizada em outras organizações, porém, deve ser levado em conta a especificidade do negócio e das cadeias de suprimentos em que estão inseridas, cada organização possui suas características específicas e, portanto, o *framework* deve ser adaptado a realidade dessa empresa. Neste sentido, análises posteriores podem incluir também a avaliação da cadeia de suprimentos das empresas e da rede, no âmbito dos cinco níveis propostos no modelo.

Considerando estratégias de intercooperação e fusão de redes empresariais sob a perspectiva da aprendizagem, Wegner; Begnis e Mozzato (2019), propõem *framework* visando a compreensão do fenômeno da aprendizagem da rede e como esta interfere na estratégia, com base em três proposições que unem conceitos fundamentais para o tema, elaboraram *framework* que colabora para o avanço das pesquisas sobre o assunto, porém, os autores destacam que, pesquisas empíricas com redes empresariais que visam o mesmo propósito podem contribuir para a validação e aperfeiçoamento do material proposto. Outro construto a ser mais bem explorado no modelo é a questão da aprendizagem e como ela se dá entre as empresas da rede, a empresa e a gestão da rede e entre redes de empresas incluído no modelo Mendina (2015), ao propor *framework* para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, também utilizou modelo analítico originado de revisões da literatura, através de estudos de casos, para validação do instrumento proposto, realizou rodadas de entrevistas com diretores das redes estudadas.

Esta proposição teórica avança em relação a outros modelos propostos ao estudar os relacionamentos em redes de cooperação numa visão sistêmica, envolvendo diferentes níveis internos e externos de relacionamentos. Através da pesquisa bibliográfica não se obteve sucesso em encontrar na literatura *frameworks* que tratem de análise sistêmica entre empresas em redes e entre redes de cooperação. Também, Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013), apresentaram um modelo para identificar e analisar as práticas de gestão desenvolvidas pelas redes e adotaram o método de *design research* que possibilita a construção e validação de modelos. O desenvolvimento do modelo ocorreu por meio de cinco processos: identificação do problema, sugestão, desenvolvimento, validação e consolidação. Primeiramente, o modelo foi validado por seis especialistas e, posteriormente, por vinte gestores das redes em questão. Após a consolidação, o modelo apresenta seis critérios específicos da gestão de redes de cooperação horizontais e treze itens de análise. Os seis critérios são: estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos e relacionamento. O modelo permite analisar a gestão de uma rede horizontal, seu nível de evolução e os pontos de melhorias, auxiliando na identificação de práticas bem-sucedidas.

Neste sentido, o modelo ora proposto também pode incluir a visão analítica das práticas de gestão, entretanto, evoluindo para uma visão sistêmica das práticas em diferentes níveis de relacionamento em redes de cooperação.

5 I ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO FRAMEWORK PARA ANÁLISE DOS RELACIONAMENTOS INTERNOS (RIN1, RIN2 E RIN3) EM EMPRESAS DA REDE METAL-MECÂNICA/UNINDÚSTRIA

A fim de ilustrar como o *framework* proposto pode ser usado para entender os relacionamentos em redes de cooperação, aplicou-se parte do modelo (Relacionamentos Internos) em empresas da rede metal-mecânica. A seguir são apresentados os procedimentos de pesquisa utilizados para o estudo de caso e são discutidas as principais contribuições para o modelo proposto.

Para o levantamento de dados do nível de relacionamento RIN1, perguntou-se aos gestores: (1) o que motivou a empresa a fazer parte de uma estratégia coletiva, (2) tempo de atuação na estratégia coletiva, (3) capacitação para atuar na estratégia coletiva e tipo de capacitação (4) ganhos obtidos com a entrada na estratégia coletiva. Os dados obtidos apontaram para a pergunta (1) que duas destas empresas entraram na rede para obter mais ganhos financeiros e redução de custos; uma para inovar em produtos e processos; três para obter mais conhecimento e aprendizado; e uma para acessar novos fornecedores, já para a pergunta (2) duas empresas atuam a menos de um ano, uma entre um e três anos e uma atua a mais de cinco anos, para o questionamento (3), somente uma declarou que participou de capacitação, realizando um curso de compras conjuntas; para a pergunta (4), duas empresas obtiveram ganhos junto aos fornecedores (poder de compra); duas empresas estão aprendendo novas estratégias e ações para agir no mercado; uma está aprendendo a inovar em produtos e serviços;

Para o levantamento de dados deste nível de relacionamento da empresa com a gestão da estratégia coletiva (RIN2), perguntou-se aos gestores: (1) se considera que os objetivos da estratégia coletiva que participa estão alinhados às estratégias da sua empresa; (2) para avaliar o nível de relacionamento da empresa com a gestão desta estratégia coletiva; (3) para avaliar a qualidade da sua interação com a gestão desta estratégia coletiva; (4) o que pode melhorar no relacionamento entre a sua organização e a gestão da estratégia coletiva. Os dados apresentam-se para a pergunta (1), uma empresa considera que os objetivos da estratégia coletiva estão alinhados com a estratégia da empresa, duas empresas consideram em parte e a outra afirmou que não estão alinhados, para a pergunta (2) uma empresa participa e responde apenas quando é solicitada, enquanto três empresas participam apenas em reuniões presenciais quando promovidas pela gestão da estratégia coletiva, para a pergunta (3) duas empresas atribuíram nota 8, uma 7 e uma 4, as empresas apontaram para a pergunta (4), mais comunicação, informação e participação em decisões coletivas.

Para o levantamento de dados deste nível de relacionamento da empresa com empresas da mesma rede (RIN3), solicitou-se que as empresas avaliassem sua relação com outras empresas e instituições integrantes desta estratégia coletiva. Observou-se que uma empresa conhece pouco, mas não se interessa em buscar realizar trocas de informações conjuntas; entretanto, três empresas se envolvem com algumas empresas, trocando informações e conhecimentos.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer aspectos de como ocorrem os relacionamentos entre organizações tem sido objeto de muitos estudos nacionais e internacionais no contexto atual. Identificar aspectos de competências internas dos envolvidos e a soma dos elementos que conjuntamente podem ser alcançados tem sido valorizado em estratégias coletivas como as chamadas redes de cooperação. No entanto, ainda se conhece pouco em termos de metodologias para que se identifique como as relações em diferentes níveis nestes tipos de relacionamentos coletivos venham a se delinear. Cabe assim, à grande área da Administração, voltar-se a estudar modelos, desenhos e metodologias que possam auxiliar os gestores em futuras aplicações e implementações práticas em conjunto com outras organizações, sejam elas concorrentes ou não.

Desta forma, este artigo teve por objetivo principal propor e validar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. Considerando a prévia, não representativa, sobre os relacionamentos na rede Unindústria, no ramo metal-mecânica, pode-se vislumbrar que os fatores propostos no modelo do *framework*, que detalham os tipos de relacionamento, conforme demonstrado nos Quadros 1 e 2. Buscar-se-á, após aplicação em demais redes de cooperação, analisar se os relacionamentos vão ao encontro ou não as obras consultadas, fomentar dados e discussões sobre o assunto, especificamente, da Região de Erechim, onde atualmente não se encontram levantamentos sobre relacionamentos em estratégia coletiva. Ainda, procurar-se-á contribuir com capacitações, caso evidencie-se a necessidade. Pois, considerando que, empresas procuram ingressar em redes por seis amplos motivos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010), ampliação da capacidade de ação, competitividade, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital e atividades de inovação, pode-se considerar que em algum destes fatores será necessária alguma qualificação.

Também, com futuro registro/informação sobre as redes de cooperação, outros estudos poderão ser realizados, conforme demandas que poderão surgir, contribuindo assim, como fonte de orientação para futuras redes de cooperação que iniciarem, estudantes e pesquisadores que voltem seus estudos para estratégias coletivas e relacionamentos envolvidos entre os participantes.

AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem à Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica – FAPERGS o fomento recebido na forma de bolsa de iniciação científica para a realização do projeto Relacionamentos em Rede de Cooperação(conferir o texto)

REFERÊNCIAS

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo. Editora Unisinos, 2010.

APPIO, F.P. et al. Collaborative network of firms: antecedents and state-of-the-art properties. **International Journal of Production Research**. v. 55, n. 7, p. 2121–2134, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2016.1262083>>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: Uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR, J. A. V. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 16 n. 3 p. 3 - 16 set. /dez. 2013.

CASTELL, M. **A comunicação em rede está revitalizando a democracia**. 2015. Disponível em: <<https://www.fronteras.com/entrevistas/manuel-castells-a-comunicacao-em-rede-esta-revitalizando-a-democracia>>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

CENTENARO, A.; LAIMER, C.G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. Faculdade Meridional (IMED), São Paulo, v. 19, n. 63, p. 65-8, jan. /mar. 2017.

DEKEN, F. et.al. Strategizing and the Initiation of Interorganizational Collaboration through Prospective Resourcing. **Academy of Management Journal**. v.61, n.5, p. 1-60, 2018.

JORDÃO, R. V. D. **Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas**. Tese de doutorado apresentada à Universidade de Évora, Instituto de investigação e formação avançada, 2019.

KOCH, K. The spatiality of trust in EU external cross-border cooperation. **Journal European Planning Studies**, v. 26, p. 591-610, 2017.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. S., FRANZATO, A. C. Práticas estratégicas de negociação em Redes de Cooperação. **Administração FACES Journal**, v. 17, n. 1, p. 48-69, 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, A.L. **O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação em uma empresa de serviços**. 2008. 131 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Pedro Leopoldo: Fipel, 2008

MENDINA, H.J.C. **Proposta de *framework* para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - UNISINOS, São Leopoldo, 2015.

PARIDA, V.; WINGENT, J. Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2019.

QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D. Com Quem Devem se Relacionar? Um Estudo para a Identificação e Análise dos Critérios de Seleção de Associados em Redes Interorganizacionais. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 321-335, 2017.

REZAZADEH, A.; NOBARI, N. Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: a conceptual model and empirical investigation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 479–507, 2018.

ROMITI, A; SARTI, D. Governance of Networks of Small Enterprises: A Knowledge Perspective - Some Case Studies in the Mechanical Industry in Italy, Proceedings of the. 3rd **European Conference on Intellectual Capital**. University Nicosia, Cyprus, 2011.

SILVA, R.S; GASPAR, M.A; CORREIO, M.C.F. Ganhos competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. **Revista de Administração de Roraima –UFRR**, v.9, n.1, p. 4-27, 2019.

SOUZA, T.A. **Proposição de um *framework* teórico-empírico para gestão de riscos na cadeia de suprimentos sustentável**. 324 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSCar, São Carlos, 2019.

SJÖDIN, D. Knowledge processing and ecosystem co-creation for process innovation: Managing joint knowledge processing in process innovation projects. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 135–162, 2019.

TONIN, G.A. et.al. A Formação de Redes de Empresas: O caso da Região Central do Rio Grande do Sul-RS. **Future Studies Research Journal**, v.8, n.3, p. 03-30, 2016.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de Redes de Cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, v. 12, n.4, p.1043-1069, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. p. 48-140, 2015.

WEGNER, D; BEGNIS, H. S. M; MOZZATO, A.R. Intercooperação e fusão de redes empresariais: proposição de *framework* para análise sob a perspectiva da aprendizagem. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, v.15, n.29, 2019.

WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.

CAPÍTULO 10

O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL COMO VARIÁVEL NECESSÁRIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 15/03/2021

Adriana Rodrigues de Melo Tavares

Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, Mestre em Ciências da Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém, Técnica em Saneamento e Educadora Ambiental da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal Brasília – DF

Márcia Lopes Reis

Professora Assistente Doutor da UNESP na Faculdade de Ciências em Bauru, professora do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar na UNESP/Araraquara e Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Unicamp SP, Brasil São Paulo – SP

Sónia Maria Gomes Alexandre Galinha

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Santarém, PhD. em Psicologia, Professora Adjunta da Escola Superior de Educação/Instituto Politécnico de Santarém, Portugal Santarém – Portugal

RESUMO: Este artigo, resultante de uma dissertação, traz considerações acerca da importância do clima organizacional favorável com vistas ao processo de gestão democrática e participativa. A pesquisa orientou-se pela abordagem em caráter *qualitativo* (entrevista

semiestruturada) e *quantitativo* (questionário dentro da escala de resposta Likert), caracterizando assim, um estudo de caso misto. Nos resultados foram detectados pontos com oportunidades de melhoria, que podem auxiliar na implementação de avanços no processo de gestão democrática e participativa, reforçando a importância do ambiente organizacional como um de seus principais contributos. Nesse sentido, as conclusões apontam para a relevância dos estudos organizacionais, com ênfase no clima, como modalidade sujeita às mudanças além da própria cultura.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional, Gestão Democrática e Participativa

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE FAVORABLE AS A VARIABLE NECESSARY TO DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY MANAGEMENT

ABSTRACT: This article, resulting from a dissertation, presents considerations about the importance of the favorable organizational climate with a view to the process of democratic and participatory management. The research was oriented by a qualitative (semi-structured interview) and quantitative approach (questionnaire within the Likert response scale), characterizing a mixed case study. In the results, points were identified with opportunities for improvement, which can help in the implementation of advances in the process of democratic and participatory management, reinforcing the importance of the organizational environment as one of its main contributions.

KEYWORDS: Organizational Environment, Democratic and Participatory Management.

INTRODUÇÃO

A educação que se planeja hoje está respaldada no desenvolvimento da cidadania, da consciência coletiva voltada para o bem do ser humano, e de sua convivência pacífica e democrática com a natureza e com o próximo. Espera-se uma educação voltada para o desenvolvimento de competências que confirmem ao indivíduo ferramentas adequadas para sua atuação num cenário globalizado. Partindo desta premissa, num cenário caracterizado pela integração, competitividade e qualidade, um grande desafio enfrentado pelos gestores se refere à administração do clima organizacional, e como deve ser a atuação dos líderes na busca de um ambiente que influencie de forma positiva a satisfação dos colaboradores.

A gestão democrática e participativa estabelece um ambiente produtivo e dialógico, cenário que segundo Freire (1981) destaca a essência da educação como prática da liberdade. Recentemente tem se observado, que práticas voltadas para a criação de uma parceria entre líderes e liderados num processo de gestão participativa tornam a empresa mais competitiva pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações. Tratando especificamente desse processo na escola, Veiga (1995) salienta que o processo de gestão democrática e participativa implica, necessariamente na ampla participação e interação dos representantes de diferentes segmentos das escolas nas decisões/ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidas.

A escolha desse tema se justifica pela pertinência atual do assunto, uma vez que a educação e os seus intervenientes são pautas de tratativas constantes da sociedade em geral. O objetivo desse artigo analisar e refletir sobre a importância do clima organizacional como aspecto favorável e facilitador do processo de gestão democrática e participativa. Nesse sentido, dois conceitos são fundamentais nesse trabalho – são eles: clima organizacional e gestão democrática e participativa. O Quadro 1 sintetiza esses conceitos:

| | Conceitos |
|------------------------------------|---|
| Clima organizacional | “É o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento das pessoas” Chiavenato (1997. p.126). |
| Gestão Democrática e Participativa | “É o processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas possam promover resultados desejados” Luck (2009) (p.96). |

Quadro 1: Conceitos Fundamentais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar mostra-se um processo de alta complexidade uma vez que o objetivo primordial da escola é formar cidadãos. Para alcançar esse objetivo há que se contar com a atuação de todos os atores envolvidos no processo educacional, pois esta visão e atuação configura a gestão participativa. Para melhor direcionar os distintos momentos e dilemas da prática educativa, pode-se contar com a análise do clima organizacional favorável como pano de fundo no processo de gestão democrática e participativa.

A análise do clima organizacional da escola fortalece a atuação do gestor no sentido de coordenar esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação, inspirada em uma filosofia que seja partilhada por todos e que agregue todos os atores envolvidos no “fazer educativo”.

Clima organizacional segundo Luz (2003) é reflexo do estado de ânimo, ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (p.11)

No processo educacional, a observância desse instrumento é essencial para viabilizar a gestão democrática. Em cada decisão tomada ou comunicação expedida, cada norma traçada ou reunião realizada entre dirigentes e dirigidos, o clima organizacional está num processo de permanente formação, sendo a resultante da complexa inter-relação do indivíduo e suas particularidades e os fatores externos ao mesmo.

Para que a escola possa se transformar continuamente, cumprindo sua missão institucional com eficácia e qualidade, necessita-se de um clima positivo, que é uma das variáveis essenciais à uma boa gestão; isto é, o gestor educacional que coloca em prática o diálogo entre os colaboradores da instituição, a participação da equipe nas decisões e prática a atribuição de responsabilidades tem maiores chances de promover um bom trabalho com sua equipe, tendo em vista melhores resultados.

Assim, em relação ao chamado clima organizacional, Chiavenato (2003) diz que “o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (p.106). Ainda sobre clima organizacional, no que tange à sua identificação como sendo favorável e desfavorável, Chiavenato (2004) descreve:

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciada (p.75).

A escola que vivencia a gestão democrática e participativa referendada por um clima organizacional favorável, encontra sua identidade e acompanha sua dinâmica de forma plena. Aprende-se muito com esse processo, uma vez que ele destaca a importância da vivência coletiva, do caminhar reflexivo, democrático, formativo e propenso para a democracia.

METODOLOGIA

O objetivo deste artigo refere-se a análise e reflexão da importância do clima organizacional favorável no processo de gestão democrática e participativa. A pesquisa foi orientada pela abordagem de observação mista, e caracterizou-se como estudo de caso por ter sido realizada em uma escola da rede de ensino do Distrito Federal. Partiu-se da revisão bibliográfica do tema quanto a importância da existência de um clima organizacional favorável contextualizando-o num cenário de gestão democrática e participativa. Paralelamente, foi feito um levantamento de dados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores (diretora e supervisora pedagógica da escola), e aplicação presencial de questionários para o corpo docente, e administrativo da instituição.

Após análise distinta, foi feita uma triangulação dos dados coletados nas entrevistas com a diretora e supervisora pedagógica, assim como nos questionários aplicados aos servidores (docentes e assistentes administrativos em educação), buscando através dessa ação consolidar as conclusões a respeito do fenômeno investigado. Essa metodologia permitiu a obtenção de dados que foram observados por meio da “análise de conteúdo” Bardin (2016) bem como, conferiu ao processo de tabulação e análise dos dados obtidos um cenário com oportunidades de melhoria no que se refere ao objeto da pesquisa.

Universo e público-alvo do estudo

No âmbito da Rede Pública de Ensino, a Secretaria de Estado de Educação dispõe de uma estrutura regionalizada, composta por 14 Coordenações Regionais de Ensino – CRE, destinada a acompanhar diretamente as 724 unidades escolares e a, sobretudo, viabilizar o atendimento às especificidades da população em idade escolar dessas localidades. A escola pesquisada atende atualmente uma comunidade escolar de aproximadamente 1224 alunos, que são divididos entre o 6º ao 9º anos do Ensino Fundamental – séries finais, matutino (406 alunos) e vespertino (364 alunos), e Educação de Jovens e Adultos – EJA – (noturno) que compreende o 1º segmento (99 alunos) até a 4ª etapa do ensino fundamental I, antiga 4ª série, e 2º segmento (355 alunos), até a 9ª etapa do ensino fundamental II, antiga 8ª série. O público do período noturno (ambiente pesquisado), é atendido por uma equipe que totaliza 38 pessoas, sendo que 23 estão em sala de aula, 3 atuam como coordenadores pedagógicos, 1 como supervisor administrativo, e 1 exerce o papel de supervisor pedagógico, a esse número soma-se ainda 4 servidores da área administrativa e outros 4 professores readaptados.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pretendeu-se por meio da análise das entrevistas e questionários aplicados, identificar as percepções dos gestores acerca da importância do clima organizacional favorável no processo de gestão democrática e participativa, identificar as ações voltadas à melhoria do clima organizacional promovidas pela equipe gestora, bem como analisar o grau de satisfação dos empregados com o ambiente de trabalho existente na escola. Destaca-se ainda que a entrevista semiestruturada foi realizada com a diretora e supervisora pedagógica da escola, e os dados obtidos foram tratados mediante análise de conteúdo Bardin (2016). Em relação ao questionário, sua aplicação teve como objetivo analisar a percepção dos servidores mediante o clima organizacional da instituição e sua influência no processo de gestão democrática e participativa, essa ferramenta de pesquisa foi elaborada a partir das orientações de Gil (2010) que afirma que esse, consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa, devendo apresentar questões pertinentes face ao objeto e formuladas com clareza, de modo a serem facilmente compreendidas.

A análise do conteúdo das entrevistas foi organizada em categorias que incluíssem não só os temas tratados, mas as percepções dos gestores acerca da influência do clima organizacional favorável no processo de gestão democrática e participativa. As categorias eleitas foram gestão democrática e clima organizacional:

| | Conceitos |
|----------------------|--|
| Gestão democrática | Para Libâneo (2012) “a participação, o diálogo, a discussão coletiva, e a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática” (p.454). |
| Clima organizacional | Teixeira (2005) define clima organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento. |

Quadro 2: Categorias

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A partir da delimitação das categorias, observa-se que a força de trabalho da instituição pesquisada acredita que o clima organizacional favorável é um importante canal de diálogo, e uma estratégia possível para a materialização da construção democrática do processo que tem a educação como um dos pilares da cidadania. Dito isso, faz-se necessário destacar a observância dos conceitos.

Gestão democrática

A gestão democrática está calcada na participação, no diálogo coletivo, na escuta, na reflexão, na análise de conceitos, na criatividade, no espírito crítico, bem como na investigação das ideias propostas, na expansão do desejo de conhecer e compreender o mundo na busca de razões e fundamentos para um agir mais consciente, coerente e eficaz

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Através da gestão participativa, o cotidiano da escola se caracteriza como um espaço que deixa de ter um único líder, que decide e determina as ações pedagógicas, seus fins e resultados, para valorizar a troca de experiências e aquisição de conhecimentos entre todos os participantes escolares.

No que diz respeito ao entendimento de gestão democrática a entrevistada 1 demonstra o conhecimento do conceito quando afirma:

...numa direção, principalmente democrática...você muitas vezes tem que ceder, você não pode ser uma pessoa radical ... funciona assim trabalho em equipe, em grupo. ... tem que haver um consenso.

Ainda nesse sentido a entrevistada 2 destaca que:

Participação efetiva da comunidade escolar, ou seja, todos que estão envolvidos no processo educacional devem ser envolvidos na organização da escola, colaborando, opinando para que os projetos pedagógicos e físicos sejam alcançados com êxito.

De fato, para que uma gestão seja considerada democrática, é importante que toda equipe de servidores da instituição sinta-se parte do processo, cabendo ao gestor a missão de reforçar o modelo de participação na gestão versus gestão da participação. Compete a ele a ação de coordenar as relações entre todos os profissionais, alunos e a comunidade escolar, focando numa educação que permita uma relação democrática e participativa entre os envolvidos.

A gestão democrática é um estilo de administração capaz de socializar várias experiências, reunindo as pessoas em prol da conquista de objetivos comuns. Na escola, como em outras organizações, isso é importante, porque permite criar uma sinergia favorável à solução de problemas e ao despertar de inovações.

Clima organizacional

Nesse sentido, pontua-se que o clima organizacional, de acordo com Schein (1985) reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa, e está vinculado à motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções e à integração da equipe e outras variáveis intervenientes. Nesse âmbito, as entrevistadas 1 e 2 consideram o clima organizacional um fator de desenvolvimento da gestão democrática, conforme trechos.

O clima organizacional é sim um fator de desenvolvimento da gestão democrática e participativa ... eu acho muito bom ... nós fazemos uma reunião onde nós discutimos as ideias, onde nós debatemos o que vamos fazer né? Se vem uma verba pra escola, é feita aquela reunião, a ata, nós apresentamos as prioridades que a escola, o que podemos fazer, e isso fica muito interessante porque todos participam, todos dão opinião. (entrevistada 1)

É o clima positivo e o conhecimento do que é negativo que faz com que a empresa-escola caminhe. (entrevistada 2)

Para George Litwin citado por Luz (2003) “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento” (p.10).

Vários são os caminhos e estratégias para a efetivação da gestão democrática na Educação, sendo assim, nesse caminhar, há que se destacar que um ambiente laboral favorável propicia a satisfação das necessidades dos empregados afetando suas atitudes, despertando sua criatividade e a sua capacidade de adaptarem-se às mudanças. Dessa forma, entende-se necessário que a gestão democrática e participativa seja sensível ao clima existente na instituição, pois este conforme estudos, pode ser um valioso aliado, ou um implacável inimigo na atuação do gestor. Refletir sobre clima organizacional, implica na percepção dos valores internos e externos da instituição pois estes influenciam de forma direta o andamento das ações.

Sabe-se que a pesquisa, e análise de clima organizacional são tarefas árduas. No entanto, se fazem necessárias devido à riqueza de informações que o processo oferece. Os dados obtidos sendo devidamente tratados, aplicados e acompanhados em nível de excelência, auxiliam o gestor a atuar de forma holística considerando que o homem é um ser social, e único em suas particularidades. Com base nos depoimentos das entrevistadas, infere-se que gestores e educadores devem pautar suas ações na busca de um ambiente organizacional construtivo e agradável, fortalecido por princípios éticos e coletivos, que são de grande valia no processo de gestão democrática e participativa.

Ainda no processo de análise das ferramentas de investigação com foco na percepção dos servidores acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa, destaca-se que os questionários aplicados ao corpo docente, e administrativo da instituição foram inicialmente analisados sob o perfil quantitativo quanto à incidência das respostas, as quais posteriormente foram analisadas qualitativamente.

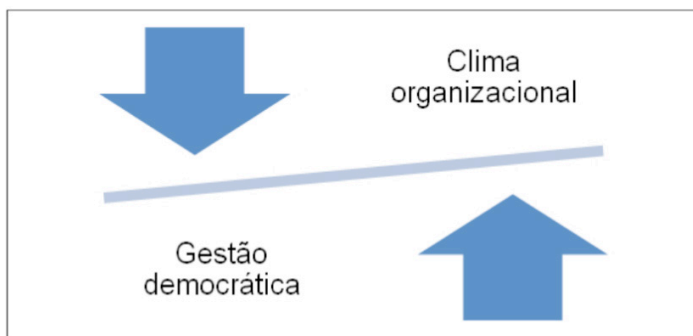
De acordo com os resultados, constatou-se que os colaboradores reconhecem a importância da existência de um bom clima organizacional no ambiente de trabalho, bem como o fato de que esse mesmo clima sofre interferências de acordo com o nível de satisfação da força de trabalho. Conforme Luz (2003) o clima organizacional nada mais é do que o reflexo do grau de satisfação dos funcionários da empresa em um determinado momento, capaz de criar oportunidade para crescimento e desenvolvimento ao possibilitar que as comunicações sejam objetivas, abertas e diretas gerando confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva.

A consistência desse resultado demonstra que os entrevistados reconhecem a importância de um ambiente favorável na construção de um bom clima organizacional que priorize a prática de valores éticos, a participação coletiva como eixo central nas tomadas

de decisões; assim como o incentivo constante ao diálogo, torna possível a criação de um ambiente que seja fértil e propício às mudanças positivas. No entanto, apesar desse entendimento os dados evidenciam que os servidores não estão satisfeitos com as estratégias, ações e reações desenvolvidas pela equipe gestora. É possível que essa insatisfação traga para os servidores a sensação de segurança no ambiente laboral, de impossibilidade de progresso profissional, além de impactar no desejo de participar de projetos que representem novas e positivas experiências no trabalho.

Ainda sob a ótica dos entrevistados, observa-se um nível considerável de concordância com relação à fragilidade do processo de comunicação interna entre os colaboradores e seus superiores, a inexistência de *feedback* mostrou-se bastante significativa na visão dos servidores. Neste cenário, é importante salientar que a comunicação é uma das mais influentes ferramentas desse processo por meio da qual, grande parte dos problemas, bem como a resolução destes acontece. A retroalimentação recebida dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados. Um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe *feedback*, pois cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos Torquato (1986).

Deste modo, os dados foram interpretados e discutidos, processo que permitiu a identificação das potencialidades, limitações e oportunidades de melhoria do clima organizacional com vistas à gestão democrática e participativa sob a ótica de gestores e servidores da escola pesquisada. Esse conjunto de informações sendo devidamente tratado, aplicado e acompanhado em nível de excelência, habilitam o gestor para atuar de forma holística considerando que a atividade de gestão é, essencialmente uma atividade humana, mas que ocorre de modo coletivo. No decorrer do processo de investigação e análise sobre os temas gestão democrática e participativa e clima organizacional, notam-se algumas convergências e divergências sob a ótica dos pesquisados, dados registrados e apontados a seguir, esse detalhamento favorece maior compreensão clareza acerca do objeto de estudo.



Quadro 2: Convergências e divergências

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Liderar pessoas não é uma tarefa fácil, pois são seres de diferentes comportamentos, características, opiniões e culturas próprias que precisam estar alinhadas na busca do bem comum. É como ser maestro de uma orquestra em que os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso na leitura da partitura. Nesse processo, identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria do processo de gestão torna-se essencial para a construção de relacionamentos sustentáveis. A seguir destaca-se alguns dos pontos observados durante a pesquisa entre líderes e liderados

Convergências

O clima organizacional é considerado por gestores e servidores como fator imprescindível para favorecimento da gestão democrática. Dito isso, vale salientar que o maior capital que uma escola possui são as pessoas, portanto, ao pensar e repensar suas práticas o gestor deve buscar a qualidade do clima organizacional, para que seja agradável e cooperativo, pois segundo Chiavenato (1994) as pessoas agem de acordo com as expectativas das outras, ao destacar essa percepção o gestor reflete entender a relevância da parceria íntegra no processo de tomada de decisão. Salientar e direcionar as potencialidades humanas no caminho sinuoso, porém compensador do alcance do bem comum é a condição prévia da educação. Em se tratando de parceria no processo de tomada de decisão voltada para o bem comum, os pesquisados apontam que a gestão democrática é a porta aberta para o diálogo, participação e valorização dos participantes da comunidade escolar, sendo a condição básica para que haja uma relação harmônica entre clima organizacional e gestão democrática, uma vez que a gestão do clima favorece a gestão democrática e vice-versa.

Divergências

O termo “gestão” segundo De Sordi (2005) compreende algumas fases como: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes. Para que se possa auferir a existência plena desse conceito é necessário atender cada uma dessas fases.

Observou-se durante a pesquisa que os pontos que suscitaram divergências foram clima organizacional e gestão democrática, precisamente os objetos de estudo deste trabalho.

Quanto ao clima organizacional em específico, há uma considerável divergência entre as gestoras. Enquanto uma considera adequado, outra mostra posição contrária, pontuando em sua fala situações que precisam ser melhoradas. Toro (2001) salienta que “clima organizacional são percepções compartilhadas e desenvolvidas por seus membros através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais” (p.33).

No que se refere ao conceito e aplicação de gestão democrática, embora sua definição tenha sido observada e confirmada durante o levantamento e análise dos dados,

destaca-se em alguns comentários presentes na coleta dessas informações, uma notória insatisfação dos servidores em relação às condições estruturais da instituição, bem como a descrença em expor sugestões, críticas e elogios, uma vez que não se sentem ouvidos. Esse cenário de incerteza e insatisfação favorece o surgimento de conversas informais que são extremamente prejudiciais ao processo.

Agir de forma proativa e sensível ao cenário existente caracteriza-se um dos grandes desafios da educação. Refletir sobre a prática é algo que vai além da identificação dos erros/acertos e dos planos futuros, faz-se necessário um esforço em redirecionar, reorganizar e/ou readequar as diretrizes e ações com confiança e principalmente com o desejo de mudança, uma das características do processo democrático. Paraphrasing Freire (1997) a democracia não é uma palavra vazia e sem sentido, ela precisa ser reconhecida e vivenciada em todo rigor que merece, uma vez que se configura como um dos pontos chave da educação, essa mesma educação traz consigo o poder de mudar as pessoas e essas, por sua vez mudam o mundo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aporte teórico apresentado e os dados acima citados da pesquisa pode-se perceber, que uma das características da gestão democrática e participativa é o incentivo ao clima organizacional favorável. De acordo com Luck (2001) a compreensão do conceito de gestão democrática pressupõe, em si, a ideia de participação, um trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo sobre elas coletivamente, tendo em vista que a existência de uma organização requer uma ação construtiva conjunta, por um trabalho associado, orientado por uma vontade coletiva.

Desafios sempre serão encontrados em práticas que oportunizam a participação, visto que há uma diversidade de concepções e opiniões acerca da participação no contexto escolar, portanto, a análise e tratamento adequado do clima organizacional é essencial para toda e qualquer instituição. Especificamente, no caso das instituições educativas que se propõem a implementar uma gestão democrática e participativa estruturada e bem fundamentada, esse contexto precisará ser vivenciado em sua prática pedagógica.

Nesse processo da vivência do clima organizacional favorável à gestão democrática e participativa, parece decisiva a disponibilidade de sujeitos envolvidos para que o caráter inovador se configure e ocorram as mudanças sugeridas. Neste sentido, Algarte (1991) destaca que as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual. Daí a importância da conquista e manutenção, de um ambiente organizacional favorável na construção coletiva do processo de gestão democrática. Quando as pessoas sentem que fazem parte do contexto, que suas ideias estão agregadas ao processo, a tendência é de que este seja concretizado de forma mais consciente e dinâmica o que contribui para que a escola cumpra com as suas finalidades.

Cabe salientar a importância da visão sistêmica da vida, onde o principal não é cada parte, mas “o todo” e como essas partes se inter-relacionam, sendo isso mais importante do que a soma das partes. Esse entendimento se fortalece na perspectiva de Delors (1999) que, por meio dos quatro pilares da educação, resultaria numa visão holística nutre o desenvolvimento da pessoa global e complexa, a qual deve ao longo da vida tirar o melhor partido de um ambiente educativo em constante ampliação.

Sem pretender esgotar o tema, acredita-se que estudos posteriores possam agregar novos conhecimentos acerca do tema abordado neste artigo, desde distintas perspectivas.

REFERÊNCIAS

ALGARTE, R. *Planejamento na administração da educação nos diversos níveis do sistema: reflexões e propostas*. RBAE, v.7, (1 e 2). jan./dez, 1991.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70a Ed. São Paulo: Almedina, 2016.

CHIAVENATO, I. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. *O capital humano das organizações*. 8ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2004, p.75.

DELORS, Jacques. *O Relatório está publicado em forma de livro no Brasil, com o título Educação: Um Tesouro a Descobrir* (UNESCO, MEC). São Paulo: Cortez Editora, 1999. p. 89-102.

DE SORDI, J. O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREIRE, P. *Educação como Prática da Liberdade*. São Paulo: Editora Paz Terra, 1981.

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

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, Cortez, 2012.

LUCK, H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUZ, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, p.11.

SCHEIN, E. H. *Career Anchors (Rev. Ed.), Trainer's Manual*. San Diego: Pfeiffer, Inc., 1990, p.12; p.109-110.

TORO, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colômbia: Cincel, 2003, p.33.

TORQUATO, F. G. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986, p.182.

VEIGA, I. P. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995.

CAPÍTULO 11

EDUCATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR RURAL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE PROVINCE OF TACNA

Data de aceite: 01/04/2021

Fecha de envió: 08/03/2021

Lucy Goretti Huallpa Quispe

CIEAA – SAC TACNA

<https://orcid.org/0000-0001-7260-2148>

Brígida Dionicia Huallpa Quispe

Ciudad de Tacna

<https://orcid.org/0000-0002-9729-7482>

Lucilda Stefani Herrera Maquera

Ciudad de Ilo - Moquegua

<https://orcid.org/0000-0001-7210-2821>

Patricia Matilde Huallpa Quispe

Ciudad de Tacna

<https://orcid.org/0000-0003-1456-2015>

Mario Román Flores Roque

Ciudad de Ilo - Moquegua

<https://orcid.org/0000-0002-6878-3799>

Isabel del Carmen Espinoza Reynoso

Ciudad de Tacna

<https://orcid.org/0000-0002-3524-6057>

Giovanna Verónica Guevara Cancho

Ciudad de Ilo - Moquegua

<https://orcid.org/0000-0001-6729-8962>

Walter Merma Cruz

Universidad Nacional de Moquegua- Perú

Escuela Profesional de Ingeniería Pesquera

<https://orcid.org/0000-0003-3742-6235>

RESUMEN: El presente trabajo titulado “Modelo de gestión directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos para instituciones educativas públicas rurales de la provincia de Tacna, como respuesta al problema de desempeño laboral y falencias en la gestión directiva, el objetivo fué diseñar, elaborar y proponer un modelo de gestión directivo que permita mejorar el desempeño laboral de docentes y directivos según el diagnóstico logrado, basado en la teoría general de sistemas de Bertalanffy, la teoría de administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato y normas de MINEDU. La investigación es de carácter descriptivo, analítico y crítico propositivo, en la primera fase se realizó el diagnóstico mediante encuestas técnicas, 20 cuestionarios a labores propias del docente y 15 cuestionarios a la labor de directivos; en la segunda fase se propone el modelo. Los resultados indican que el personal docente cumple su labor de regular a bueno, sin embargo, el liderazgo y gestión del directivo son observables, Concluyéndose que la labor de los docentes es aceptable puesto que va de regular a bueno y del director es observable, por lo tanto, se propone un modelo de gestión para mejorar y fortalecer lo bueno y revertir los aspectos negativos con estrategias educativas actuales.

PALABRA CLAVE: Modelo, gestión educativa.

ABSTRACT: The present work entitled “Executive management model to improve job performance in teachers and managers for rural public educational institutions in the province of Tacna, in response to the problem of job

performance and shortcomings in directive management, the objective was to design, develop and propose a managerial management model that allows improving the work performance of teachers and managers according to the diagnosis achieved, based on Bertalanffy's general systems theory, Idalberto Chiavenato's human resource management theory and MINEDU standards. The research is of a descriptive, analytical and critical propositional nature. In the first phase, the diagnosis was made through technical surveys, 20 questionnaires for the teacher's own tasks and 15 questionnaires for the work of managers; in the second phase the model is proposed. The results indicate that the teaching staff fulfills their work from fair to good, however, the leadership and management of the manager are observable, concluding that the work of the teachers is acceptable since it goes from fair to good and the director is observable, for Therefore, a management model is proposed to improve and strengthen the good and reverse the negative aspects with current educational strategies.

KEYWORDS: Model, educational management.

1 | INTRODUCCIÓN

Existen factores externos e internos que influyen en cualquier Institución educativa de manera positiva o negativa. Las Escuelas o Instituciones Educativas constituyen una organización que tiene la responsabilidad de formar nuevas generaciones utilizando el proceso de enseñanza aprendizaje como el medio que prepara a los niños para desenvolverse exitosamente en una sociedad altamente competitiva y globalizada.

La educación en el Perú y en la Región Tacna, especialmente la zona rural, enfrenta una serie de problemas que tienen efectos negativos en los resultados educativos, parte de estos problemas son por factores externos pero otros son por factores internos, que se originan al interior de la Institución Educativa, cuyo tratamiento dependen de los esfuerzos que se puedan realizar desde los sistemas internos en los que los maestros tienen especial responsabilidad. Estas instituciones enfrentan una serie de problemas que van desde su propio modelo que ha devenido en caducidad, la carencia de recursos, remuneraciones precarios a los docentes, los modelos curriculares que debe implementarse constantemente, las relaciones con la comunidad, las relaciones con las instancias superiores de los gobiernos locales, regionales y del Ministerio de Educación.

Englobando todas las dimensiones organizaciones en el contexto administrativo: congruencia de objetos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados. El clima institucional y laboral, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento, porque el director de una Institución Educativa en el Perú y sus miembros influyen para lograr los retos que se plantea nuestra educación en lograr la calidad y excelencia educativa a través de la actuación y buen desempeño de sus docentes que

permitirá al alumno alcanzar los aprendizajes esperados, por lo tanto la investigación inicia con la pregunta: ¿Existe un modelo de gestión educativa para mejorar el desempeño laboral de los docentes y personal jerárquico en las instituciones educativas públicas rurales de la provincia de Tacna?

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión educativa para mejorar el desempeño laboral de los docentes y personal jerárquico en las instituciones educativas públicas rurales de la provincia de Tacna.

Objetivos Específicos

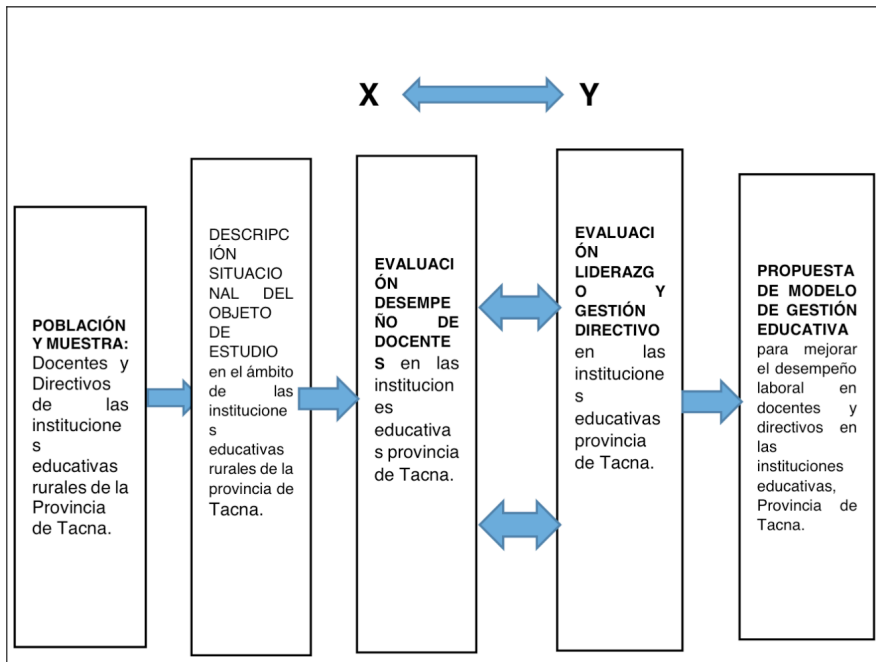
- Describir la gestión educativa de docentes en las instituciones públicas rurales de la provincia de Tacna.
- Determinar el estilo de liderazgo del personal jerárquico y su repercusión en el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas rurales de la provincia de Tacna.
- Proponer un modelo de gestión educativa para mejorar el desempeño laboral en docentes y personal jerárquico de las instituciones educativas públicas rurales de la provincia de Tacna.

2 I METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se divide en dos partes: Diagnóstico descriptivo transeccional y correlacional de la gestión de directivos y el desempeño docente, y termina con una propuesta del modelo de gestión acorde al marco del buen desempeño del directivo. Según, Hernández, F. y Baptista (1997, 60), define el método descriptivo citando a Dankhe; y señalan que muy frecuentemente el propósito del investigador es descubrir situaciones y eventos. Y desde ese diagnóstico generar propuestas.

Diseño de la investigación

Es una investigación con enfoque cuantitativo no experimental, de nivel descriptiva transaccional, correlacional; teniendo el siguiente orden: Primero se buscó describir la primera variable (gestión y liderazgo directivo), para conocer que estilo de liderazgo practicado por los directivos de las instituciones educativas, en la provincia de Tacna. Segundo, el diagnóstico permitió construir un modelo de gestión como muestra la Gráfica N°01.



Gráfica n°01: diseño de la investigación

Fuente: elaboración propia

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **La revisión bibliográfica** para la elaboración del marco teórico y conceptual, y diseñar un modelo educativo.
- **Las técnicas** que se utilizaron fueron encuestas para docentes y entrevista para directivos, ambos, en su modalidad de cuestionarios.
- **El cuestionario** es el instrumento, que se elaboró con preguntas cerradas y con alternativas en estilo de abanico para conocer la opinión y valoración de los docentes, así como aplicar un listado de preguntas en forma estructurada a los directivos.

Población y muestra

La población está conformada por las instituciones educativas públicas rurales de la provincia de Tacna. Debido a la dificultad de acceso a las zonas rurales se ha tomado una muestra por conveniencia de una institución educativa que reúne las características propias de la población.

Procedimientos para la recolección de datos

Se realizó a través de un trabajo de campo y gabinete: La observación directa del fenómeno en su estado natural que permitió describir el comportamiento de la muestra; Encuestas, a través de un cuestionario de 20 preguntas para el personal docente; entrevista al personal directivo a través de un cuestionario de 15 preguntas con el fin de obtener información sobre el proceso de liderazgo y planificación que viene realizando en la institución educativa.

Procesamiento y análisis estadístico de los datos

Los resultados obtenidos se tabularon y se analizaron con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS).

3 I RESULTADOS Y PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

Descripción del objeto de estudio

Como resultado de los diferentes cuestionarios aplicados a directivos y docentes de instituciones educativas rurales de la provincia de Tacna, y también están las escalas de calificación y el enunciado de cada ITEMS, para poder explicar se debe entender que F= frecuencia de respuestas; % el porcentaje de frecuencia. La investigación se ha realizado con el Instrumento de Investigación “encuesta” al personal de docentes para evaluar la gestión directiva de la Institución Educativa objeto de estudio; iniciamos primeramente referente a la labor del docente:

A. DIAGNÓSTICO Y CORRELACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE CON EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Para evaluar el desempeño docente se utilizó estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, $\rho(rho)$ es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia. En consecuencia los resultados del análisis estadístico con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas, arrojan un $r = 0.98482143$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que hay relación estadísticamente significativa entre la variable: liderazgo institucional, y la variable: desempeño docente, la que presentamos de manera desagregada en el Cuadro N°1.

| ESTRATEGIAS | PROBLEMÁTICA SITUACIONAL DE LOS DOCENTES | RESULTADOS | PROBLEMÁTICA SITUACIONAL DEL DIRECTOR | RESULTADOS |
|--|---|-----------------|---|------------|
| PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LOGRAR LAS METAS DE APRENDIZAJE” | <p>¿Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar según características de su entorno?</p> <p>¿Reflexiona acerca de las fortalezas, debilidades y necesidades de su I.E.?</p> <p>¿Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes?</p> | Regular a bueno | <p>¿Tiene objetivos claros en lo que hace?</p> <p>¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr?</p> | Deficiente |
| PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA COMUNIDAD A FAVOR DE LOS APRENDIZAJES | <p>¿Conoce y analiza de manera crítica los aprendizajes fundamentales demandados por el marco curricular?</p> <p>¿Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria?</p> | Regular a bueno | <p>¿Cuándo resuelve problemas trata de verlos de formas distintas?</p> <p>¿Trata como personas individuales y no solo como miembros de un grupo?</p> <p>¿Actúa de modo que gana el respeto de los docentes?</p> | Regular |
| CONDICIONES OPERATIVAS QUE ASEGUREN APRENDIZAJES DE CALIDAD EN LOS ESTUDIANTES, PREVIENDO RIESGOS | <p>¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes a lograr?</p> <p>¿Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes?</p> <p>¿Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones?</p> | Regular a bueno | <p>¿Construye una visión motivante del futuro?</p> <p>¿Considera las necesidades, habilidades y apariciones de cada uno de los docentes?</p> <p>¿Enfatiza la importancia tener una misión compartida?</p> | Regular |
| LIDERAZGO EN PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES | <p>¿Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar?</p> <p>¿Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, paneles, etc.?</p> <p>¿Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua?</p> <p>¿Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico para el logro de los resultados establecidos?</p> | Regular a bueno | <p>¿Expresa confianza en que se alcancen las metas?</p> <p>¿Sugiere nuevas formas de trabajo?</p> | Deficiente |

| | | | | |
|--|---|-----------------|--|------------|
| INTEGRACIÓN DE CAPACIDADES CON LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA ASEGURAR LOGROS DE APRENDIZAJE | ¿ Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación? ¿ Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos? ¿ Promueve la participación organizada de las familias para el logro de las metas de aprendizaje? ¿ Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes? | Regular a bueno | ¿ Dedicar tiempo a enseñar y orientar? ¿ Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas? ¿ Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo? | Regular |
| LOGRAR LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, PARA EL ALCANZAR LAS METAS DE APRENDIZAJE | ¿ Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, los estudiantes y su entorno; valorando esta información para la planificación escolar? ¿ Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes? ¿ Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas? ¿ Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas? | Regular a bueno | ¿ Aumenta la confianza en cada uno de los docentes? ¿ Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas? | Deficiente |

Cuadro n°1 diagnóstico de resultados

Fuente: elaboración propia

B. PROPUESTA DE MODELO

Luego de los resultados obtenidos se propone el: **modelo de gestión directivo para mejorar los desempeños laborales en docentes y directivos de las instituciones educativas rurales de la provincia de Tacna:**

Objetivo del modelo

El objetivo es diseñar el Modelo de gestión directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos de las instituciones educativas rurales de la provincia y Región Tacna.

Teoría del modelo propuesto

La administración inteligente considera el capital humano como la base fundamental en una organización, puesto que constituye el elemento esencial en cada componente de la organización. Por consiguiente, la administración eficaz se fundamenta en el buen cumplimiento de las responsabilidades de los encargados de los departamentos o unidades a su cargo, ya sea la de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras, capacitación e incluso recursos humanos. Dentro de una organización, el administrador

necesita reflexionar sobre el cómo, con el capital humano que posee, debe potenciar, capacitar y estructurar su personal para realizar una gestión eficiente, exitosa y de calidad. En consecuencia, debido a que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, una administración eficaz encarna la clave al éxito organizacional. (Meyer 2003).

Fundamentación del modelo propuesto

La propuesta del modelo, tiene fundamentación teórica a través de la teoría de sistemas donde su principal representante es Ludwing Von Bertalanffy, basado en el humanismo científico, ya que no es posible ningún cambio tecnológico sin la base de la especie humana, que fundamenta todos los cambios y productos de la era de la información y la tecnología, sustenta que todo sistema se compone de aspecto estructural y otro aspecto funcional, La teoría de sistemas representa pues, una alternativa atractiva dentro de los análisis del objeto de estudio; también goza de los aportes de la teoría de la administración de recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, la administración inteligente de los recursos humanos es la pieza clave en una organización exitosa.

Plan de acción para mejorar el desempeño laboral

El trabajo de investigación que planteamos es mejorar las instituciones educativas a partir y según el Manual del Buen Desempeño Directivo enfocado en la teoría de sistemas de Ludwing Von y la teoría de la administración de recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, los que está resumido y contenido en:

1. Motivación para mejorar la calidad educativa
2. Participación de involucrados en el diseño del modelo
3. Desarrollo de estrategias para la sostenibilidad de la propuesta:
 - Planificación institucional para lograr las metas de aprendizaje
 - Promover la participación de los actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes.
 - Condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, previniendo riesgos”.
 - Liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para el logro de aprendizajes”
 - Integración de capacidades con los docentes de la institución educativa para asegurar logros de aprendizaje”.
 - Lograr la planificación curricular al interior de la institución educativa, para el alcanzar las metas de aprendizaje”.

Programa y desarrollo de estrategias

La propuesta de estrategias permite Identificar las características de la institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esta información como insumo para la planificación escolar; además de diseñar de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje para lo cual se define los objetivos en cada estrategias.

La Visión, Misión y Objetivos: Formulación de instrumentos de gestión escolar, análisis de las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, entorno institucional, familiar, social, visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje, debe tener la participación de toda los miembros docentes, directivos y padres de familia de la Institución educativa.

Enfoque por competencias, definición, ventajas, Instrumentos de la Planificación: reglamento y Plan de trabajo.

Desarrollo metodológico

Se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para cada tema propuesto, la que se puede observar en el Cuadro N°4.

| ESTRATEGIAS | OBJETIVOS | ACCIONES Y TEMAS A DESARROLLAR | | |
|--|---|---|---|--|
| | | Estrategias | Objetivos | Introducción |
| 1. Diseño institucional para lograr las metas de aprendizaje | a) Realizar un análisis reflexivo respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de la institución educativa para mejorar los procesos pedagógicos. | Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video sobre planificación. Repaso de temas de gestión educativo. | Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto para realizar el diagnóstico mediante el análisis FODA. Realización por los participantes de ejercicios prácticos para formular el plan institucional (individuales o en grupo), a partir de un diagnóstico. Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje de los instruidos. | Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje. Resumen del tema desarrollado y socializado por los participantes en la "formulación del plan institucional". Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el evento siguiente. |
| | b) Establecer metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes. | | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| <p>2. Promover la participación de los actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes</p> | <p>a) Conducir la institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos.</p> | <p>Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video sobre participación de actores en provecho de objetivos, beneficios de la participación democrática. Repaso de temas de liderazgo y participación democrática.</p> | <p>Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto en procesos participativos. Realización por los instruidos de ejercicios prácticos participativos sobre liderazgo y participación democrática en provecho de objetivos educativos. (Individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p> | <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje. Resumen y síntesis sobre liderazgo y participación democrática según el tema tratado en el evento “participación democrática”. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que se realizará en evento siguiente.</p> |
| <p>3. Condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, previniendo riesgos</p> | <p>a) Gestionar el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p> | <p>Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video sobre condiciones operativas (RRMM) en provecho del aprendizaje. Repaso sobre aprendizajes de calidad.</p> | <p>Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto para asegurar el aprendizaje de calidad. Evaluación formativa del progreso de los participantes en temas de aprendizajes de calidad. Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del compromiso en los docentes.</p> | <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje de calidad. Síntesis del tema tratado “condiciones operativas que aseguran el aprendizaje de calidad”. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que se realizará.</p> |
| | <p>b) Gestionar el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p> | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 4. Liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para el logro de aprendizajes | a) Implementar estrategias, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. | Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video sobre Liderazgo en provecho del aprendizaje. Repaso sobre procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa. | Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto para el logro de liderazgo en los procesos de evaluación de la gestión en IE. Evaluación formativa del progreso de los participantes en materia de Liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de IE. Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del compromiso en los docentes en transparencia y equidad. | Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Resumen del tema desarrollado sobre "liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de la IE" en provecho del aprendizaje. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en evento siguiente. |
| | b) Conducir de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje. | | | |
| 5. Integración de capacidades con los docentes de la institución educativa para asegurar logros de aprendizaje | a) Gestionar oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. | Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video sobre integración de capacidades individuales en provecho del aprendizaje. Repaso de temas de capacidades y autoevaluación profesional. | Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Evaluación formativa del progreso de los participantes en la integración de capacidades individuales de los docentes en provecho de los objetivos de aprendizaje "con la autoevaluación profesional". Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del objetivo de integración de los docentes. | Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje. Resumen del tema tratado en evento "Integración de capacidades en base a la experiencia de cada uno en provecho del aprendizaje y autoevaluación". Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en evento siguiente. |
| | b) Generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. | | | |

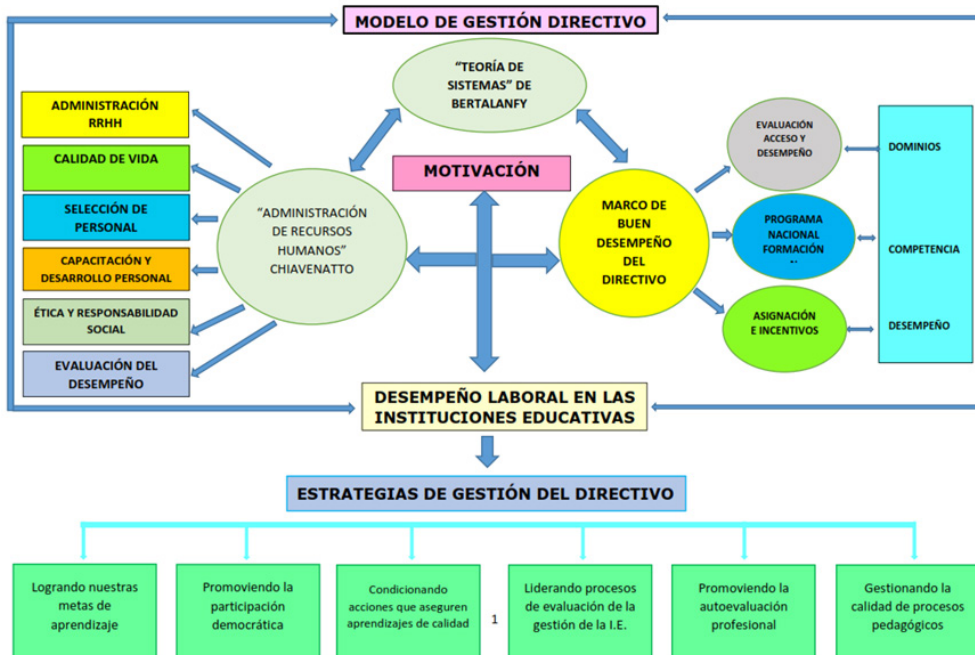
| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| 6. Lograr la planificación curricular al interior de la institución educativa, para el alcanzar las metas de aprendizaje. | a) Orientar y promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. | Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video y/o mensajes subliminales sobre currículo de educación en provecho del aprendizaje. Repaso de la importancia de la planificación curricular al interior de las instituciones educativas para alcanzar las metas de aprendizaje- | Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Evaluación formativa del progreso de los participantes en Conocimiento y análisis de los Aprendizajes Fundamentales demandados por el marco Curricular Nacional, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje. Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del objetivo con la participación activa de los docentes en la búsqueda de objetivo. | Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje. Resumen del tema desarrollado "planificación en el marco curricular de la gestión de la calidad de procesos pedagógicos". Anuncio del tema que será tratado en la reunión siguiente. |
| | b) Monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas. | | | |

Cuadro n°4 planteamiento de estrategias a partir de del diagnóstico

Fuente: elaboración propia

Modelo final para evaluación

La evaluación de la presente propuesta, está relacionada a una evaluación integral de principio a fin , así mismo será flexible y contextualizada, porque es necesario tener los resultados de manera evidente, para definir si realmente ha hecho efecto la aplicación de las estrategias en el ***modelo de gestión directivo que se propone*** para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa, región Tacna, la misma que se observa en la Gráfica N°2_



Grafica n°2

4 | CONCLUSIONES

1. La investigación describe y diagnostica que la situación de las Instituciones Educativas rurales de la provincia y Región Tacna, tiene los problemas generalizados de la educación peruana, donde la calidad de la educación se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, remuneración e incentivo a docente y normatividad cambiante según gobiernos de turno. Entonces, el liderazgo que ejerce el director constituye un aspecto importante a nivel institucional que puede agudizar o encumbrar el servicio educativo en las Instituciones Educativa, en la zona rural de la provincia de Tacna.

2. Con la aplicación de Instrumentos y herramientas de recolección de datos por encuestas con cuestionarios, los resultados de la investigación determina que existe relación del estilo de liderazgo directivo que ejerce el director y repercute en el desempeño de los docentes; donde según el coeficiente de correlación de spearman, estadísticamente el resultado es significativa ($r = 0,98482143$) entre la variable: gestión directivo, y la variable: desempeño laboral. Esto significa que el desempeño laboral de los docentes tiene directa relación con la gestión institucional que ejerce el director en las Instituciones Educativas de la provincia de Tacna. Donde el desempeño laboral es de regular a bueno de parte de los docentes y deficiente desempeño de los directores percibido por la gran mayoría de docentes, básicamente a factores derivados del liderazgo del director ante los docentes.

3. En base al diagnóstico situacional y la correlación existe, se ha diseñado un modelo de gestión directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos para las Instituciones Educativas de la provincia de Tacna, las estrategias propuestas contribuirá a mejorar la gestión directiva y de la comunidad educativa, creando un clima institucional agradable que permitirá cumplir con el trabajo institucional; debido a que las estrategias están diseñados a elevar la calidad de gestión del director, a su vez a mejorar el desempeño laboral del personal de docentes, todo esto reflejado en la calidad el servicio educativo en la institución, por cuanto está basada en dos teorías y una guía de modelo nacional, que fundamentan la investigación científica que son la teoría de Sistemas, teoría de Administración de Recursos Humanos y así mismo el Marco del Buen Desempeño Directivo.

REFERENCIAS

Arriaga, Juana (2014). La gestión educativa en América Latina: logros, dificultades, perspectivas en VIDEO CONFERENCIA PERÚ MÉXICO Pontificia Católica del Perú, Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Autónoma Nuevo León de México UANL juany_arriaga@yahoo.com.mx).

Chiavenato (1999), Teoría de la Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.

Díaz y Delgado (2014) “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo”: Tesis, una propuesta desde la socio formación, CHICLAYO PERU.

Documentos para discusión de la Educación en América Latina y el Caribe Gestión ¿Vamos por un buen camino? Ana Luisa Machado Directora OREALC/UNESCO Santiago 2004.

García Pérez, F.F. (2014), Problemas del mundo y educación escolar: un desafío para la enseñanza de la geografía y las ciencias. Ciencias sociales. Revista brasileira de educación en geografía y las ciencias volumen 1, n. 1. (2011) p. 108 – 122.

Ministerio de Educación del Perú, (2012 a). Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>

Von Bertalanffy, Ludwing (1989) “Teoría General de Sistemas Fundamentos, desarrollo y Aplicaciones”, séptima publicación 1989.

Yábar S. (2013) “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima” – Cercado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

PÁGINAS WEB:

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19644/Capitulo2.pdf>

<http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>.

ANÁLISE ERGONÔMICA DE UMA BIBLIOTECA EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 15/03/2021

Mateus Araújo de Araújo

Universidade do Estado do Pará, Graduando
em Engenharia de produção
Castanhal - PA
<http://lattes.cnpq.br/1939489552451261>

Marcos Araújo de Araújo

Universidade do Estado do Pará, Graduando
em Engenharia de produção
Castanhal - PA
<http://lattes.cnpq.br/4669524270099700>

Alberto Carlos de Melo Lima

Universidade do Estado do Pará, Departamento
de Engenharia de Produção (DENG) do Centro
de Ciências Naturais e Tecnologia (CCNT)
Belém – PA
<http://lattes.cnpq.br/0524669127885256>

Déborah Sampaio Pedreira Alves

Universidade do Estado do Pará, Graduanda
em Engenharia de Produção
Castanhal – PA
<http://lattes.cnpq.br/6041648422882188>

Everton David Souza Quemel

Universidade do Estado do Pará, Graduando
em Engenharia de Produção
Castanhal – PA
<http://lattes.cnpq.br/9245447230930273>

RESUMO: As bibliotecas, principalmente as presentes em universidades, ainda possuem um papel muito importante na difusão e na democratização do conhecimento cultural e científico, assim como na gestão do saber. Nesse sentido, visando um ambiente confortável de trabalho e estudo, surge então a Análise Ergonômica do Trabalho (AET). O presente trabalho buscou aplicar os conceitos existentes na área da ergonomia, visando a adequação do ambiente de uma biblioteca de um campus universitário aos alunos que frequentam. Após identificação do diagnóstico foram propostas recomendações visando a melhoria do ambiente bibliotecário segundo os conceitos de ergonomia e observou-se que, algumas ações podem ser tomadas a fim de tornar o ambiente da biblioteca mais adequado e produtivo para os alunos.

PALAVRAS-CHAVE: Ergonomia, AET, Normas, Análise, Biblioteca.

ERGONOMIC ANALYSIS OF A LIBRARY ON A UNIVERSITY CAMPUS

ABSTRACT: Libraries, especially those present in universities, still have a very important role in the dissemination and democratization of cultural and scientific knowledge, as well as in the management of knowledge. In this sense, aiming at a comfortable work and study environment, the Ergonomic Analysis of Work (AET) emerges. The present work sought to apply the existing concepts in the area of ergonomics, aiming the adequacy of the environment of a university campus library to the students they attend. After identifying the diagnosis, recommendations were

proposed aiming at improving the library environment according to ergonomic concepts and it was observed that some actions can be taken in order to make the library environment more adequate and productive for the students.

KEYWORDS: Ergonomics, AET, Standards, Analysis, Library.

1 | INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as bibliotecas, principalmente as presentes em universidades, ainda possuem um papel muito importante na difusão e na democratização do conhecimento cultural e científico, assim como na gestão do saber. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a proporção de cidades com bibliotecas subiu de 76,3% para 97,1% entre 1999 e 2014 (IBGE, 2017).

Dentro deste contexto, é de extrema importância que os profissionais que atuam nesta área, assim também como os próprios visitantes tenham um ambiente agradável e confortável para desenvolver pesquisas e aprendizado. Diante desta questão, surge então o estudo da ergonomia que segundo Lida (2005, p. 02) o objeto de estudo é a interação entre o homem e o trabalho no sistema homem-máquina-ambiente, ou mais precisamente, as interfaces desse sistema, onde ocorrem trocas de informações e energias entre o homem, máquina e ambiente, resultando na realização do trabalho.

Segundo Mendes e Bergiante (2018) as bibliotecas, de modo geral, ocupam uma área que na maioria das vezes não foram construídas para este fim, geralmente são espaços adaptados. Além disso, dizem os autores, com a introdução de novas tecnologias há a necessidade de aquisição de novos equipamentos que implica em tornar ainda mais reduzidos estes espaços. Destacam que os mobiliários são antigos e inadequados, apresentam quadro de pessoal reduzido e estes geralmente fazem esforço físico contínuo, através de deslocamentos e dificuldades nas áreas de alcance, além dos aspectos ambientais que compreendem iluminação, temperatura, ruídos e sinalização que geralmente são pouco indagados.

Nesse sentido, visando um ambiente confortável de trabalho e estudo, surge então a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), que segundo a NR-17 no item 17.1.2: serve para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Neste sentido, o presente trabalho buscou aplicar os conceitos existentes na área da ergonomia, visando a adequação do ambiente de uma biblioteca de um campus universitário aos alunos que frequentam, assim como identificar os possíveis riscos ergonômicos existentes no recinto, para os mesmos, embasado na literatura atualizada e com aplicação de ferramentas da área, com o intuito de propor intervenções para a problemática abordada.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ergonomia

A Ergonomia baseia-se em um conjunto de ciências e tecnologias que visa à adaptação confortável e produtiva entre o ser humano e seu trabalho, basicamente procurando um modo de adaptação das condições de trabalho às características do ser humano (COUTO, 1995).

Tendo como foco, dois principais objetivos. Direcionando um deles na eficiência, produtividade, confiabilidade e qualidade das organizações, e outro, na segurança, saúde, conforto satisfação e interesse do trabalho das pessoas (FALZON, 2007).

Segundo a *Ergonomics Society* (Sociedade de Ergonomia), a ergonomia estuda a relação entre o homem e seu trabalho, equipamento e ambiente. Os problemas provenientes desse relacionamento são solucionados por ela através da aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia (IIDA, 2005). Enquanto uma disciplina, a ergonomia busca entender as interações dos trabalhadores e outros elementos de um sistema; enquanto uma profissão aplica teorias, princípios, dados e métodos para projetos, de modo a aprimorar o bem estar humano e a desempenho do sistema como um todo (IEA, 2000).

2.2 Análise Ergonômica do Trabalho (AET)

Segundo Lima (2016), o ponto central da ergonomia é a análise ergonômica do trabalho (AET), desenvolvida com finalidade da ergonomia de correção, indica aplicar os conhecimentos da ergonomia para analisar, diagnosticar e corrigir uma situação real de trabalho.

De acordo Lida (2005), o método AET desdobra-se em cinco etapas: análise da demanda; análise da tarefa; análise da atividade; diagnóstico e recomendações. As três primeiras constituem a fase de análise e permitem realizar o diagnóstico para formular as recomendações ergonômicas. Nesse sentido, os conceitos aqui citados sobre essas etapas serão prescritos segundo Lida (2005):

- **Análise da Demanda:** Demanda é a descrição de um problema ou uma situação problemática, que justifique a necessidade de uma ação ergonômica. Ela pode ter diversas origens, tanto por parte da direção da empresa, como da parte dos trabalhadores e suas organizações sindicais.
- **Análise da tarefa:** Tarefa é um conjunto de objetivos prescritos, que os trabalhadores devem cumprir. Ela corresponde a um planejamento do trabalho e pode estar contida em documentos formais, como descrição de cargos. Informalmente, pode corresponder a certas expectativas gerenciais.
- **Análise da atividade:** Atividade refere-se ao comportamento do trabalhador, na realização de uma tarefa. Ou seja, a maneira como o trabalhador procede para alcançar os objetivos que lhe foram atribuídos. Ela resulta de um processo de adaptação e regulação entre os vários fatores envolvidos no trabalho.

- **Formulação do diagnóstico:** O diagnóstico procura descobrir as causas que provocam o problema descrito na demanda. Refere-se aos diversos fatores relacionados ao trabalho e à empresa, que influem na atividade de trabalho.
- **Recomendações ergonômicas:** As recomendações referem-se às providências que deverão ser tomadas para resolver o problema diagnosticado. Essas recomendações devem ser claramente especificadas, descrevendo-se todas as etapas necessárias para desenvolver o problema. Se for o caso, devem ser acompanhadas de figuras com detalhamentos das modificações a serem feitas em máquinas ou postos de trabalho. Devem indicar também as responsabilidades, ou seja, a pessoa, seção de departamento encarregado da implementação, com indicação do respectivo prazo.

2.3 Norma Regulamentadora NR 17

A Norma Regulamentadora N° 17 (ou NR 17) é a diretriz que regula a ergonomia no ambiente de trabalho, sendo assim é uma das normas mais importantes no estudo da segurança do trabalho, pois possui o objetivo de estabelecer parâmetros que, segundo ACZ (2016), permitem a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. Visando com que o colaborador possa atingir maior produtividade de forma ergonomicamente correta, levando em consideração sua saúde e limitações.

Essa norma é de suma importância, uma vez que as maiores doenças laborativas são consequência da exposição a algum tipo de risco ergonômico que os funcionários se submetem em suas tarefas rotineiras. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho (ACZ, 2016). Tais como: Trabalhos realizados em pé durante longos períodos sem descanso; Monotonia; Levantamento de cargas pesadas e esforços repetitivos.

Portanto, além de proporcionar o cuidado com a saúde do trabalhador, a NR17 é importante para que os empreendedores tenham consciência de que o desconforto no ambiente de trabalho pode gerar, dentre os menores problemas, a baixa produtividade para as empresas. Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora.

2.4 Norma ABNT NBR 10152:2017 Acústica – Níveis de pressão sonora em ambientes internos a edificações

A edição de 2017 é a 2ª da norma, em modificação à 1ª Edição de 1987. É definida na norma a maneira para realização de medições de níveis de pressão sonora em ambientes internos a edificações; procedimento para determinação do nível de pressão

sonora representativo de um ambiente interno a uma edificação; procedimento e valores de referência para avaliação sonora de ambientes, em função de sua aplicação de uso; padrões de referência de níveis de pressão sonora para estudos e projetos acústicos de ambientes internos a edificações, em função de sua finalidade de uso (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PARA QUALIDADE ACÚSTICA, 2017).

Basicamente, a NBR determina os níveis de ruído compatíveis com o conforto acústico em ambientes de diferentes tipos, e de acordo com a ABNT o limite considerável de barulho é diferente para cada área. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), até 50 decibéis (dB) é o nível que não causa incômodo à audição humana, visto que maior parte das pessoas compreende 30 dB como nível confortavelmente silencioso. A partir de 65 dB, começa a se tornar um incômodo, e acima de 85 dB se torna nocivo à saúde, podendo causar danos a audição (OWA SONEX, 2019).

2.5 Norma ABNT NBR 5413/92 – A iluminação de interiores

A iluminância é a dimensão usada à avaliação do conforto visual, é uma razão entre o fluxo luminoso acompanhado pela superfície e a área considerada, o instrumento mais adequado para fazer a medição é o lux metro, segundo a norma NBR 5283/84. O campo de trabalho é a região onde, para qualquer superfície nela situada, necessita requisitos de iluminância apropriadas ao trabalho a ser exercido. (BAUMER, 2004).

Sobre as condições gerais conforme a ABNT-NBR 5413/1992 têm-se:

- A iluminância deve ser medida no campo de trabalho. Quando este não for definido, entende-se como tal o nível referente a um plano horizontal a 0,75 m do piso.
- No caso de ser necessário elevar a iluminância em limitado campo de trabalho, pode-se usar iluminação suplementar.
- A iluminância no restante do ambiente não deve ser inferior a 1/10 da adotada para o campo de trabalho, mesmo que haja recomendação para valor menor.
- Recomenda-se que a iluminância em qualquer ponto do campo de trabalho não seja inferior a 70% da iluminância média determinada segundo a NBR 5382.

2.6 Diagrama das dores e Checklist

A aplicação do diagrama de áreas dolorosas tem como objetivo verificar se há presença de dores e/ou desconforto no sistema musculoesquelético, detectar a região corporal e a noção relativa da dor do trabalhador a ser pesquisado, conforme uma escala estipulada (TAKEDA, OLIVEIRA, et al., 2014). Esta técnica consiste na entrevista com o indivíduo a ser diagnosticado, solicitando que este aponte as regiões dolorosas do corpo e, em seguida, pede-se que ele avalie subjetivamente o grau de desconforto em cada segmento. O diagrama divide o corpo pelo lado esquerdo e direito e é destacado o local da dor como mostra o exemplo a seguir:



Figura 1 – Diagrama das dores

Fonte: Revista ESPACIOS, (2016).

Aliado ao diagrama, outra ferramenta que auxilia na AET é a elaboração de um *checklist* sendo uma lista de itens em que é primeiramente definida para certificar as condições de um serviço, produto, tarefa ou processo. Seu propósito é certificar se todas as etapas ou itens da lista estão sendo cumpridas de acordo com normas regulamentadoras ou de acordo com o que foi programado. Também conhecido como folha de verificação, o *checklist* é considerado uma importante ferramenta de qualidade, que pode ser utilizado em diferentes setores empresariais (ALONÇO, 2017). Dessa forma, estes métodos de pesquisas são úteis para as análises feitas e suas elaborações não são complexas, o que torna sua aplicação viável no projeto.

3 I MÉTODO DE PESQUISA

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica a fim de conhecer os aspectos que norteiam e caracterizam a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), assim como, a importância da ergonomia no ambiente de uma biblioteca. A pesquisa também se caracteriza como documental e de campo, pois foram realizadas observações in loco do mobiliário, do espaço da biblioteca e dos postos de estudos, para auxiliar a coleta de dados, tais como: registros fotográficos.

Na avaliação ambiental, foram coletados dados inerentes ao ambiente da biblioteca por meio de aplicativos de celular, no qual foi usado o aplicativo Decibelímetro para obter-se o nível de ruído do ambiente em análise e outro, denominado *Light Meter*, para calcular o nível de luminosidade no ambiente. Optou-se na utilização destes aplicativos devido à inexistência de equipamentos técnicos e científicos apropriados para as medições.

Para a realização da análise antropométrica, foram obtidos dados sobre o mobiliário do local de estudo (biblioteca), por meio da observação in loco e medições com o auxílio de uma fita métrica para obtenção das medidas do mobiliário.

Nesse sentido, conforme os preceitos da NR-17-Ergonomia seguem abaixo as análises realizadas para compor a Avaliação Ergonômica do Trabalho (AET):

- **Análise da demanda:** As informações referentes a demanda foram obtidas por meio do *website* da universidade, onde estão disponíveis alguns dos dados utilizados. Também foram utilizadas informações fornecidas pela administração do campus, por meio de tabelas dispostas em documento *Word*.

O ambiente bibliotecário foi dividido em duas áreas para facilitar a análise, sendo elas: ambiente 1 (Área principal), ambiente 2 (Sala de estudos).



Figura 2 – Ambiente 1 (Área principal)

Fonte: Os autores, (2020)



Figura 3 – Ambiente 2 (Sala de estudos)

Fonte: Os autores, (2020)

- **Análise da atividade:** Nesta etapa, foram levados em consideração os postos de trabalho e o ambiente frequentado pelos alunos, onde realizou-se as medições de ruído, luminosidade e temperatura. Foi aplicado o questionário a 15 pessoas adicionalmente, para melhor análise ergonômica, aplicou-se a ferramenta conhecida como diagrama das áreas dolorosas, também denominada Diagrama de Corlett no intuito de saber as queixas quanto às dores físicas acometidas aos alunos durante a execução das suas atividades.
- **Análise de diagnóstico:** O diagnóstico foi feito com base em todos os dados coletados durante o processo de pesquisa, levando em consideração principalmente as respostas do questionário aplicado e análises realizadas no ambiente da biblioteca, tais como: análises dos fatores ambientais e antropométrica. Também foi utilizado como parâmetros a NR 17, a NBR 5413, NBR 101 e a NBR 13966: 1997 para fim de comparação dos dados coletados. Dessa forma, após identificação do diagnóstico foi proposto recomendações visando a melhoria do ambiente bibliotecário segundo os conceitos de ergonomia.

4 | RESULTADOS

Nessa sessão são apresentadas e descritas as análises realizadas após a coleta de dados no ambiente estudado da biblioteca de um campo universitário.

4.1 Análise da demanda

A biblioteca onde foi realizada a análise ergonômica, localizada no térreo do campus, dispõe de uma área total de 213,27 m² e é constituída por: um salão principal de recepção com área para leitura, sala 1 de estudo, sala 2 de estudo, sala 3 de estudo, sala 4 de orientação, sala 5 posto de trabalho do bibliotecário, espaço de informática e o acervo que dispõe de cerca de 3200 exemplares disponíveis em prateleiras.

4.2 Análise da atividade

Para a realização das análises levou-se em consideração os meios técnicos (máquinas, equipamentos, arranjo e dimensionamento do posto de trabalho, iluminação, ambiente térmico).

Com o intuito de adquirir informações inerentes ao ambiente bibliotecário frequentado pelos alunos, aplicou-se um questionário voltado aos mesmos. Este compõe-se por 16 perguntas onde o grau de satisfação é decrescente, sendo: Nível 1 satisfeito; Nível 2 parcialmente satisfeito e Nível 3 insatisfeito. O objetivo da aplicação do questionário foi verificar como os alunos classificam os materiais disponíveis (mesas, cadeiras, prateleiras) levando em consideração os fatores ambientais (iluminação, ruído, temperatura) e os fatores antropométricos (diagrama de áreas dolorosas e mobiliário).

4.3 Fatores ambientais

A análise dos fatores ambientais tem o objetivo de identificar as condições do ambiente de trabalho, considerando os fatores de iluminação, ruído e temperatura. Vale ressaltar que a análise desses fatores está embasada nas normas regulamentadoras NBR 5413, NBR 10152 e NR 17, respectivamente. Assim, por meio dos aplicativos específicos para as medições de ruído e iluminação realizou-se uma comparação entre, os valores estabelecidos pelas normas e os valores obtidos na análise.

Considerando que a NR 17 no subitem 17.5 sobre condições ambientais de trabalho, estas devem estar adequadas às características psicológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho executado. Além disso, em locais como salas de controle, laboratórios, escritórios, salas de desenvolvimento ou análise de projetos, são recomendadas as seguintes condições segundo a Norma Regulamentadora:

- a) Níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada INMETRO;
- b) Índice de temperatura efetiva entre 20°C e 23°C

Nesse sentido, a tabela 1e 2 indica essas comparações nos dois ambientes de acordo com os dados coletados.

| Fatores | Norma Regulamentara | Dado coletado | Consideração |
|-------------|---------------------|---------------|--|
| Iluminação | 300 - 500 lux | 108 - 112 lux | De acordo com a NBR 5413, o valor coletado não está compatível com o padrão estabelecido pela norma, pois apresenta uma discrepância de 192 - 388 lux. |
| Ruído | 35 - 45 db | 48,13 db | Em concordância com a NBR 10152, o valor coletado não está compatível com o padrão estabelecido pela norma. |
| Temperatura | 20°C - 23°C | 22°C | Conforme a NR 17, o valor coletado está compatível com o padrão estabelecido pela norma. |

Tabela 1 – Análise dos fatores ambientais (Ambiente 1)

Fonte: Os autores, (2020)

| Fatores | Norma Regulamentara | Dado coletado | Consideração |
|-------------|---------------------|---------------|--|
| Iluminação | 300 - 500 lux | 97 - 103 lux | De acordo com a NBR 5413, o valor coletado não está compatível com o padrão estabelecido pela norma, pois apresenta uma discrepância de 203 - 397 lux. |
| Ruído | 35 - 45 db | 49,7 db | Em concordância com a NBR 10152, o valor coletado não está compatível com o padrão estabelecido pela norma. |
| Temperatura | 20°C - 23°C | 22°C | Conforme a NR 17, o valor coletado está compatível com o padrão estabelecido pela norma. |

Tabela 2 – Análise dos fatores ambientais (Ambiente 2)

Fonte: Os autores, (2020)

4.4 Análise antropométrica

4.4.1 Análise do mobiliário

Esta sessão apresenta por meio de registros fotográficos o mobiliário utilizado na biblioteca nos dois ambientes. Além disso, foi feita a medição desses móveis no intuito de verificar se as medidas estão dentro dos padrões conforme prescreve a norma NBR 13966 (ABNT, 2008). Para essa análise, foram consideradas as medidas dos mobiliários (Mesas e assentos) dos postos de trabalho e os móveis utilizados pelos alunos.

Nesse sentido, é válido ressaltar os subitens 17.3.1, 17.3.2, 17.3.3 respectivamente descritos abaixo estipulados pela NR 17 referente à mobília.

- Sempre que o trabalho puder ser executado na posição sentada, o posto de trabalho deve ser planejado ou adaptado para esta posição;
- Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé, as bancadas, mesas, escrivaninhas e os painéis devem proporcionar ao trabalhador condições de boa postura, visualização e operação e devem atender aos seguintes requisitos mínimos:

a) Ter altura e características da superfície de trabalho compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida dos olhos ao campo de trabalho e com altura do assento;

b) Ter área de trabalho de fácil alcance e visualização pelo trabalhador;

c) Ter características dimensionais de fácil alcance a visualização pelo trabalhador.

- Os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto:

- a) Alturas ajustáveis à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida;
- b) Características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento;
- c) Borda frontal arredondada;
- d) Encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar.

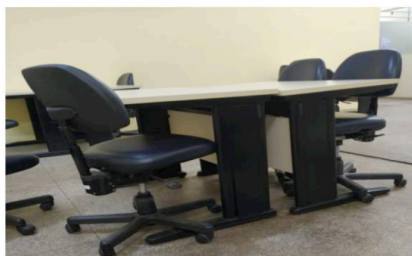


Figura 4 – Mesa dos alunos

Fonte: Os autores, (2020)

| Nº | Variável | Medida da mesa do aluno | Valor da ABNT 13966 (ABNT, 2008) | Observação |
|----|---------------------|-------------------------|----------------------------------|------------|
| 1 | Altura da mesa | 73 cm | 72 - 75 cm | Adequada |
| 2 | Largura da mesa | 60 cm | > 80 cm | Inadequada |
| 3 | Comprimento da mesa | 1 m | 60 - 1,1 m | Adequada |

Tabela 3 – Comparativo de variáveis mensuradas na mesa do aluno da biblioteca com as medidas estabelecidas pela norma NBR 13996 (ABNT, 2008)

Fonte: Os autores, (2020)



Figura 5 – Cadeira dos alunos

Fonte: Os autores, (2020)

| Nº | Variável | Medida da cadeira do aluno | Valor da ABNT 13966 (ABNT, 2008) | Observação |
|----|------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------|
| 1 | Altura do encosto | 5 - 13,5 cm | 15 - 20 cm | Inadequada |
| 2 | Largura do encosto | 6 cm | 30,35 cm | Inadequada |
| 3 | Altura do assento | 42 - 52 cm | 42 - 50 cm | Adequada |
| 4 | Largura do assento | 17 cm | > 35 cm | Inadequada |
| 5 | Comprimento do assento | 18 cm | 37 cm | Inadequada |

Tabela 4 – Comparativo de variáveis mensuradas da cadeira do aluno da biblioteca com as medidas estabelecidas pela norma NBR 13966 (ABNT, 2008)

Fonte: Os autores, (2020)

4.5 Diagrama das dores

A aplicação do diagrama das dores possui o objetivo de identificar as áreas do corpo que mais são afetadas durante a execução do trabalho, assim como também visa classificar a intensidade das dores. A classificação das dores varia de 0 (nenhuma dor) a 7 (dor intensa). Portanto, realizou-se a aplicação dessa ferramenta a 15 alunos, com o intuito de compreender como a execução do trabalho pode afetar a ergonomia, o bem-estar e a produtividade dos entrevistados.

| Área do corpo | Quantidade de votos | % | Intensidade mínima | Intensidade máxima |
|-------------------------|---------------------|-----|--------------------|--------------------|
| Pescoço esquerdo | 8 | 53% | 5 | 6 |
| Dorso superior esquerdo | 7 | 47% | 3 | 7 |
| Dorso médio esquerdo | 9 | 60% | 3 | 7 |
| Pescoço direito | 9 | 60% | 4 | 6 |
| Dorso superior direito | 7 | 47% | 3 | 7 |
| Dorso médio direito | 9 | 60% | 3 | 6 |

Tabela 5 – Diagrama das dores (Alunos)

Fonte: Os autores, (2020)

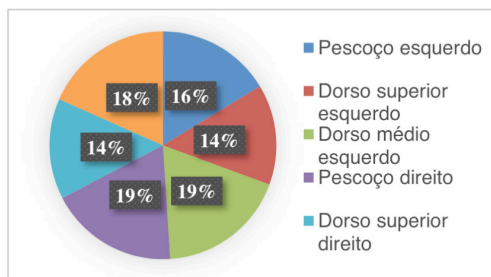


Gráfico 1 – Diagrama das dores (Alunos)

Fonte: Os autores, (2020)

4.6 Discussão de diagnóstico

De acordo com os dados obtidos, a biblioteca não possui espaço suficiente para organização do acervo. Haja vista que as distâncias entre as estantes são insuficientes para deixar as pessoas que frequentam a biblioteca confortáveis para a locomoção. Adicionalmente, existe pouco espaço para comportar as estantes necessárias para disposição dos livros, por isso, estas se encontram em locais improvisados. Além disso, a biblioteca possui poucas salas de estudo e salas de orientação, assim como a quantidade de computadores disponíveis não são suficientes para atender a demanda de alunos do campus, levando em consideração que existe pouca atenção à manutenção dos mesmos.

Quando se refere aos fatores ambientais, pode-se observar que existem problemas com iluminação nos dois ambientes, considerando que está muito abaixo do padrão estabelecido pela NBR 5413.

Ademais, o ruído nesses locais é periódico. Pois em situações de pico, ultrapassa o valor recomendado pela NBR 10152. Ainda em relação ao ruído no ambiente, foi possível perceber que o ambiente das salas de estudo apresenta maior nível de desconforto acústico, levando em consideração que a central de ar disponível nesse local interfere negativamente no ruído. Em contrapartida, a temperatura nos dois ambientes se enquadra aos padrões estabelecidos pela NR 17.

De acordo com as medidas coletadas do mobiliário da biblioteca, percebeu-se que os mesmos não possuem as dimensões recomendadas pela norma NBR 13996 (ABNT, 2008) e atende parcialmente os critérios referentes ao mobiliário dos postos de trabalhos estabelecidos nos subitens 17.3; 17.3.1; 17.3.2; 17.3.3 e 17.4.1 da NR 17.

Por meio da aplicação do diagrama de áreas dolorosas aos alunos, foi possível diagnosticar que a região lombar foi a que mais apresentou concentração de dores, considerando as áreas do dorso superior e dorso médio. Este fator pode ser justificado pela postura adotada no ambiente da biblioteca, tendo em vista que os alunos afirmaram, na aplicação dos questionários, não possuírem postura adequada ao realizar suas atividades nos postos estudo.

5 | CONCLUSÕES

Após todas as análises efetivadas, observou-se que algumas ações podem ser tomadas a fim de tornar o ambiente da biblioteca mais adequado e produtivo para os alunos. Dessa forma, como recomendação indica-se uma proposta em longo prazo para a construção de um novo local que seja projetado a fim de atender as necessidades que o ambiente bibliotecário necessita, visto que, a localidade atual é claramente improvisada.

Além disso, pode-se acrescentar como ferramenta de trabalho um scanner de código para os livros o que proporcionaria maior rapidez no atendimento e conseqüentemente diminuição do fluxo de alunos na mesa dos colaboradores já que reduziria o tempo no processo de locação dos livros.

Para tornar o ambiente agradável em relação aos fatores ambientais, a troca das lâmpadas fluorescentes pelas de tipo LED seria ideal, uma vez que o atual modelo é ultrapassado e o tipo LED é mais econômico e tem maior qualidade na iluminação. Ainda sobre esses fatores, a adição de um braço mecânico para porta seria ideal, haja vista que as pessoas que passam pela porta muitas vezes não a fecham por completo e o ruído externo interfere no ambiente bibliotecário, além disso, o isolamento acústico nas salas de estudo é uma opção em virtude de ser um local onde os alunos discutem seus trabalhos e estudam individualmente.

Adicionalmente, a troca das cadeiras por um modelo que se encaixe aos padrões estabelecidos pela ABNT na norma NBR 13966 (ABNT, 2008) faz-se necessária, tendo em vista que as medidas dos assentos atuais estão inadequadas para o uso. Por fim, recomenda-se a realização de palestras e eventos que possibilitem a conscientização dos colaboradores e alunos no que se refere à importância da ergonomia nos postos de trabalho e estudo, uma vez que os mesmos afirmaram não adotar postura adequada na realização de suas atividades.

REFERÊNCIAS

ALONÇO, G. *Templum*, 2017. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-e-para-que-serve-um-checklist/>>. Acesso em: 22 Maio 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 5413: **informação e documentação: luminância de interiores**. Rio de Janeiro. 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PARA A QUALIDADE ACÚSTICA, 2017. Disponível em: <<http://www.proacustica.org.br/noticias/proacustica-releases-sobre-as-aco-es-da-associao/abnt-nbr-10152-sai-em-nova-versao-atualizada-e-aperfeicoada.html>>. Acesso em: 12 Maio 2019.

COUTO, H. A. *Ergonomia aplicada ao trabalho – O manual técnico da máquina humana*. Belo Horizonte: Ergo, v. 1, 1995.

COUTO, Hudson de Araújo. **Ergonomia do corpo e do cérebro no trabalho**. Belo Horizonte: ergo, 2014.

Ergonomics Society (Sociedade de Ergonomia). Disponível em <https://www.ergonomics.org.uk/>. Acesso em 14 de Abril de 2020.

FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Ergo, Edgard Blücher Ltda, 2007.

GUIA TRABALHISTA. NR 17 - **Norma regulamentadora 17 ergonomia**. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr17.htm>. Acesso em 15 Maio 2020.

IEA, International Ergonomics Association (Associação Internacional de Ergonomia). Disponível em <http://www.iea.cc/whats/index.html>. Acesso em 15 de Maio de 2019.

IIDA, I. Ergonomia: **Projeto e Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

LIMA, V.R.T.D. **Análise Ergonômica do Trabalho (AET) no posto de embalagem como foco na indústria de produtos de papelaria**. Belém-PA, 2016.

MÁSCULO, F.S.; VIDAL, M.C. **Ergonomia: Trabalho adequado e eficiente**. Rio de Janeiro: Elsevier/ ABEPRO, 2011.

OWA SONEX BRASIL, 2019. Disponível em: <https://blog.owa.com.br/nbr-10152-saiba-o-que-diz-a-norma-e-qual-e-a-sua-importancia-no-mercado/>. Acesso em: 02 Maio 2019.

SEGURANÇA DO TRABALHO ACZ. NR 17 – **Ergonomia: Resumo Só Do Que Cai Na Prova**. Disponível: <https://segurancadotrabalhoacz.com.br/resumo-nr-17/>. Acesso em 15 Abril 2020.

SHIDA, G. J; BENTO, P. E.G. **Método e ferramenta ergonômica que auxiliam na análise de situações de trabalho**. 13f. VIII congresso nacional de excelência em gestão, ISSN 1984-9354, 2012.

TAKEDA, F. et al. **Análise da Prevalência de dor em trabalhadores do setor de cortes de aves em um frigorífico típico da indústria avícola do Brasil**. Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, Paraná, 2014.

PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS POR PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS: UMA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ESTRATÉGICAS

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 08/03/2021

Naiara Silva Ferreira

Universidade da Amazônia – UNAMA/
Programa de Pós-graduação em Administração
UNAMA-PPAD/ Universidade Federal Rural da
Amazônia - UFRA
Belém-Pará
<http://lattes.cnpq.br/2131239509739903>

Artur Vicente da Costa

Universidade da Amazônia – UNAMA/
Programa de Pós-graduação em Administração
da UNAMA-PPAD/ Universidade Federal Rural
da Amazônia - UFRA
Belém-Pará
<http://lattes.cnpq.br/1681490119273604>

Anderson Lopes Nascimento

Universidade Federal do Piauí – UFPI/
Programa de Pós-graduação em Administração
da UNAMA/ PPAD
Teresina-Piauí
<http://lattes.cnpq.br/8899563452491045>

Fernando Antônio Colares Palácios

Universidade Estadual do Pará – UEPA/
Universidade da Amazônia – UNAMA -
Programa de Pós-graduação em Administração
da UNAMA/ PPAD
Belém-Pará
<http://lattes.cnpq.br/1098544383979017>

RESUMO: Este artigo tem como objetivo identificar os fatores determinantes referentes ao uso de novas tecnologias nas IES privadas na perspectiva das capacidades dinâmicas e das inovações na gestão educacional. Para contextualizar a pesquisa observou-se que a tecnologia digital transformou de vez o modo como as pessoas se relacionam, aprendem e percebem o mundo, proporcionando com que as inovações tecnológicas encontrassem um espaço fértil para, ao lado das metodologias de aprendizagem ativa, transformarem a forma de ensinar e aprender das IES. Como metodologia utilizou-se um estudo de caso com análise quantitativa exploratória e descritiva envolvendo a percepção de 98 professores e suas experiências vivenciadas em sala de aula, enquanto preparavam suas aulas e estimulados pela gestão organizacional da IES. Foram identificados 4 fatores principais: 1) Gestão inovadora da IES - Capacidade Dinâmica; 2) Uso de Metodologias inovadoras com novas tecnologias pelos professores; 3) Aprendizagem individual e organizacional; e 4) Uso de metodologias expositivas nas aulas pelos professores. Os resultados encontrados descrevem que a instituição investigada, na percepção dos professores, incentiva a prática da criatividade e da inovação tecnológica como uma forma de se adaptar as mudanças constantes e dinâmicas que estão ocorrendo no setor educacional.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão de tecnologias, professores universitários, IES, Fatores determinantes, Análise Fatorial Exploratória.

OF NEW EDUCATIONAL TECHNOLOGIES BY PROFESSORS: A PERSPECTIVE OF DYNAMIC CAPACITIES STRATEGIC

ABSTRACT: This article aims to identify the determining factors regarding the use of new technologies in private HEIs from the perspective of dynamic capabilities and innovations in educational management. To contextualize the research, it was observed that digital technology transformed once and for all how people relate, learn and perceive the world, allowing technological innovations to find a fertile space to, alongside active learning methodologies, transform the way of teaching and learning from HEIs. The methodology used was a case study with exploratory and descriptive quantitative analysis involving the perception of 98 professors and their experiences in the classroom, while preparing their classes and stimulated by the HEIs organizational management. Four main factors were identified: 1) Innovative management of the HEI - Dynamic Capacity; 2) Use of innovative methodologies with new technologies by professors; 3) Individual and organizational learning; and 4) Use of expository methodologies in classes by professors. The results found describe that the investigated institution, in the perception of professors, encourages the practice of creativity and technological innovation as a way to adapt to the constant and dynamic changes that are occurring in the educational sector.

KEYWORDS: Technology management, university professors, HEIs, Determinant factors, Exploratory Factor Analysis.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, dadas às constantes mudanças no setor educacional, observa-se as revoluções tecnológicas que vem ocorrendo nesse cenário e como as Instituições de Ensino Superior (IES) estão se preparando com a aquisição de novas tecnologias e conhecimentos, recursos organizacionais valiosos que quando bem administrados, transformam-se em vantagem competitiva estratégica para a organização.

Na pesquisa o setor escolhido foi o educacional, mais especificamente de ensino superior privado. Esse setor tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, sendo visíveis as alterações na lógica de funcionamento, na expansão do número de instituições e na concorrência frente à forte intensidade competitiva (GUERRERO; MONROY, 2015).

Tal cenário de dinamismo ambiental tem demandado cada vez mais a necessidade de se redefinir e repensar a organização, seja por meio de aquisições de outras IES ou por meio da inserção de inovações e processos tecnológicos neste contexto, o que faz dele um campo interessante para o estudo da utilização dos recursos da organização para compreender o desempenho e as vantagens competitivas (TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017).

Nos últimos 20 anos, no contexto educacional a tecnologia digital vem chegando com força e transformando de vez o modo como as pessoas se relacionam, aprendem e percebem o mundo e as tecnologias. A internet ganhou velocidade e ocupou todos os cantos com a implantação dos dados móveis e os grandes computadores ficaram enxutos e abriram caminho para dispositivos portáteis (NWABASILI, 2018).

Nesse contexto, de acordo com Reis et al, (2011) a utilização de recursos tecnológicos aplicados à educação tem sido essencial para a melhoria da qualidade do ensino, bem como para o gerenciamento das organizações educacionais. Tecnologias e ferramentas inovadoras de gestão têm agregado vantagem competitiva às IES, devido a implantação de metodologias e técnicas novas mais dinâmicas e interativas. Porém de acordo com esses autores a grande dificuldade é conseguir integrar as tecnologias com bons projetos pedagógicos, devido a dificuldade de compreender e acompanhar esses avanços no campo educacional e direcionar esses recursos dinâmicos em prol do ensino e da aprendizagem.

O começo da era da mobilidade e da instantaneidade impactou a sociedade como um todo, principalmente os mais jovens, e essa mudança refletiu-se diretamente no fazer acadêmico das instituições de ensino superior, que vinham habituadas a fornecer um ensino centrado em aulas expositivas e na transmissão de conteúdo. O perfil do aluno também mudou e com isso gestores em educação precisaram repensar seus modelos para que as instituições seguissem relevantes. Foi então que a tecnologia encontrou um espaço fértil para, ao lado de metodologias de aprendizagem ativa, iniciar uma revolução na forma do aprender (NWABASIL, 2018).

Uma das lacunas é justamente compreender como se dá a relação entre as capacidades dinâmicas e a transformação digital que vem ocorrendo e impactando empresas, setores e organizações de toda a sociedade, relação esta que carece de estudos empíricos que investiguem a presença de mediadores em diferentes contextos ambientais, diferentes cenários culturais e diferentes setores de atividade.

Portanto, busca-se responder de que forma o uso de inovações tecnológicas pelos professores esta sendo influenciado pela gestão das capacidades dinâmicas das IES. E o objetivo principal é identificar os fatores determinantes referentes ao uso de novas tecnologias para as IES privadas da região Norte na perspectiva da gestão das capacidades dinâmicas e uso de inovações tecnológicas no ensino superior.

A metodologia empregada foi quantitativa e descritiva por meio da Análise Fatorial Exploratória para identificar os principais fatores que determinam a escolha das inovações tecnológicas e a percepção de uso quanto à essas práticas pelos professores em uma IES da região Norte do Brasil. Utilizou-se um estudo de caso em uma IES privada com a análise envolvendo uma amostragem não probalística sobre a percepção de 98 professores e suas experiências vivenciadas em sala de aula, na instituição investigada e enquanto preparam suas aulas, considerando-se uma escala Likert de 5 pontos em conformidade com o modelo de escala adaptado de Takahashi; Bulgacov e Giacomini (2016).

Os dados foram tratados estatisticamente por meio de uma estatística descritiva para a caracterização da amostra, posteriormente seguiu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE) para a discriminação dos fatores que foram considerados os mais relevantes em ordem decrescente quanto à variabilidade explicada na formação dos constructos latentes.

Foram identificados 4 fatores principais: 1) Fator 1: Gestão inovadora da IES - Capacidade Dinâmica; 2) Fator 2: Uso de Metodologias inovadoras com novas tecnologias pelos professores; 3) Fator 3: Aprendizagem individual e organizacional; e 4) Fator 4: Uso de metodologias expositivas nas aulas pelos professores.

O referencial teórico descrito está composto de uma abordagem tratando sobre o desenvolvimento de novas tecnologias no Ensino Superior e a importância desse processo no ensino-aprendizagem dos professores e alunos, na parte seguinte discorre-se sobre a transformação digital e a gestão das Capacidades Dinâmicas (sense, seize e reconfiguring) na Educação Superior, observando o papel do gestor educacional nesse processo. No tópico posterior tem-se a descrição do procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa. Por fim, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 | DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO CAPACIDADES DINÂMICAS ESTRATÉGICAS

Os avanços da tecnologia provocam amplo impacto na sociedade. Pelo aspecto positivo, a tecnologia resulta em inovações que proporcionam mais qualidade de vida ao homem. Pelo lado negativos, surgem assuntos sociais preocupantes como o desemprego, em função da substituição do homem pela máquina e a poluição ambiental.

O uso de tecnologias como suporte ao processo de ensino e aprendizagem tem evoluído nos últimos anos. Neste sentido, Reis et al, (2011) explica a tecnologia educacional como uma coleção de procedimentos e técnicas que têm como objetivo “facilitar” a aprendizagem com a utilização de recursos (instrumentais ou simbólicos) e suas decorrentes transformações culturais.

Nesse contexto, o profissional de educação deve trabalhar para usar as tecnologias de acordo com os propósitos educacionais, implementando estratégias adequadas para propiciarem ao estudante uma aprendizagem colaborativa/participativa. No processo de inclusão das tecnologias à educação, o professor precisa perceber como lidar com a diversidade, a amplitude e rapidez de acesso às informações, em conjunto com as novas possibilidades de interação e comunicação, proporcionando assim aos discentes novas possibilidades de aprender e produzir conhecimento (LAMES, 2011).

Os métodos tradicionais que priorizam a transmissão de informações pelos professores só faziam sentido quando a informação não estava disponível facilmente. Com a Internet e a divulgação aberta de cursos e materiais é possível aprender em qualquer lugar, a qualquer tempo e com pessoas diferentes. Isso é necessário e complexo, porque não existem modelos prévios, bem-sucedidos, para aprender numa sociedade altamente conectada, de forma flexível (ALMEIDA; VALENTE, 2012).

Rezende (2002) defende que a tecnologia educacional deve se adequar às necessidades de cada projeto político-pedagógico, a serviço de seus objetivos e jamais os

determinando. Sendo assim, a utilização de novas tecnologias pode contribuir para práticas pedagógicas inovadoras, baseada em novas concepções de conhecimento entre o professor e o aluno e transformando vários elementos do processo de ensino-aprendizagem. Lopez (2017) afirma que o ensino universitário sofreu uma mudança de paradigma que se reflete na forma de conceber o ensino.

Os professores abrem mão do papel principal antes ocupado, deixando de ser transmissores de conhecimento. Eles se tornam tutores e guias para a formação dos alunos que, por sua vez, adquirem participação ativa em seu processo de educação. Essa renovação vem de um novo conceito do processo de aprendizado que tem como base as teorias construtivas, nas quais as metodologias do ensino universitário devem passar por uma profunda renovação.

Nesse contexto, inúmeras estratégias têm sido usadas para promover a aprendizagem ativa, que, ao oposto da aprendizagem passiva, coloca o aluno em uma condição mais participativa no processo de aprendizagem, dentre elas a aprendizagem baseada na pesquisa, a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) e Aprendizagem Baseada em Problemas e por Projetos (ABPP). Essas abordagens não são fáceis de serem implantadas em salas que possuem muitos alunos (VALENTE, 2014). No entanto, as dificuldades têm sido superadas com o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) na educação, fazendo parte das atividades para sala de aula.

Sendo assim, conforme discutido por Hess et al. (2016) integrar e explorar novas tecnologias digitais é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente. Nenhum setor ou organização está imune aos efeitos da transformação digital. Como destaca Ananyin et al. (2018), o descompasso para acompanhar a transformação digital pode levar uma empresa ao fracasso.

O potencial de mudança de mercado das tecnologias digitais geralmente é mais amplo do que produtos, processos de negócios, canais de vendas ou cadeias de suprimentos, uma vez que modelos de negócios inteiros estão sendo remodelados e frequentemente derrubados.

Diante do desafio da transformação digital e da necessidade de permanecer competitivo em seus setores, os líderes de negócios devem formular e executar estratégias que adotem as implicações da transformação digital e gerem um melhor desempenho operacional (DOWNES; NUNES, 2013).

Considerando este contexto de evolução digital em que as empresas enfrentam cada vez mais pressão relacionada à rápida e contínua adaptação a um complexo, dinâmico e altamente interconectado ambiente global, torna-se necessário desenvolver capacidades dinâmicas que resultam da combinação dos processos de gestão, aprendizagem e reconfiguração dos processos, ou seja, a organização deve analisar cuidadosamente o ambiente para detectar mudanças, difundir o conhecimento e se ajustar de acordo com aquilo que permitirá criar valor para o seu cliente. Isso implica não só em adotar, mas gerir

novas tecnologias e seus resultados (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002; WARNER; WÄGER, 2018).

O conceito de capacidades dinâmicas foi proposto em um artigo de Teece e Pisano (1994); Teece et al. (1997). O termo “dinâmico” se referia à constante evolução do ambiente, à medida que o ritmo da inovação era amplificado e a natureza da competição futura era difícil de determinar, o termo “capacidades” enfatizava o papel da gestão estratégica na adaptação organizacional (TEECE; PISANO, 1994). As capacidades dinâmicas foram definidas como «a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a ambientes em mudança” (TEECE et al., 1997).

Posteriormente, Teece (2007) propôs que as capacidades dinâmicas podem ser decompostas em três dimensões: (1) sensing (sensoriamento); (2) seizing (apreensão) e (3) reconfiguring (transformação ou reconfiguração).

A primeira capacidade, de detecção, contém um elemento diagnóstico, envolvendo a identificação, monitoramento, desenvolvimento e avaliação de oportunidades (TEECE, 2007: 2014) e a sensação do que acontecerá em um futuro desconhecido (TEECE, 2017). A detecção ocorre através do empresário e das pessoas da organização, que agem como se fossem os olhos e os ouvidos da empresa para detectar e detectar ameaças e oportunidades (CUMMINS, 2017). Dessa maneira, o empreendedor é essencial para a detecção de oportunidades e, por sua vez, influencia as capacidades dinâmicas. Para Teece (2014), criação e manutenção de capacidades dinâmicas requer gestão empreendedora. É importante notar que Penrose (1959) já enfatizou a importância de monitorar oportunidades ambientais, afirmando que o sensor ocorre através da imaginação do empreendedor, seu senso de oportunidade e sua noção instintiva de como obter sucesso, apontando-os como fatores que podem levar a o crescimento da empresa.

A segunda capacidade é a apreensão, que envolve a tomada de decisões e a mobilização de recursos para capturar as oportunidades percebidas e capturar valor ao fazê-lo (TEECE, 2007; TEECE, 2014). A apreensão envolve procedimentos para redesenhar o negócio (WADHWANI; JONES, 2016) e uma empresa pode não conseguir aproveitar as oportunidades devido à sua incapacidade de mobilizar recursos em quantidade suficiente (PENROSE, 1959). Apreensão também é uma capacidade fundamental para os empreendedores, uma vez que, na visão de Zahra et al. (2006), as atividades empreendedoras se concentram na identificação e exploração de oportunidades, desenvolvendo habilidades, aprendendo e capturando os recursos que podem eventualmente desencadear o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A conquista do empreendedor, reunindo os recursos necessários para executar o negócio, é um dos fatores que podem levar ao sucesso da empresa.

A terceira capacidade é a transformação. Isso envolve renovação contínua, transformando o que gera valor e protegendo-o (TEECE, 2007; TEECE, 2014). A

transformação envolve a reconfiguração e o realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis, a fim de possibilitar a busca de novas oportunidades de negócios (WADHWANI; JONES, 2016). Essa capacidade é regenerativa, pois permite modificação e desenvolvimento, permitindo que a empresa crie e modifique constantemente sua base de recursos e capacidades operacionais (MAKKONEN et al., 2013).

Transformação refere-se às habilidades de renovação, reconfiguração ou mudança contínua (TEECE et al., 2016). Segundo Teece e Leih (2016), o que é necessário em ambientes em mudança é a exploração contínua do empreendedor, aprendendo, adaptando e transformando e, nesse processo, a tarefa crítica é criar uma organização capaz de inspirar bens ou serviços que os consumidores precisa.

Baseado nessa introdução conceitual o estudo faz um levantamento da percepção dos professores frente à essas capacidades dinâmicas de transformações tecnológicas, visando identificar se a IES apresenta elementos que a tornem competitiva diante do novo cenário do setor educacional.

3 | METODOLOGIA

O artigo tem por objetivo identificar os fatores determinantes referentes ao uso de novas tecnologias nas IES privadas da região Norte pelos professores na perspectiva das capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos gestores. Para isso foi utilizada a técnica estatística multivariada da Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é aplicada a um conjunto amplo de variáveis representadas pelos itens que compõem o questionário para descrição dos fatores ou dimensões, (HAIR et al, 2009). É estudo de caso pelo fato de ser descritiva e exploratória, conforme explica Yin (2015), onde será aplicada nesta pesquisa ao contexto dos professores.

A AFE foi validada a partir do teste de adequação da amostra pelo coeficiente de Kaiser Meyer Olkin (KMO) para valores acima de pelo menos 0,70, (HAIR et al, 2009). Para atender ao pressuposto de interdependência dos itens dispostos para avaliação da satisfação do cliente foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett, onde a hipótese de que a matriz de correlações é igual a uma matriz identidade deve ser rejeitada ao nível de significância de 5%, (HAIR et al, 2009).

As escalas utilizadas para embasar metodologicamente a construção da nova escala foram as de: Takahashi; Bulgacov e Giacomini (2016), que objetivou verificar a relação entre as capacidades dinâmicas (CDs) e seu impacto no desempenho mediado pelas capacidades operacionais, considerando as capacidades tecnológicas educacionais e as capacidades de marketing, em instituições de ensino superior (IES) privadas no Brasil. E a validade de conteúdo foi assegurada por meio da utilização das escalas desenvolvidas, e aplicadas também de Protogerou et al. (2011), Pavlou e Sawy (2011), Wilden et al. (2013), e da literatura sobre CDs a partir do trabalho seminal de Teece et al. (1997). O questionário

utilizado contem 16 questões fechadas e 1 aberta referente ao curso que o profissional pertence, conforme anexo.

A escala utilizada pelo instrumento de coleta foi do tipo Likert de 5 pontos, com os parâmetros variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, aplicado por meio do *Software Google Forms*, que foi passado para um total de 102 professores da instituição, dos quais 4 professores experientes em suas áreas de atuação e atuantes na pós-graduação fizeram o pré-teste para avaliar e corrigir falhas quanto à compreensão da escala, que posteriormente foi aplicada para 130 professores em um evento na instituição denominado “Roda de Mestres” realizada no mês de setembro, os quais os mesmos participaram e aceitaram responder ao questionário. Ao final foram concluídas 98 respostas finalizadas e aptas para serem analisadas. A amostra é não probabilística, pois, de acordo com Hair et al (2009), captura o máximo possível de clientes que se disponibilizam a responder os questionários.

Ainda segundo Hair et al (2009), a técnica de análise fatorial exploratória foi utilizada para identificação dos fatores mais representativos em termos de variância total explicada por cada um dos componentes que formam os fatores determinantes para a percepção e uso de novas tecnologias pelos professores na região Norte. O critério do autovalor maior ou igual a um foi utilizado para selecionar os fatores determinantes.

Posteriormente realizou-se o cálculo dos escores dos fatores determinantes pelo método de Regressão, e em seguida, transformando-os para escores situados dentro do intervalo 0 e 1. Para isso, utilizou-se o procedimento de dividir a diferença entre os escores individuais dos fatores e mínimo valor dos escores pela diferença entre máximo e mínimo valor dos escores. Com isso, foi possível calcular o escore médio por categorias de perfil dos entrevistados para avaliar o comportamento dos quatro principais fatores determinantes. O software utilizado nos cálculos relacionados a esta pesquisa foi o SPSS for Windows versão 23.0.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise fatorial executada na primeira rodada obteve um valor para a estatística KMO igual a 0,775, que é considerada boa indicação da amostra (FÁVERO et al. 2009), porém optou-se por proceder à análise da matriz de correlações anti-imagem com a remoção dos itens dos fatores com valores inferiores a 0,5: O item (5) tenho resistência em utilizar novas tecnologias em sala de aula (0,365) e o item (10) A gestão da Universidade me incentiva para a prática docente das metodologias ativas com tecnologias em sala de aula (0,457), pois deram baixa comunalidade no primeiro teste, ou seja esses itens ou atributos fornecem pouca contribuição para a formação do conjunto de fatores.

Após a retirada dos fatores da primeira rodada com baixa correlação anti-imagem, na segunda rodada houve um aumento da estatística KMO para 0,793 o que indica ainda

maior adequação da amostra, melhorando a análise dos dados fatoriais com base nos 98 professores entrevistados, e na perspectiva de aumentar o valor para mais próximo de 1,0 de acordo HAIR Jr. et al. (2009), de acordo com a tabela 1.

| Teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett | | | |
|---|---------------------|--|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem | | | 0,793 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado | | 714,542 |
| | gl | | 105 |
| | Sig. | | 0,000 |

Tabela 1: Teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett

Fonte: Dados extraídos do SPSS (2020)

A priori, tal resultado demonstra que os respondentes: não possuem resistência em utilizar novas tecnologias e metodologias inovadoras em sala de aula, mas houve uma dúvida se a a universidade realmente incentiva os docentes para a prática docente das metodologias ativas com tecnologias em sala de aula, o que foi confirmada de maneira positiva com a confirmação das perguntas seguintes do questionário. E tais fatores não são determinantes para as práticas de uso de novas tecnologias.

Posteriormente, procedeu-se ao teste de esfericidade de Bartlett para avaliar se a matriz de correlações entre os itens de gestão e uso das inovações tecnológicas pelos professores segue uma matriz identidade como hipótese inicial, o que quebraria uma das suposições do modelo de análise fatorial que é o de correlação entre grupos de variáveis originais (Hair et al, 2009).

Pelo que se pode constatar a partir da Tabela 01, mostrada anteriormente, é que o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a 1% (P-valor = 0,000, sendo menor do que 0,01). Tal resultado confirma a existência de correlacionamento entre grupos de variáveis originais, o que também justifica a aplicação da análise fatorial ao conjunto de dados referente às respostas dos 98 professores pesquisados.

Uma vez validada a utilização da análise fatorial pelo teste de adequação da amostragem e de que a matriz de correlações não é identidade, o próximo passo é avaliar o percentual de variância acumulada explicada pelas componentes principais extraídas pelo critério do autovalor maior ou igual a 1 (um), (HAIR et al., 2005; MINGOTI, 2006).

A tabela 2 a seguir, foi gerada a partir das respostas dos respondentes, considerando os 12 itens de práticas de uso e gestão das novas tecnologias pelos professores que produziram correlações anti-imagem entre si acima de 0,5, conforme explicado anteriormente.

Observa-se que ao utilizar o critério de extração das componentes principais com autovalores maiores ou iguais a 1 (um) as informações foram agrupadas em 4 (quatro) fatores principais, onde os mesmos são responsáveis por cerca de 66,77% da variabilidade total explicada, o que é considerável em termos de toda a informação trazida (variável explicada) pelas respostas atribuídas pelos respondentes ao conjunto de itens (variáveis originais) investigados na pesquisa. Hair et al (2006) afirma que o processo de extração deve seguir até que seja capturado, no mínimo, 60% da variância.

| Componente | Autovalores iniciais | |
|----------------|----------------------|--------------|
| | % de variância | % cumulativa |
| Fator 1 | 34,014 | 34,014 |
| Fator 2 | 16,451 | 50,464 |
| Fator 3 | 9,174 | 59,638 |
| Fator 4 | 7,134 | 66,772 |

Tabela 2: Variância explicada e Variância Total explicada

Fonte: dados SPSS (2020)

A análise seguinte trata de avaliar a formação dos 4 constructos ou dimensões (fatores determinantes referentes ao uso de novas tecnologias nas IES privadas da região Norte na perspectiva das capacidades dinâmicas e das inovações na educação, com base na alocação dos itens de acordo com as suas cargas fatoriais identificadas pela matriz de componentes rotacionadas, conforme a tabela a seguir.

Na tabela 3 também apresenta-se o comportamentos dos itens de uso e gestão das inovações tecnológicas pelos professores de acordo com as comunalidades, que indicam o percentual de variância explicada por cada item pelo modelo de análise fatorial, (HAIR Jr. et al., 2009).

Quanto mais próximas de 1 (um) estiverem as comunalidades, melhor será o ajuste da análise fatorial. Visualiza-se que o menor valor alcançado das comunalidades pelos itens foi de 0,622 (7.As inovações tecnológicas direcionadas para a sala de aula facilitam o aprendizado dos alunos).

Adotou-se o mínimo de 0,5 neste trabalho, (Hair et al., 2009). O item que apresentou a maior de todas as comunalidades, portanto, maior variação explicada no conjunto dos fatores do modelo geral corresponde à 0,837 (2. Com que frequência você utiliza seminários expositivos e debates em sua sala de aula no semestre, para cada turma).

Os dados da pesquisa indicam um ajuste satisfatório, pois casam com o variabilidade total adequada de 66,77% que está sendo explicada pela solução da análise fatorial.

De acordo com a tabela 3 foram então identificados 4 (quatro) fatores apresentados com seus respectivos atributos:

F1: Gestão inovadora da IES - Capacidades Dinâmicas (*sense/seize/reconfiguring*): 13 - Cultura de inovação tecnológica desenvolvida na Universidade entre os professores, gestores e colaboradores em geral; 11. Gestão da Universidade capacita os docentes para a prática de metodologias ativas com tecnologias em sala de aula; 14. Cultura de criatividade tecnológica desenvolvida na Universidade entre os professores, gestores e colaboradores em geral; 15. A Universidade transmite a visão de inovadora tecnologicamente, estando sempre a frente do seu tempo em termos de uso de novas tecnologias e metodologias para o ensino aprendizagem; 12. A gestão da Universidade oferece suporte e infraestrutura para os docentes desenvolverem as metodologias ativas com tecnologias em sala de aula.

Esse conjunto de atributos se relaciona diretamente com a gestão das capacidades dinâmicas, pois considerando este contexto de transformação digital em que as empresas enfrentam cada vez mais pressão relacionada à rápida e contínua adaptação a um complexo, dinâmico e altamente interconectado ambiente global, torna-se necessário desenvolver capacidades dinâmicas que resultam da combinação dos processos de gestão, aprendizagem e reconfiguração dos processos, ou seja, a organização deve analisar cuidadosamente o ambiente para detectar mudanças, difundir o conhecimento e se ajustar de acordo com aquilo que permitirá criar valor para o seu cliente. Isso implica não só em adotar, mas gerir novas tecnologias e seus resultados (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002; WARNER; WÄGER, 2018).

F2: Metodologias inovadoras com novas tecnologias pelos professores: 3. Frequência de uso das metodologias ativas inovadoras em na sala de aula no semestre, para cada turma; 4. Facilidade para utilizar novas tecnologias no dia-a-dia; Utilização de aplicativo(s) tecnológico(s) móvel (is) em minha sala de aula.

Esse fator se relaciona a utilização de metodologias ativas inovadoras na IES com auxílio de tecnologias.

F3: Aprendizagem individual e organizacional: 6. Como professor busco me aprimorar constantemente para aprender sobre o uso de novas tecnologias em minha área do conhecimento?; 7. As inovações tecnológicas direcionadas para a sala de aula facilitam o aprendizado dos alunos; 8. Eu tenho facilidade de ensinar o conhecimento através das novas tecnologias aliadas às metodologias ativas em minha sala de aula.

Esse fator se refere a como esta ocorrendo o processo de ensino- aprendizagem entre professores e alunos e se esse processo esta ocorrendo de forma benéfica na visão do professor.

F4: Metodologias expositivas nas aulas pelos professores: 1. Frequência que os professores utiliza m aulas expositivas em slides powerpoint em sua sala de aula no semestre; 2. Frequência com que os professores utilizam seminários expositivos e debates em sua sala de aula no semestre.

Esse fator trata do uso de tecnologias pelos professores com foco mais tradicional, são tecnologias interessantes e funcionais mas estas são amplamente difundidas e utilizadas pelos docentes.

| ATRIBUTOS DOS FATORES | 1 | 2 | 3 | 4 | COMUNALIDADES |
|--|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Fator 1: Gestão inovadora da IES - Capacidade Dinâmica | | | | | |
| 13. Há uma cultura de inovação tecnológica desenvolvida na Universidade entre os professores, gestores e colaboradores em geral | ,897 | ,061 | ,191 | ,071 | ,802 |
| 11. A gestão da Universidade me capacita para a prática de metodologias ativas com tecnologias em sala de aula | ,853 | ,073 | -,019 | ,160 | ,729 |
| 14. Há uma cultura de criatividade tecnológica desenvolvida na Universidade entre os professores, gestores e colaboradores em geral | ,840 | ,095 | ,253 | ,043 | ,740 |
| 15. A Universidade transmite a visão de inovadora tecnologicamente, estando sempre a frente do seu tempo em termos de uso de novas tecnologias e metodologias para o ensino aprendizagem | ,823 | -,004 | ,229 | ,078 | ,742 |
| 12. A gestão da Universidade me dá suporte e infraestrutura para o desenvolvimento das metodologias ativas com tecnologias em sala de aula | ,806 | ,116 | ,037 | ,136 | ,679 |
| Fator 2: Metodologias inovadoras com novas tecnologias pelos professores | | | | | |
| 3. Com que frequência você utiliza metodologias ativas inovadoras em sua sala de aula no semestre, para cada turma | -,048 | ,783 | ,215 | ,327 | ,759 |
| 4. Eu tenho facilidade para utilizar novas tecnologias no meu dia-a-dia | ,137 | ,747 | -,122 | -,106 | ,681 |
| 9. Utilizo aplicativo(s) tecnológico(s) móvel (is) em minha sala de aula com que frequência? Tais como, Picklers/ Kahoot/ Socrative e outros | ,112 | ,730 | ,307 | ,103 | ,641 |
| Fator 3: Aprendizagem individual e organizacional | | | | | |
| 7. As inovações tecnológicas direcionadas para a sala de aula facilitam o aprendizado dos alunos | ,219 | -,038 | ,845 | ,095 | ,622 |
| 6. Como professor busco me aprimorar constantemente para aprender sobre o uso de novas tecnologias em minha área do conhecimento | ,212 | ,298 | ,733 | ,048 | ,669 |
| 8. Eu tenho facilidade de ensinar o conhecimento através das novas tecnologias aliadas às metodologias ativas em minha sala de aula | ,061 | ,575 | ,606 | -,113 | ,660 |
| Fator 4: Metodologias expositivas nas aulas pelos professores | | | | | |
| 1. Com que frequência você utiliza aulas expositivas em slides powerpoint em sua sala de aula no semestre, para cada turma | ,347 | -,061 | ,044 | ,721 | ,634 |
| 2. Com que frequência você utiliza seminários expositivos e debates em sua sala de aula no semestre, para cada turma | ,042 | ,174 | ,033 | ,894 | ,837 |

Tabela 3: Análise Fatorial dos Atributos quanto à Gestão e Uso de Inovações Tecnológicas pelos professores nas IES

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações organizacionais introduzem novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação dos recursos, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações e outros elementos relacionados com a gestão das organizações (BARBIERE et al, 2004).

Sendo assim, as organizações da atualidade precisam ser cada vez mais inovadoras e desenvolver isso em sua essência, não fugindo a regra o caso das Instituições de Ensino Superior.

Pois, o perfil do professor e do aluno também tem mudado impactados pelas revoluções tecnológicas que estão “forçando” os gestores em educação a precisarem repensar seus modelos de negócios para que as instituições sigam relevantes. Trazendo um espaço abundante para que as tecnologias se aliassem as metodologias de aprendizagem ativa, adaptando novas abordagens na forma de aprender e ensinar.

A presença física do aluno em sala de aula deixou de ser indispensável e o ensino a distância também se tornou uma ferramenta mais acessível e deu sequencia a um modelo híbrido. Tornando todo o aparato tecnológico, em especial os *tablets*, *notebooks* e *smartphones* como parte fundamental do cotidiano acadêmico do Ensino Superior. A tecnologia tornou possível também um ensino mais individualizado e com monitoramento do desempenho de alunos e professores por meio das plataformas digitais integrando uma grande transformação digital.

Nesse contexto, o presente trabalho buscou identificar os fatores determinantes referentes ao uso de novas tecnologias nas IES privadas da região Norte na perspectiva das capacidades dinâmicas e das inovações na educação, por meio do método estatístico da análise fatorial exploratória (AFE). Identificando 4 fatores principais do processo, que são: 1) Gestão inovadora da IES - Capacidade Dinâmica; 2) Fator 2: Uso de Metodologias inovadoras com novas tecnologias pelos professores; 3) Fator 3: Aprendizagem individual e organizacional; e 4) Fator 4: Uso de metodologias expositivas nas aulas pelos professores.

Os resultados encontrados na análise fatorial descrevem que a instituição de educação investigada, na percepção dos professores, incentiva a prática da criatividade e da inovação tecnológica como uma forma de se adaptar as mudanças constantes que estão ocorrendo no setor educacional. Os professores dessa Organização estão abertos para se adaptar as mudanças estabelecidas e incentivadas pela gestão e a maioria dos respondentes não apresentou resistência quanto ao uso de novas tecnologias e metodologias inovadoras em suas aulas.

Porém, a maioria também ainda utiliza como formas principais as aulas expositivas e os slides em power point, que é uma tecnologia amplamente difundida e utilizada na área. Os professores também acreditam que as inovações tecnológicas aliadas a bons projetos pedagógicos podem melhorar o aprendizado dos alunos e eles estão se preocupando em capacitar-se para atender essas novas demandas de alunos tecnologicamente formados.

O uso de aplicativos móveis voltados para a educação na sala de aula também foi significativo, dada a facilidade de cada aluno e o professor ter um celular e ter a infraestrutura oferecida pela instituição para desenvolver essa metodologia inovadora. Para trabalhos futuros pode-se gerar um indicador de inovação tecnológica para a educação na perspectiva do uso de novas tecnologias pelos professores e gestores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; VALENTE, José Armando. Integração currículo e tecnologias e a produção de narrativas digitais. **Currículo sem Fronteiras**, v. 12, n. 3, p. 57- 82, 2012.

ANANYIN, Vladimir I. et al. Digital organization: Transformation into the new reality. *Бизнес-информатика*, n. 2 (44) eng, 2018.

CUMMINS, Fred A. **Building the agile enterprise: With capabilities, collaborations and values**. Morgan Kaufmann, 2016.

DOWNES, Larry; NUNES, Paul. Big bang disruption. **Harvard business review**, p. 44-56, 2013.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUERRERO, Yilsy María Núñez; MONROY, Carlos Rodríguez. Gestão de recursos intangíveis em instituições de ensino superior. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 1, p. 65-77, 2015.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HESS, Thomas et al. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, 2016.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of management studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, 2004.

LAMES, Liliane Costa Jacobs. **Docência no Ensino Superior: O Uso das Mídias Digitais Como Estratégia Pedagógica**. Dissertação (Mestrado) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2011.

LOPEZ, M^a Assunção Romero. European Higher Education Area-Driven Educational Innovation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 237, p. 1505 – 1512, 2017.

MAKKONEN, Hannu et al. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Editora UFMG, 2005.

NWABASILI, Mariana Queen. Estratégias para inovar. **Revista Ensino Superior**. Ano 20, n. 230, 2018.

PAVLOU, Paul A.; EL SAWY, Omar A. The “third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. **Information systems research**, v. 21, n. 3, p. 443-471, 2010.

PROTOGEROU, Aimilia; CALOGHIROU, Yannis; LIOUKAS, Spyros. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2012. 12

REIS, Fábio Garcia dos (org). **Formação e Empregabilidade: os desafios da próxima década na Educação Superior**. São Paulo: Ed. Cultura, 120, 2011.

REZENDE, Flavia. As Novas Tecnologias na Prática Pedagógica Sob a Perspectiva Construtivista. **Ensaio – Pesquisa em Educação em Ciências**, v. 2, n. 1, p. 70-87, 2002.

ROGERS, David L. **The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age**. Columbia University Press, 2016.

SINGH, Anna; HESS, Thomas. How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 1, 2017.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; BULGACOV, Sergio; GIACOMINI, Mônica Maier. Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (educacional-marketing) e desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.

TEECE, David; PISANO, Gary. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, David J. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. **Cambridge Journal of Economics**, v. 41, n. 3, p. 693-720, 2017.

VALENTE, José Armando. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. **Educar em Revista**, n. 4, p. 79-97, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:- Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

WARNER, Karl SR; WÄGER, Maximilian. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 181-199, 2014.

WADHWANI, R. Daniel; JONES, Geoffrey Gareth. Historical Change and the Competitive Advantage of Firms: Explicating The'Dynamics' in the Dynamic Capabilities Framework. **Harvard Business School General Management Unit Working Paper**, n. 17-052, 2016.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006. 13

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.-351.

ANEXO

Questionário de Pesquisa sobre Gestão e uso de inovações tecnológicas pelos professores nas IES

(Disponibilizado no Google Forms) – Escala 5 pontos

Professor de que Curso: _____

Gênero: _____

Idade: _____

1. Com que frequência você utiliza aulas expositivas em slides powerpoint em sua sala de aula no semestre para cada turma?
2. Com que frequência você utiliza seminários expositivos e debates em sua sala de aula no semestre para cada turma?
3. Com que frequência você utiliza metodologias ativas inovadoras em sua sala de aula no semestre para cada turma?
4. Eu tenho facilidade para utilizar novas tecnologias no meu dia-a-dia?
5. Eu tenho resistência em utilizar novas tecnologias em sala de aula?
6. Eu como professor busco me aprimorar constantemente para aprender sobre o uso de novas tecnologias em minha área do conhecimento?

7. As inovações tecnológicas direcionadas para a sala de aula facilitam o aprendizado dos alunos?
8. Eu tenho facilidade de passar o conhecimento através das novas tecnologias aliadas às metodologias ativas em sala de aula?
9. Utilizo aplicativo(s) tecnológico(s) móveis em minha sala de aula com que frequência? Tais como Picklers/ Kahoot/ Socrative e outros.
10. A gestão da Universidade me incentiva para a prática das metodologias ativas com tecnologias em sala de aula?
11. A gestão da Universidade me capacita para a prática de metodologias ativas com tecnologias em sala de aula?
12. A gestão da Universidade me dá suporte e infraestrutura para o desenvolvimento das metodologias ativas tecnológicas em sala de aula?
13. Há uma cultura de inovação tecnológica desenvolvida na Universidade entre os professores, gestores e colaboradores?
14. Há uma cultura de criatividade tecnológica desenvolvida na Universidade entre os professores, gestores e colaboradores?

PRINCÍPIOS PARA ANÁLISE DE APLICATIVOS SOB A PERSPECTIVA DA USABILIDADE E ABORDAGENS PEDAGÓGICAS NO CONTEXTO DO *M-LEARNING*: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 19/02/2021

Marcos Vinicius Mendonça Andrade

Universidade Federal Fluminense

Rio de Janeiro – Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0735082959494528>

RESUMO: Este trabalho é parte de uma pesquisa em andamento que estuda os critérios de qualidade que podem ser considerados e utilizados no planejamento, desenvolvimento, seleção e avaliação de aplicativos para no contexto do *m-learning*. Para atingir os objetivos propostos, utiliza enquanto procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura para delimitação do estado da arte do *m-learning*; identificação das principais categorias em relação aos critérios de qualidade para aplicativos. Demonstra características fundamentais no que se refere à usabilidade, design e acessibilidade e abordagens pedagógicas. Enfatiza que o Mobile Learning (*M-learning*) é percebido como uma tendência promissora de aplicações das tecnologias no cenário educacional que, em tese, pode apoiar o aprendizado, em qualquer lugar e a qualquer momento.

PALAVRAS-CHAVE: Mobile Learning, Critérios de qualidade, Aprendizagem com mobilidade, Usabilidade.

ABSTRACT: This paper is part of an ongoing research that studies the quality criteria that can be considered and used in the planning, development, selection and evaluation of applications in the context of Mobile Learning. In order to reach the proposed objectives, it uses as methodological procedures the bibliographical research and the review of the literature for delimitation of the state of the art of *m-learning*; identification of major categories in relation to application quality criteria. It demonstrates fundamental characteristics regarding usability, design and accessibility and pedagogical approaches. Emphasizes that *M-learning* is perceived as a promising trend of applications of technologies in the educational scenario that, in theory, can support learning, anywhere and anytime.

KEYWORDS: Mobile learning, Educational apps, Quality criteria, *M-learning*, Usability.

1 | INTRODUÇÃO

As tecnologias de comunicação baseadas em redes móveis têm impactado nossas vidas com um potencial significativo de transformações em praticamente todos os segmentos da sociedade contemporânea. Neste contexto, o acesso à internet através dos dispositivos móveis se consolida e tende a se expandir.

Muito significativo então perceber que estes dispositivos – smartphones e tablets, por exemplo – se converteram em soluções para muitos problemas do mundo real, como o

acesso a conteúdos e aos processos educativos a qualquer hora e em qualquer lugar. Percebe-se uma flexibilidade e ampliação do espaço de aprendizagem em uma proporção crescente das atividades de ensino que podem ocorrer fora dos limites de uma sala de aula.

Este fato, inclusive, tem despertado atenção de pesquisadores, educadores e instituições de ensino para uma visão pedagógica que norteie o desenvolvimento de aplicativos para fins educacionais para os dispositivos baseados em tecnologia móvel na tentativa de fomentar o ensino e a aprendizagem, além de incrementar pesquisas sobre esta tendência, denominada de *mobile learning (m-learning)* ou aprendizagem móvel ou com mobilidade.

O *Mobile Learning* pode ser percebido como uma das tendências promissoras para o desenvolvimento de aplicações baseadas em tecnologias móveis no atual contexto educacional. Possui como característica primordial a interação entre os participantes (alunos, docentes, conteúdo, instituições de ensino, dentre outros) permeada através da utilização dos dispositivos móveis e quando estes não estão em um local pré-estabelecido (como uma sala de aula, por exemplo). Considerada uma ramificação do e-learning, a aprendizagem com mobilidade pode envolver os participantes em atividades educacionais, empregando a tecnologia como meio para mediação e promoção da aprendizagem através dos diversos tipos dispositivos móveis. [6]

Dessa forma, inúmeros serviços e aplicativos para este contexto são desenvolvidos. Há inúmeros aplicativos com finalidades educacionais, incluindo a possibilidade do acesso a plataformas de aprendizagem compatíveis com o ensino on-line. Logo, para o emprego adequado destes aplicativos, além de metodologias eficazes, tornam-se necessários critérios que subsidiem a seleção destes, tanto em função dos objetivos que se pretende atingir quanto das concepções pedagógicas que norteiam o processo a fim de que realmente se conduza para uma aprendizagem significativa.

Corroboram Pachler, Bachmair, Cook [17] ao afirmarem que dispositivos móveis fazem parte do cotidiano dos alunos. Os educadores e as instituições de ensino devem considerar como esses novos modos de conexão podem influenciar as práticas de ensino e as concepções de aprendizagem.

Nessa perspectiva, o presente trabalho faz parte de uma pesquisa em andamento e tem por objetivo central a identificação de critérios de qualidade para aplicativos com fins educacionais no contexto no *m-learning* sob o ponto de vista da Usabilidade, Acessibilidade, Design e Abordagens Pedagógicas.

Para o alcance dos objetivos propostos, abordam-se, na seção II os princípios metodológicos que norteiam o desenvolvimento deste trabalho. Na seção III são descritos trabalhos relacionados, conceitos, características fundamentais atribuídas ao *m-learning*, na seção IV são tecidas considerações sobre os critérios de qualidade para os aplicativos educacionais, destacando aspectos relacionados ao design, à acessibilidade e à

usabilidade. Finalizando, a seção V traz as primeiras impressões e considerações sobre as concepções e requisitos pedagógicos.

2 | PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS

Destacado a partir do projeto principal, procurou-se desenvolver este artigo a partir de uma abordagem pesquisa qualitativa com objetivos exploratórios e descritivos delimitados, pois se tem a pretensão de investigar, analisar, refletir e interpretar a realidade à medida que se procure entendê-la [15].

Além da pesquisa bibliográfica, optou-se pela Revisão de Literatura para estabelecimento do estado da arte da Aprendizagem Móvel. Tal procedimento foi utilizado para identificar estudos empíricos e teóricos bem como trabalhos com abordagens metodológicas diferentes - qualitativa e quantitativa. Dessa maneira podem-se identificar as lacunas e as oportunidades para o andamento da pesquisa e seus desdobramentos futuros.

Estes procedimentos conduzirão à identificação e mapeamento dos principais critérios de qualidade para aplicativos educacionais, estabelecendo as características fundamentais para a sua aplicabilidade e acessibilidade; incluindo as abordagens pedagógicas e os principais critérios de qualidade descritos na literatura.

Destaca-se que a partir deste estudo, será possível desencadear as demais etapas do projeto que conduzirão à categorização dos critérios de qualidade e requisitos pedagógicos intrínsecos aos aplicativos educacionais.

3 | DELIMITAÇÃO TEÓRICA E ESTUDOS RELACIONADOS

O ponto de partida deste trabalho encontra-se em Andrade, Araújo Jr., Silveira [1] que demonstraram a necessidade para delimitação de critérios de qualidade específicos para aplicativos – ou simplesmente, apps – no contexto do *mobile learning* e Andrade, Vianna [2] ao analisarem a percepção dos usuários de um laboratório virtual sob o ponto de vista da Usabilidade, Acessibilidade e Design.

A aprendizagem móvel poderia ser associada a qualquer tecnologia móvel aplicada aos processos de aprendizagem. A ênfase deste conceito ultrapassa o uso puro e simples das tecnologias. Nesse sentido, Saccol, Schlemmer e Barbosa [19] aplicam o seguinte conceito: [...]*o m-learning* – aprendizagem móvel ou com mobilidade – se refere aos processos de aprendizagem apoiados pelo uso de tecnologias da informação ou comunicação móveis e sem fios, cuja característica fundamental é a mobilidade dos aprendizes, que podem estar distantes uns dos outros e também de espaços formais de educação, tais como sala de aula, salas de formação, capacitação e treinamento ou local de trabalho.

Há que se considerar ainda que o processo de aprendizagem deve ser centrado no indivíduo propiciando oportunidades e contextos de acordo com os seus interesses, no

tempo e no espaço que julgar adequados. Assim, a aprendizagem móvel pode ocorrer de distintas formas, conforme preconiza a UNESCO: “as pessoas podem usar aparelhos móveis para acessar recursos educacionais, conectar-se a outras pessoas ou criar conteúdos, dentro ou fora da sala de aula”. Neste contexto, o *m-learning* pode ser percebido como “qualquer tipo de aprendizagem que ocorra em ambientes e espaços de aprendizagem que levem em conta a mobilidade da tecnologia, a mobilidade dos alunos e a mobilidade da aprendizagem”. [23]

Koole [11] acrescenta que os modelos baseados em *m-learning* devam considerar a convergência em relação aos aspectos tecnológicos, os aspectos sociais e os aspectos pedagógicos permeados pelos variados contextos de aprendizagem centrados no aluno, conforme ilustrado na figura 1, a seguir:

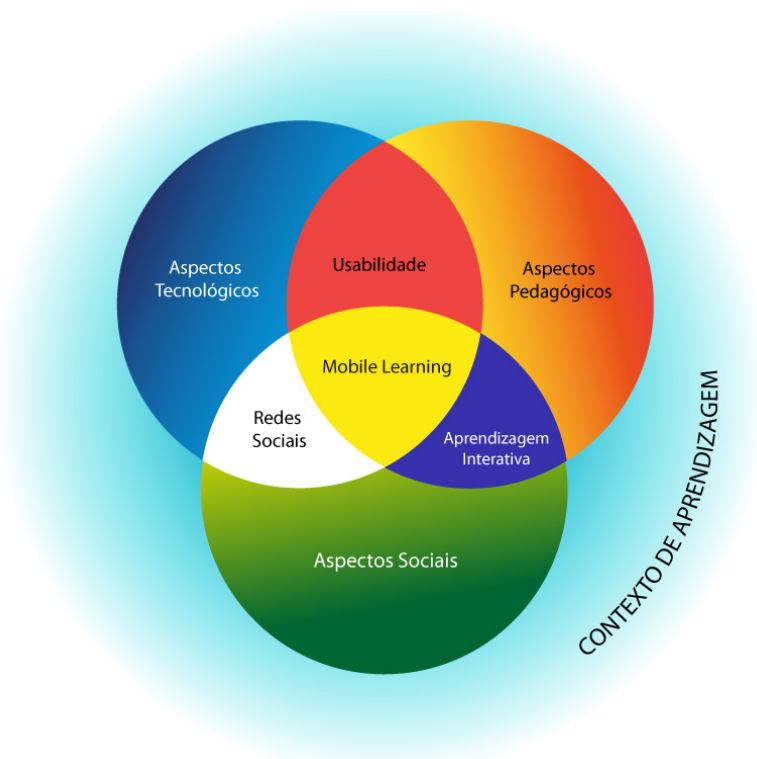


Figura 1: Modelo para *M-learning*. Adaptado de Koole[11]

Os aspectos tecnológicos devem considerar a usabilidade, as tecnologias interativas e, claro, as tecnologias sem fio. Os aspectos sociais referem-se às relações e interações entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo (professores, alunos, por exemplo) enquanto os aspectos pedagógicos deveriam considerar as situações de aprendizagem,

as metodologias adequadas e as adequações dos componentes curriculares. Embora o modelo de proposto por Koole seja abrangente, demonstra uma situação próxima do ideal em se tratando de aprendizagem móvel.

Nessa mesma perspectiva, Lowdermilk [14] e Traxler [22] consideram que há um grande potencial para pesquisas com a finalidade de analisar, adaptar e criar novas metodologias que contemplem os conceitos da aprendizagem móvel nos processos ensino e aprendizagem de maneira plena, inserindo alunos, docentes e instituições de ensino nesse contexto de aplicação das tecnologias móveis.

4 I A QUALIDADE APLICADA AO CONTEXTO DA APRENDIZAGEM MÓVEL

A qualidade de um aplicativo, de acordo com Preessman [18], pode ser definida como a conformidade em relação aos requisitos funcionais e de desempenho explicitamente declarados, a padrões de desenvolvimento sumariamente documentados e a características implícitas que são esperadas de todo software desenvolvido profissionalmente.

Nesse mesmo contexto, está intrinsecamente ligada à satisfação do usuário e pode ser percebida sob diferentes perspectivas. Entretanto, cabe ressaltar, a existência de aspectos básicos que servem de parâmetros de avaliação para qualquer tipo de software.

Em relação aos aplicativos com fins educativos, esses parâmetros incluem características pedagógicas e àquelas relacionadas aos aspectos técnicos. A qualidade de um aplicativo, então, pode ser entendida como um conjunto de atributos que devem ser estabelecidos e atingidos em determinado padrão de conformidade para que se atenda às expectativas e necessidades de seus usuários ou esteja adequado ao uso ou ao propósito para o qual foi originalmente concebido [1]

Percebe-se então que a delimitação de critérios de qualidade para aplicativos educacionais implica, dentre outras ações, uma análise de como um app poderá ter uso educativo, como a aprendizagem poderá ser desenvolvida no contexto móvel e como possibilitar ao sujeito a construção do seu conhecimento individualmente e coletivamente. [8]

Em relação aos conteúdos, é necessário que sejam apresentados de maneira objetiva, priorizando a interatividade e a criatividade, fornecendo sempre feedback adequado, sendo estimulante, instigante e visualmente agradável para reter a atenção do aluno. Além disso, deve apresentar algumas características fundamentais para sua usabilidade, que conduzam ao melhor desempenho no processo ensino-aprendizagem, conforme destacado nos itens a seguir.

4.1 Usabilidade

A Norma ISO 9241-112/2017 detalha os requisitos necessários que devem ser considerados na especificação ou avaliação de usabilidade de um dispositivo com interação visual. Delimita como a capacidade que um sistema baseado na interação oferece ao seu

usuário um contexto de operação que permita o desenvolvimento de tarefas a que se propõe de maneira agradável com eficácia, eficiência e satisfação dentro do contexto de uso delimitado.

Conceitualmente, a usabilidade aplicada às interfaces dos dispositivos móveis – usabilidade móvel – pode ser considerada um desdobramento ou uma especialidade no campo da usabilidade. Entre as técnicas mais utilizadas para mensurar a usabilidade estão as avaliações heurísticas propostas por Nielsen adaptadas às características das tecnologias móveis. [16]

A usabilidade pode ter consequência para o aprendizado pois afeta a adesão ao modelo do *m-learning*, a utilização, a fidelidade, a confiança e a satisfação do usuário. Logo, adaptar os métodos e modelos existentes para a avaliação de aplicativos baseados em tecnologias móveis pode suprir as lacunas detectadas em função da evolução tecnológica e das demandas específicas da aprendizagem móvel.

Nesse sentido, destaca-se o trabalho de D'Carlo; Barbosa; Oliveira [5] que propõe um conjunto de heurísticas específicas para caracterizar e avaliar a usabilidade de aplicativos móveis com fins educacionais a partir das 10 heurísticas de usabilidade delimitadas por Nielsen (1994). Demonstrem que a satisfação do usuário está intrinsecamente ligada à usabilidade uma vez que as experiências e atividades no contexto da aprendizagem móvel são complexas e exclusivas para o usuário.

4.2 Design e acessibilidade como parâmetros de qualidade

Considerando que o uso e interação a partir dos dispositivos móveis são peculiares e diferem bastante dos computadores pessoais, por exemplo, as características e limitações para estes dispositivos precisam ser considerados no processo de design. Lowdermilk [14], inclusive, enfatiza que [...] o design pode ser implementado para garantir que o aplicativo proporcione uma ótima experiência de aprendizagem do usuário.

Complementa ao afirmar que o DCU – design centrado no usuário – pode se constituir como metodologia para garantir que o produto seja planejado e desenvolvido atenda de fato as necessidades de que irá utilizá-lo aplicando a solução tecnológica adequada [...] envolve mais do que criar aplicativos esteticamente agradáveis. (p. 31)

Destarte, o processo de design deve considerar quatro características fundamentais: navegabilidade da interface, organização do conteúdo, captura da atenção do usuário e facilidade de entrada de dados.

No tocante aos parâmetros de qualidade que podem ser adaptados para avaliação do design e acessibilidade dos aplicativos, Andrade; Araújo Jr.; Silveira [1] demonstram o conjunto de normas da família NBR ISO/IEC 25000 – Engenharia de software - Requisitos e Avaliação da Qualidade de Produto de Software – Requisitos de qualidade que definem padrões de avaliação de software. Para fins de contextualização, este grupo de normas estabeleceu seis parâmetros essenciais que podem nortear os indicadores de qualidade no desenvolvimento de um aplicativo, descritos no quadro 1 seguir:

| Características | Escopo |
|-------------------------|---|
| Confiabilidade | Desempenho deve se manter durante o uso em condições pré-estabelecidas e apresentar tolerância a falhas |
| Eficiência | Tempo dispendido deve ser compatível com o nível de desempenho necessário para uso do aplicativo em função da utilização dos recursos |
| Funcionalidade | Funções e atributos pertinentes às necessidades intrínsecas para a finalidade a qual se destina o aplicativo |
| Manutenibilidade | Possibilidade de correções, testes, alterações e atualizações de forma clara, fácil e transparente. |
| Portabilidade | Uso e coexistência em diversas plataformas e sistemas operacionais. Possibilidade de acesso multiplataforma |
| Usabilidade | Facilidade e interatividade no uso do aplicativo |

Quadro 1 – NBR ISO/IEC 25000 – Características da Qualidade de Software

Da concepção à implementação e avaliação de um aplicativo essas características podem ser consideradas em se tratando do processo de design.

Ainda há que se considerar a perspectiva a partir da Experiência de Usuário (UX) para que haja compreensão de como uma pessoa se sente em relação a uma interface e ao sistema de maneira que suas expectativas sejam plenamente atendidas.

Nesse contexto, destacam Andrade; Vianna [2] o requisito inicial para uma experiência padrão do usuário é entender as suas demandas exatas, sem desorganização, desconforto ou a sensação de perda de tempo.

A clareza e o requinte devem ser observados no intuito de induzir um bem-estar na facilidade de uso, incentivar a reflexão, fomentar a colaboração, bem como induzir a criatividade e motivação.

Para que um aplicativo possa ser considerado com boa acessibilidade, Andrade; Vianna [2] enfatizam que este deva ser eficiente no carregamento tornando a taxa de abandono menor. Importante que medir a acessibilidade, questões sobre a facilidade de seu uso como instrumento de trabalho precisam ser observadas, tendo como um dos principais indicadores a redução do tempo necessário para aprendermos a utilizar o aplicativo [5]. Ainda neste quesito, as ferramentas necessárias para leigos, deficientes visuais e auditivos, devem atender aos preceitos básicos de acessibilidade estipulados pelo World Wide Web Consortium (W3C).

5 | ABORDAGENS E CONCEPÇÕES PEDAGÓGICAS

Tão importante quanto os aspectos técnicos e tecnológicos destacados nas seções anteriores, a avaliação e adoção de um aplicativo com fins educativos precisa considerar as teorias de aprendizagem que irão dar suporte aos processos de interação que irão

conduzir à construção do conhecimento pelos sujeitos, agregando intencionalidade ao ato educativo.

Os estudos de Saccol; Schlemer; Barbosa [19] e Kearney [10] demonstram que ainda não há uma teoria da aprendizagem exclusiva para o *m-learning*, havendo a necessidade de ajustar ou adaptar as teorias já existentes. Estes ajustes deveriam considerar a flexibilidade de tempo e lugar, a construção colaborativa de conhecimento, a interação e a dinâmica entre professores e alunos.

Baseados nestes argumentos, Kearney [10] propõe um modelo que agrega três características distintas – colaboração, personalização e experiências de aprendizagem – que atreladas aos modelos de aprendizagem móvel poderiam fundamentar as abordagens pedagógicas, conforme ilustrado na figura 2 a seguir:

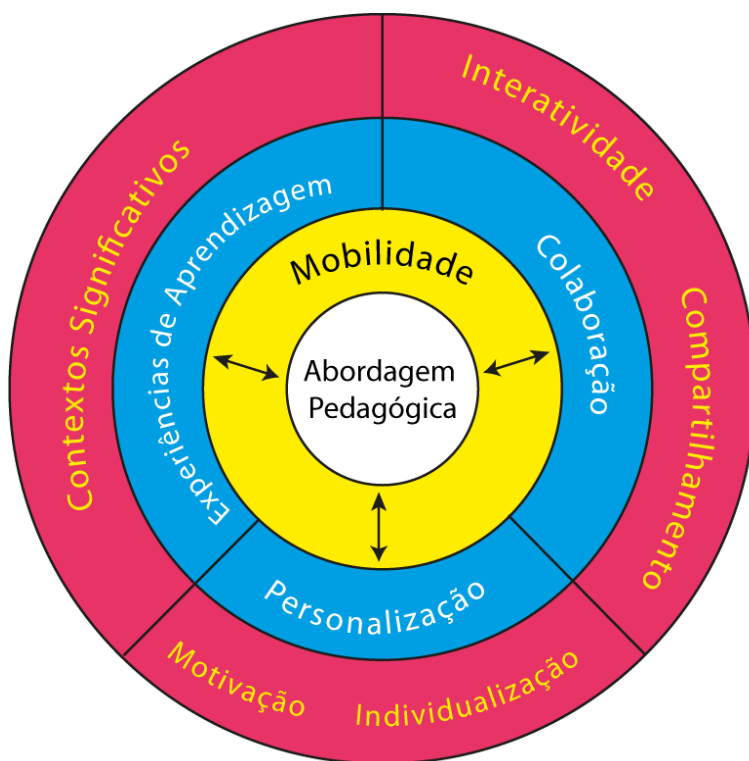


Figura 2 – Modelo de abordagem pedagógica para *M-learning* adaptado de Kearney [10]

Nesse contexto a colaboração aponta para a interatividade e o compartilhamento de recursos que se torna possível em função da mobilidade. Deve congrega o uso dos recursos existentes nos dispositivos móveis para troca de informações, conteúdo e significados entre grupos organizados de acordo com os interesses dos usuários.

A característica experiências de aprendizagem refere-se aos contextos, experiências e vivências que sejam significativos ou relevantes para o aluno, fomentando à aprendizagem significativa. Por fim, a personalização se baseia nos processos de customização das experiências de aprendizagem e estratégias que conduzam à motivação individual.

Essas características, ao serem consideradas no *m-learning*, permitem transcender às restrições típicas de espaço-tempo do aprendizado formal atrelados à sala de aula “tradicional”.

5.1 Abordagens pedagógicas

Dentre as várias abordagens pedagógicas que podem ser adequadas em relação ao *M-learning*, alguns autores destacam o construtivismo onde o conhecimento se constrói a partir da interação do sujeito com o seu meio através da interpretação de novos conhecimentos com base em seus conhecimentos prévios. Nele, a aprendizagem depende fundamentalmente das estruturas orgânicas e de pensamento do próprio sujeito, das suas relações com os objetos e dos conhecimentos prévios, constituindo assim um novo conceito, um novo aprendizado [6]. Entretanto, apresenta limitações por não considerar fatores importantes como as necessidades específicas dos alunos, dos docentes e as mediações propiciadas pelas tecnologias móveis que influenciariam nas situações individuais de aprendizagem.

Ao considerar a mediação com uma das características marcantes da aprendizagem móvel, a Teoria da Atividade – Leontiev [13]; Engeström [7] – parece superar o construtivismo uma vez que tem como princípio a ação de um sujeito mediada por uma ferramenta e destinada a um objetivo. Uma atividade tem um motivo principal ou objeto e envolve a realização de diversas ações que são compostas por operações desenvolvidas individual ou coletivamente.

A teoria da atividade pode ser interpretada como uma estrutura analítica para compreender as ações de um sujeito (sujeito) no material de aprendizagem (objetos) mediadas por artefatos, interagindo com uma comunidade, moderada por um conjunto de regras e distribuída por uma divisão do trabalho, provendo suporte ao ensino à distância em relação à aprendizagem individual e em grupo [7].

Os componentes da teoria da atividade têm sido usados como ferramentas analíticas em muitas áreas diferentes; incluindo educação, design de interface [4] e interação humano-computador [16]. Os alunos podem usar a tecnologia móvel como uma ferramenta para apoiar suas atividades de aprendizado, a fim de alcançar seus objetivos. Portanto, a teoria da atividade desempenha um papel fundamental na concepção do modelo *M-learning* e na compreensão de um ambiente de aprendizagem móvel.

Dias; Araújo Jr. [6] e Kearney[10] demonstram a teoria da atividade como uma estrutura robusta para projetar ambientes de aprendizagem construtivistas e ambientes

de aprendizagem centrados no aluno suportando tanto os processos de individualização (personalização) quanto colaborativo para construção do conhecimento. Muito embora poucos estudos empíricos tenham sido identificados até o momento, percebem-se argumentações favoráveis de que a estrutura proposta pela Teoria da Atividade possa auxiliar os profissionais na avaliação de aplicações de *m-learning* em termos pedagógicos.

5.2 Requisitos pedagógicos

Importante demonstrar que a seleção de um aplicativo implica analisar as contribuições deste no processo ensino-aprendizagem e, ainda, em que tipo de projeto pedagógico poderá ser adotado. Desta forma, para que um aplicativo seja considerado educativo, deve não apenas facilitar o ensino, mas promover a aprendizagem de forma significativa e contextualizada.

Nesse sentido, alguns requisitos pedagógicos precisam ser observados, pois estão relacionados às estratégias de ensino e demonstram a viabilidade do uso do app em situações educacionais.

O quadro 2 demonstra características que podem ser consideradas, adaptadas e expandidas, caso seja necessário, dentro dos requisitos pedagógicos:

| Requisitos | Escopo |
|---|--|
| Contextos de aprendizagem | Modelos e objetos de aprendizagem que o aplicativo privilegia |
| Aderência aos conteúdos curriculares | Contextos educacionais e pertinência aos componentes curriculares ou ao trabalho multidisciplinar |
| Aspectos didáticos | Clareza e precisão dos conteúdos, valorização das descobertas e experiências prévias, formas e recursos de motivação, aprendizagem a partir do erro, feedback |
| Mediação pedagógica | Orientação e mediação docente entre conteúdo e os diversos contextos de aprendizagens |
| Facilidade de uso | evidenciam o nível de facilidade de utilização do aplicativo, incluindo a facilidade dos usuários em aprender a usá-lo |
| Níveis de atividades | Estratégias para apresentar o conteúdo e relacioná-los com outras fontes ou formas de colaboração, modificações e adaptações de acordo com as necessidades dos alunos ou do professor. |

Quadro 2- Requisitos Pedagógicos

Fonte: Adaptado de Figueiredo[10]

A observação dos requisitos pedagógicos tem relevância, pois [...] as práticas de *m-learning*, assim como outras que utilizam diferentes tecnologias digitais, correm o risco de assumir um enfoque fundamentalmente tecnológico, sem que as questões de cunho epistemológico e pedagógico tenham sido previamente avaliadas [19,20].

Evidente que, mais importante do que o aplicativo em si, é o modo como ele será trabalhado. As estratégias pedagógicas que contemplem o ambiente de aprendizagem desejado devem instigar as habilidades cognitivas dos alunos e oportunizar situações que permitam a construção do conhecimento. Logo, a escolha do aplicativo no contexto da aprendizagem móvel deve ser criteriosa e considerar a proposta pedagógica adotada ou as especificidades de cada contexto de aprendizagem.

No entanto, em contextos educacionais, os requisitos pedagógicos devem fundamentar o desenvolvimento de aplicações dedicadas ao *m-learning*, pois muitos aplicativos que são classificados como educativos se constituem apenas como meros fornecedores de conteúdo ou são desenvolvidos como complementos e suporte às práticas comuns de sala de aula. Este fato não é compatível com as propostas de *m-learning*, ainda que aplicações neste sentido sejam bastante prevalentes, porém essa discussão será alvo estudos futuros.

6 | CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES

O *m-learning* oferece novas maneiras de estender a educação para fora da sala de aula e as interações da vida cotidiana. Os alunos podem adquirir novos conhecimentos de processos de aprendizagem formais e informais – que, aliás, estes processos estão cada vez mais próximos e interdependentes – com base em seu estilo de aprendizagem e cultura de aprendizagem. Cada aluno que carrega um dispositivo em rede pode se tornar um potencial integrante do sistema dinâmico e colaborativo de aprendizagem.

Por se tratar de uma área emergente percebem-se desafios únicos para os ambientes baseados na aprendizagem com mobilidade. Há potencial para enriquecer e apoiar os processos de educação à distância, formação continuada e demais contextos de aprendizagem.

Entretanto, em função da diversidade de abordagens e modelos pedagógicos e a própria tecnologia em constante mudança, os profissionais envolvidos em projetos de *m-learning* - professores, pedagogos, desenvolvedores, designers instrucionais, dentre outros - enfrentam uma tarefa árdua ao contextualizar, incorporar e adaptar o *m-learning* em projetos com fins educativos de maneira ampla.

À medida que as tecnologias móveis avançam e se desenvolvem, as pesquisas em relação à aprendizagem móvel devem ser intensificadas na direção de investigar novas oportunidades e possibilidades pedagógicas que honrem princípios de aprendizagem autêntica, colaborativa e personalizada. A estrutura apresentada nesta pesquisa em andamento contribuirá para o entendimento, a análise e aplicação dos princípios da usabilidade, do design no estabelecimento de critérios e requisitos de qualidade específicos para os aplicativos com fins educativos no contexto da aprendizagem móvel. Acredita-se que estudos similares a este podem fomentar “insights” críticos que apoiem e sustentem o design de aplicações e recursos de voltados especificamente para o *m-learning*.

Na continuidade desta pesquisa, pretende-se estabelecer métricas, demonstrar e experimentar uma metodologia própria para a avaliação de aplicativos no contexto do *m-learning*. Esta metodologia será importante, pois auxiliará o docente na escolha dos aplicativos mais adequados às suas necessidades e objetivos e às características dos seus alunos.

REFERÊNCIAS

1. ANDRADE, M. V. M.; ARAÚJO JR., C. F.; SILVEIRA, I. F. Estabelecimento de critérios de qualidade para aplicativos educacionais no contexto dos dispositivos móveis (*M-learning*). **EaD em FOCO**, v. 7, n. 2, set. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18264/eadf.v7i2.466>
2. ANDRADE, M. V. M.; VIANNA, A. A. Análise sob a perspectiva dos usuários do Laboratório Virtual de Ciências: primeiras aproximações. In: Sánchez, J. (Org.). **Nuevas Ideas en Informática Educativa**. Santiago do Chile: Universidad de Chile, 2017, v. 13, p. 512-517. Disponível em: www.tise.cl/volumen12/TISE2016/53-61.pdf
3. NAVARRO, C. X., MOLINA, A. I., REDONDO, M. A. Towards a Model for Evaluating the Usability of *M-learning* Systems: from a Mapping Study to an Approach. **IEEE Latin America Transactions**, v. 13, n. 2. Disponível em: 10.1109/TLA.2015.7055578
4. D'CARLO, D.; BARBOSA, G. A. R.; OLIVEIRA, E. R. Proposta de um conjunto de heurísticas para avaliação da usabilidade de aplicativos móveis educacionais. **Abakós**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 16-35, maio. 2017.
5. DIAS, E. J.; ARAÚJO JR., C. F. Mobile Learning no Ensino de Matemática: um framework conceitual para uso dos tablets na educação básica. In: **Encontro de Produção Discente PUCSP/CRUZEIRO DO SUL**. 2012, São Paulo. Anais. São Paulo, 2012.
6. ENGESTROM, Y. Activity theory and individual and social transformation. **Multidisciplinary Newsletter for Activity Theory**, v. 7, n. 8, p. 14-15, 1991.
7. FIGUEIREDO, C. X. **Avaliação de software educacional**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2005.
8. HARPUR, P.; DE VILLIERS, R. MUUX-E, **A Framework of criteria for evaluating the usability, user experience and educational features of m-learning environments**. South African Computer Journal, [S.l.], v. 56, jul. 2015.
9. KEARNEY, M. Viewing mobile learning from a pedagogical perspective. Research in **Learning Technology**, v. 20. 2012. Disponível em: doi: 10.3402/rlt.v20i0.14406
10. KOOLE, M. L. **Mobile learning**: Transforming the delivery of education and training. Edmonton: AU Press, 2009.
11. KOSCHEMBAHR, C. **Mobile Learning**: the next evolution. Chief Learning Officer, February, 2005.

12. LEONTIEV, A. N. **Activity, consciousness, and personality**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978.
13. LOWDERMILK, t. **Design centrado no usuário**: um guia para o desenvolvimento de aplicativos amigáveis. São Paulo: 2013.
14. LUDKE, M. ; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**. São Paulo; EPU, 1986.
15. NIELSEN, J.; BUDIU, R. **Usabilidade móvel**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
16. PACHLER, N., BACHMAIR, B., COOK, J. **Mobile Learning**: Structures, Agency, Practices. New York: Springer, 2010.
17. PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software**. São Paulo: Pearson, 2011.
18. SACCOL, A., SCHLEMMER, E., BARBOSA, J. **M-learning e u-learning**: novas perspectivas das aprendizagens móvel e ubíqua. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
19. SCHLEMMER, E. *M-learning* ou Aprendizagem com Mobilidade: casos no contexto Brasileiro. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**, 13. Curitiba, 2007.
20. SILVA, M. G.; BATISTA, S. C. F. Metodologia de avaliação: análise da qualidade de aplicativos educacionais para matemática do ensino médio. **RENOTE**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, jul. 2015.
21. TRAXLER, J. Distance education and mobile learning: Catching up, taking stock. **Distance Education**, v. 31, n. 2, p. 129-138. DOI: 10.1080/01587919.2010.503362
22. UNESCO. **Policy Guidelines for Mobile Learning**. Paris: Unesco, 2013.

CAPÍTULO 15

AS DIFICULDADES DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS EM FREQUENTAR AS MONITORIAS DE UMA UNIVERSIDADE

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 05/01/2021

Vanessa Miguel Augusto de Souza

Graduada em Ciências Contábeis UFF.
Mestranda em Engenharia de Produção UFF
Volta Redonda – Rio de Janeiro
<http://lattes.cnpq.br/8538788955755490>

Isabel Cabral

Profª Adjunta do Departamento de
Contabilidade da Universidade Federal
Fluminense – UFF
Volta Redonda – Rio de Janeiro
<http://lattes.cnpq.br/6811278470912455>

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo identificar as dificuldades dos alunos em frequentar às monitorias, especificamente, a de Contabilidade Geral. Para tal, foi elaborado um questionário com questões fechadas e abertas e aplicado para 190 alunos dos cursos de Administração, Administração Pública e Ciências Contábeis de uma universidade em Volta Redonda/RJ. O objetivo da pesquisa foi alcançado e o resultado mostrou que são os horários das monitorias o maior impedimento para frequência dos alunos. Tal resultado foi o mesmo, tanto dos alunos que já frequentaram quanto dos alunos que nunca compareceram às monitorias. O espaço físico também foi citado como um motivo para a reduzida frequência às aulas da monitoria. Cabe ressaltar que os discentes que nunca buscaram o auxílio da

monitoria, responderam que não há dificuldade alguma, ou seja, não há impedimentos para que possam frequentar a monitoria, porém, ainda assim não frequentam.

PALAVRAS-CHAVE: Monitoria, frequência, dificuldade.

THE DIFFICULTIES OF STUDENTS IN ADMINISTRATION, PUBLIC ADMINISTRATION AND ACCOUNTING IN ATTENDING UNIVERSITY TUTORIALS

ABSTRACT: This work aimed to identify the difficulties of students in attending monitoring, specifically, the General Accounting. For this purpose, a questionnaire with closed and open questions was elaborated and applied to 190 students of the Administration, Public Administration and Accounting courses of a university in Volta Redonda/RJ. The objective of the research was reached and the result showed that the monitoring schedules are the biggest impediment to students' attendance. This result was the same, both for students who have already attended and for students who have never attended the tutorials. The physical space was also cited as a reason for the reduced attendance to monitoring classes. It is worth mentioning that the students who never sought the assistance of the monitoring, answered that there is no difficulty at all, i.e., there are no impediments for them to attend the monitoring, but they still do not attend.

KEYWORDS: Monitoring, frequency, difficulty.

1 | INTRODUÇÃO

A monitoria é o envolvimento de alunos monitores que auxiliam os demais estudantes, proporcionando o desenvolvimento das habilidades práticas e teóricas, possibilitando a interação social entre os discentes, e dos mesmos com os docentes (LINS et al, 2009).

Os projetos de monitoria visam a melhoria de ensino, uma vez que o monitor auxilia o professor orientador e professores da disciplina a revisar e atualizar o material, a identificação de dificuldades enfrentadas no aprendizado dos demais alunos através de acompanhamento de grupos estudantis conforme orientação dos professores envolvidos, assim como também propicia aos discentes a oportunidade de obter informações adicionais e esclarecedoras de conteúdos que foram transmitidos em sala de aula e que não tenha ocorrido a total compreensão do entendimento do assunto abordado.

Sendo assim, Faria (2003) *apud* SilvaLopes e Santos (2012, p.3) “afirma que a monitoria é um espaço de cooperação entre os alunos empenhados em construir o conhecimento, pois esta interação permite que os alunos possam fazer todas as perguntas que quiserem”.

Frison e Moraes (2010) concordam ao defenderem a ideia de que os projetos de monitoria aplicados nas Instituições de Ensino possibilitam a interação entre todos os envolvidos (professores, alunos monitores e discentes), proporcionando-os benefícios que auxiliam no desenvolvimento da sociedade envolvida.

Portanto, a monitoria no processo de formação, torna-se uma atividade fundamental, pois o monitor desenvolve a competência pedagógica, e contribui com o alcance do conhecimento dos acadêmicos, esclarecendo dúvidas, possibilitando a vivência do processo de ensino e aprendizagem (SCHNEIDER, 2006).

Geralmente, são disponibilizadas oportunidades de programas de monitorias para as disciplinas em que há dificuldade de aprendizado, como a disciplina de Contabilidade Geral, ministrada no primeiro período dos cursos de Ciências Contábeis, Administração e Administração Pública.

No entanto, na Instituição analisada, verifica-se que em relação ao ingresso de calouros e ao índice de reprovação semestral, há pouca frequência dos alunos nas monitorias destas disciplinas que são essenciais para formação nos cursos citados, justificando-se assim a necessidade de desenvolver esta pesquisa. Sendo assim, buscando resposta para a seguinte pergunta: *qual o motivo da falta de frequência às monitorias dos alunos dos cursos de Administração, Administração Pública e Ciências Contábeis?*

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar as dificuldades dos alunos em frequentar às monitorias, bem como, especificamente, a monitoria de Contabilidade Geral.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A monitoria no processo de iniciação à docência

A prática da monitoria proporciona ao aluno o próprio desenvolvimento intelectual, além do contato e vivência com algumas das atividades docentes, possibilitando o seu ingresso na carreira acadêmica. Neste sentido, de acordo com Natárieo Santos (2010, p.2), “sua finalidade é aperfeiçoar o processo de formação profissional, criando condições para o aprofundamento teórico e o desenvolvimento de habilidades relacionadas à atividade docente do monitor”. Portanto, a monitoria é importante para propiciar a possibilidade de crescimento intelectual e profissional àqueles interessados na docência (SEVERINO, 2007).

Ao ingressarem na Universidade muitos alunos ainda têm como incerto o seu futuro profissional, ou até mesmo entram com uma perspectiva de atuação e ao se confrontarem com diversas experiências e expectativas, colocam-se em dúvida quanto ao que fazer ao término do curso, e neste âmbito a monitoria pode contribuir desenvolvendo a vocação docente dos acadêmicos (ROLIM; BARQUETA, 2013).

A monitoria contribui com o aluno monitor além do desenvolvimento intelectual do mesmo, pois possibilita a interação com outros alunos colaborando com o aprendizado destes, ao mesmo tempo em que seu contato com o professor orientador possibilita a absorção de habilidades em atividades didáticas desenvolvidas (CANDAU, 1986).

Neste âmbito, concordam Uchoa e Alencar (2012, p. 03) ao afirmar que:

A importância da monitoria nas disciplinas do ensino superior extrapola o caráter de transmissão de conteúdo. Sua importância vai mais além, seja no aspecto pessoal de ganho de conhecimento e de experiência em docência para o monitor, como também para os alunos e, principalmente, na relação de troca de conhecimentos, durante o programa, entre professor orientador e aluno monitor (UCHOA; ALENCAR, 2012, p. 3).

Porém, na busca de constituir-se um docente, se faz necessário que o estudante tenha consciência de que também é responsável pelo processo educacional ao qual está inserido (SEVERINO, 2007).

A atividade de monitoria dá a oportunidade ao aluno monitor de vivenciar a experiência acadêmica, proporcionando-lhe o contato direto com alunos da disciplina, bem como na sua contribuição ao aprendizado do discente, assim como no fato de vivenciar as desilusões que é transmitida por alguns alunos mediante as condutas inconvenientes (SILVA e LACERDA, 2015). Portanto, Cruz e Anjos (2013, p. 4) afirmam que “a prática de monitoria possibilita ao estudante a antecipação da vivência da prática docente, bem como a incorporação da ideia de que deverá se tornar um professor reflexivo e pesquisador da sua prática”.

2.2 A monitoria no processo de aprendizagem dos acadêmicos

O projeto de monitoria possui como função significativa a orientação de alunos que precisam de apoio quanto ao conteúdo da disciplina, que contam com a contribuição de direcioná-lo a concretização do conhecimento, sendo capaz de entender o fluxo de entrada de informações, podendo processá-las e possibilitar a saída destas informações de forma que o conhecimento seja contextualizado (BERNADELLI, 2004; SCHNEIDER, 2006).

A monitoria de acordo com Frison e Moraes (2010, p. 12) “trata-se de uma forma de trabalho em que acadêmicos e monitores se comprometem a revisar os conteúdos trabalhados em sala de aula, investindo esforços em atividades que possam auxiliá-los no avanço de suas aprendizagens”. Os autores defendem a ideia ainda, de que o aluno é o agente ativo do seu próprio conhecimento, e a monitoria auxilia de forma colaborativa os alunos a desenvolverem o processo de autoaprendizagem.

A monitoria contribui com o desenvolvimento acadêmico dos discentes uma vez que os mesmos buscam o auxílio do aluno-monitor para alcançar maior compreensão de assuntos abordados em sala de aula. Para que ocorra crescente aumento de rendimento acadêmico e absorção do conteúdo por parte dos discentes, se faz necessária a interação entre professores, monitores e alunos, tornando possível modificar o sentido individualista do aperfeiçoamento do aprendizado, para o método em que os alunos são incentivados a compartilharem de grupos de estudos, onde cada qual são incentivados a contribuir para o desenvolvimento do aprendizado (QUEIROZ e SILVA, 2009).

2.3 Dificuldades de ensino da contabilidade

O Ensino da Contabilidade se fez necessário no Brasil a partir do século XIX, pois com a chegada da Família Real no Brasil, houve-se a necessidade de aplicação de Aulas de Comércio e de Ciências Econômicas para atender as preocupações públicas e privadas de negócios, já que o país havia se tornado a sede do império português. A partir desta época o ensino da contabilidade vem passando por crescentes e constantes transformações, que contribui para o crescente interesse profissional nesta área (Peleias et. al, 2007).

Diante ao fato de constantes acontecimentos históricos que exigem cada vez mais a evolução do Ensino da Contabilidade no Brasil, Nossa (1999) afirma que “a conclusão que se tem é de que as escolas não estão cumprindo às exigências do campo de avanço profissional contábil”. O autor classifica o despreparo das Instituições de Ensino, ao fato de que parte dos professores selecionados está entre profissionais de sucesso, que não foram devidamente preparados para o magistério, tendo como compromisso apenas passar o conteúdo da disciplina para os alunos, e não se preocupam se os alunos realmente estão aprendendo.

Porém, no âmbito da preparação de profissionais contábeis para o magistério, Ferreira e Hillen (2015) explicam que há os profissionais que se dedicam à docência em

tempo integral, sendo estes os que atuam em Instituições de Ensino Públicas, porém a maior parte se dedica parcialmente à docência em Instituições de Ensino Privadas, e trabalham em atividades liberais na outra parte do tempo.

Mazetto (1993, p. 132) contradiz os autores citados ao afirmar que “o processo de seleção do professor leva em conta sua formação no nível de graduação e pós-graduação, experiência profissional e produção científica anterior, sobretudo na área da docência, objeto de contrato”.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa realizada por este trabalho está classificada como exploratória, que de acordo com Gil (2010, p. 27) “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

A pesquisa pode utilizar como procedimentos, o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental (RAUPP; BEUREN, 2006). Este trabalho teve como procedimentos a pesquisa bibliográfica, utilizando-se também do recurso de pesquisa de campo realizada através de coleta de dados de pessoas, sendo caracterizada de *ex-post-facto*, que segundo Fonseca (2002, p. 32), “tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente”.

A abordagem utilizada para o desenvolvimento da presente pesquisa é classificada como *quali-quantitativa*, por considerar que a coleta de dados se deu através de aplicação de questionário estruturado contendo perguntas objetivas e subjetivas, e que segundo Martinelli (1994, p. 34), “a abordagem quantitativa quando não exclusiva, serve de fundamento ao conhecimento produzido pela pesquisa qualitativa”.

A obtenção de informações para realizar a pesquisa foi através de um questionário com questões fechadas e abertas que foram aplicados entre 11 de abril e 03 de junho de 2015, para 190 alunos dos cursos de Administração, Administração Pública e Ciências Contábeis de uma universidade em Volta Redonda/RJ.

O questionário aplicado foi estruturado em 09 questões objetivas visando obter informações quanto a identificação, trajetória acadêmica e relação do aluno com a monitoria, e 03 questões discursivas, que visaram coletar informações quanto a dificuldade de acesso à monitoria.

Primeiramente, a coleta dos dados foi feita através do *Google Doc*, através de envios de 354 *e-mails* aos alunos, e por abordagem em salas de aula. Apenas 38 alunos responderam ao questionário. Mediante tal cenário, optou-se por buscar nas salas de aulas, porém muitos dos alunos disseram que já haviam respondido por *e-mail*. Após esta abordagem, foram respondidos 190 questionários.

A dificuldade se manteve mesmo através da abordagem física, por ter pouca presença dos alunos em salas de aula, e muitos dos presentes alegarem que já haviam respondido em outro momento. Portanto, a falta de cooperação dos alunos dificultou a coleta de dados. Não foi possível identificar o motivo da resistência dos alunos em responder ao questionário, mesmo informando que se manteria o sigilo dos respondentes.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário foi aplicado a 190 alunos que se dispuseram a respondê-lo voluntariamente. A maioria dos respondentes pertence ao curso de Ciências Contábeis (70%), e os restantes estão distribuídos entre os cursos de Administração (28%) e Administração Pública (2%), conforme mostra o gráfico 1 abaixo:

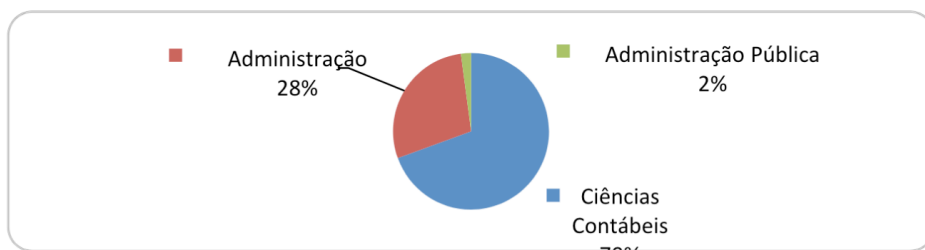


Gráfico 1: Curso dos alunos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa contemplou a análise da frequência dos discentes nas monitorias do ano de 2010 ao primeiro semestre de 2015, e a variação no decorrer dos anos analisados. Do total de alunos pesquisados, 80 alunos nunca buscaram auxílio através de monitoria. Os 110 restantes da pesquisa foram separados pelo ano de ingresso no curso, conforme pode-se observar na tabela 1, adiante. Sendo assim, no ano de 2010 constam 07 alunos e destes 06 frequentam monitoria. No ano de 2011 foram encontrados 20 alunos participantes da pesquisa, sendo que apenas 08 frequentam monitoria.

Tendo em vista o tempo de duração dos cursos pesquisados (4 anos), a quantidade de alunos com ingresso em 2010 e 2011, ainda cursando a graduação, provavelmente deveria ser reduzida, já que a maioria dos alunos já concluiu o curso. O que se destaca na comparação destes anos é a frequência, já que se presume que alunos reprovados seriam os que deveriam frequentar monitorias. Tal fato parece ocorrer no resultado de 2010, porém não acontece em 2011, já que apenas 40% dos alunos pesquisados comparecem à monitoria, conforme exposto na tabela 1, a seguir:

| Ano de Ingresso | Alunos Pesquisados | Frequência na monitoria | Percentual de Frequência |
|-----------------|--------------------|-------------------------|--------------------------|
| 2010 | 07 | 06 | 86% |
| 2011 | 20 | 08 | 40% |
| 2012 | 50 | 34 | 68% |
| 2013 | 29 | 21 | 72% |
| 2014 | 67 | 26 | 39% |
| 2015 | 17 | 15 | 88% |
| TOTAL | 190 | 110 | 58% |

Tabela 1 – Frequência na monitoria por ano de ingresso.

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda na análise da tabela 1, com ingresso no ano de 2012, provavelmente o aluno deve estar no sétimo ou oitavo períodos dos cursos pesquisados. Neste resultado, observa-se que a maioria dos pesquisados frequenta a monitoria. Porém, o resultado referente ao ano de 2013, com alunos no quinto ou sexto períodos, foi maior que 2012, pois 72% dos alunos pesquisados frequentam monitoria.

O ano de ingresso de 2014 foi o que mais teve alunos na pesquisa, mas foi o menor resultado de frequência de monitoria. Alunos com ingresso em 2014 são os que estão no terceiro ou quarto períodos dos cursos. Já alunos com ingresso em 2015 estão no primeiro período, já que a pesquisa foi feita no primeiro semestre de 2015. Notou-se uma resistência dos alunos deste período em responder ao questionário. Porém, os que aceitaram responder, informaram que frequentam monitoria, ficando este ano com o maior percentual de frequência (88%).

Os alunos da pesquisa foram questionados sobre a participação na monitoria da disciplina de Contabilidade Geral, pois tal disciplina é comum aos três cursos pesquisados. O resultado mostrou que 130 responderam que não buscaram esta monitoria. Este resultado conflita com a afirmação de Frison e Moraes (2010) já que para os autores a monitoria auxilia de forma colaborativa os alunos a desenvolverem o processo de autoaprendizagem. Neste caso, não há tal desenvolvimento. Sendo quedesde total,80 alunos já tinham respondido que não compareceram em nenhuma monitoria. Portanto, 50 alunos nunca compareceram na monitoria específica de Contabilidade Geral. O que se destacou é que a grande maioria pertence ao curso de Ciências Contábeis, conforme o gráfico 02, adiante. Cabe ressaltar que esta disciplina é a base para outras, nos cursos de Administração e Ciências Contábeis.

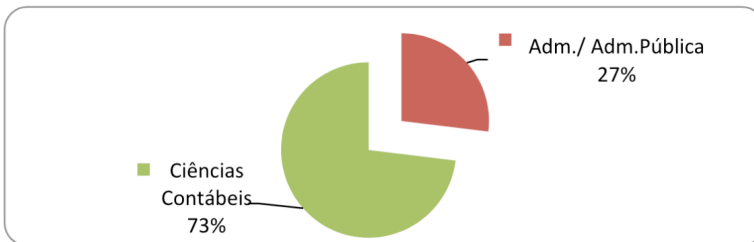


Gráfico 2: Alunos que não frequentaram a monitoria de Cont. Geral e Geral I, por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao grau de satisfação dos alunos, dos 110 alunos que frequentaram as monitorias, o resultado mostrou que 35% classificaram muito bom, 45% classificaram bom, 16% classificaram regular, 3% não responderam e 1% aluno classificou como péssimo, conforme se pode observar no gráfico 3, a seguir:

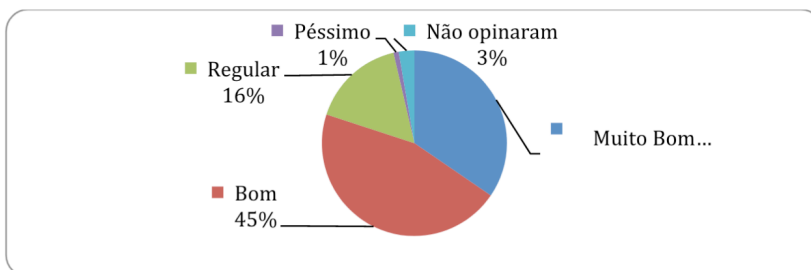


Gráfico 3: Grau de satisfação dos alunos em relação a todas as monitorias

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre o grau de satisfação, especificamente, das disciplinas de Contabilidade Geral, o resultado mostrou que 60 alunos buscaram auxílio da monitoria, nestas disciplinas. Sendo que 53% classificaram como muito bom, 42% como bom, 5% como regular, conforme se pode observar no gráfico 4, a seguir:

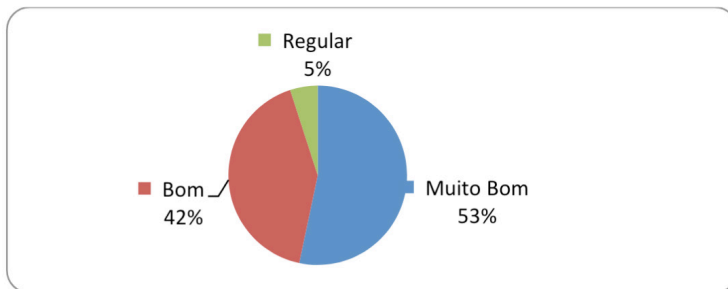


Gráfico 4: Grau de satisfação dos alunos em relação à monitoria de Contabilidade Geral

Fonte: Dados da pesquisa

Os alunos que classificaram a monitoria como regular, declararam que não conseguiram entender a matéria explicada pelo monitor. Sendo que dois alunos destacaram que “a sala não suporta a quantidade de pessoas que procura a monitoria ao mesmo tempo”. Um aluno ainda acrescentou que na única vez que procurou o auxílio da monitoria, o monitor estava fazendo os exercícios para os alunos e não explicava como deveria ser resolvido.

Quando questionados sobre a maior dificuldade de acesso à monitoria, o gráfico 5 mostra o resultado das respostas dos alunos, que frequentaram a monitoria pelo menos uma vez. Ou seja, 10% responderam que não há motivos, para 10% a dificuldade de acesso à monitoria está no fato da sala ser pequena, para comportar os monitores das disciplinas e os alunos, muitas vezes no mesmo horário. Para 4% a dificuldade em comparecer é a existência de compromissos particulares, no horário da monitoria. Já 76% alegaram que os horários em que as monitorias são ministradas dificulta a participação dos mesmos. Tal resultado pode ser explicado, porque a maioria dos alunos dos cursos trabalha em horário integral.

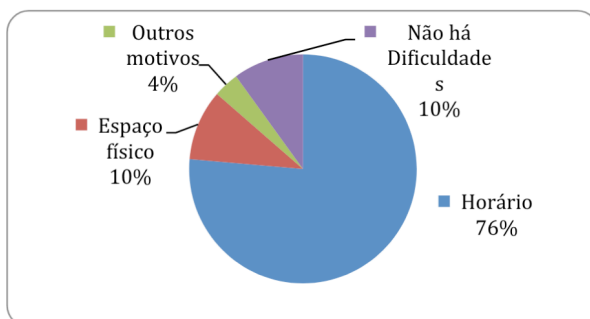


Gráfico 5: Dificuldades de acesso às monitorias de todas as disciplinas - frequentantes

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 6, adiante, mostra o resultado das respostas dos alunos que transcorreram pela monitoria de Contabilidade Geral, ao serem questionados quanto à dificuldade de frequentarem a monitoria. Para 17% a sala não é apropriada, pois há monitores de várias disciplinas ao mesmo tempo, e que, por este motivo entendem que não recebem a devida atenção. Para 3% disseram ainda que o motivo de não comparecer são outros compromissos no mesmo horário. Para 18% não há nenhuma dificuldade. Já para 62% a maior dificuldade para que possam frequentar a monitoria são os horários, pelo fato de serem ministradas muitas vezes em quanto estão em aula, ou outros ainda, trabalham e não conseguem horário para irem à monitoria. Cabe esclarecer que há a possibilidade de o aluno agendar horário da monitoria, com antecedência.

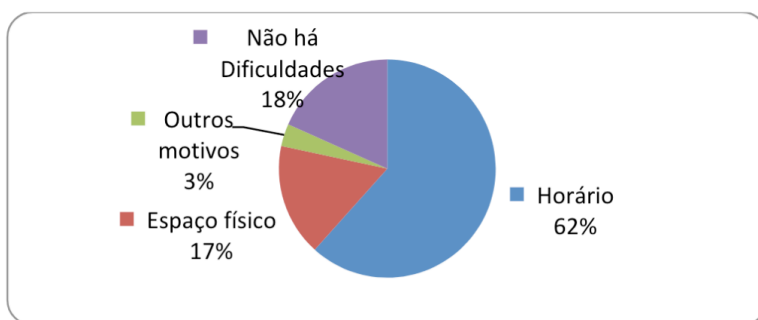


Gráfico 6: Dificuldades de acesso à monitoria de Contabilidade Geral - frequentantes

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 7, adiante, apresenta as dificuldades dos 80 alunos, que não tiveram a oportunidade de participar de monitoria. Para 28 alunos não há nenhuma dificuldade. Já nove alunos alegaram que não comparecem a monitoria por motivos diversos, tais como: dificuldade de locomoção, já que moram em outras cidades, vindo à universidade apenas no horário das aulas; por não terem tempo, já que estudam e trabalham. Para 43 os horários das monitorias são os principais fatores de dificuldades de frequência. Tal resultado pode demonstrar falta de interesse, uma vez que várias monitorias têm horários flexíveis e inclusive aos sábados.

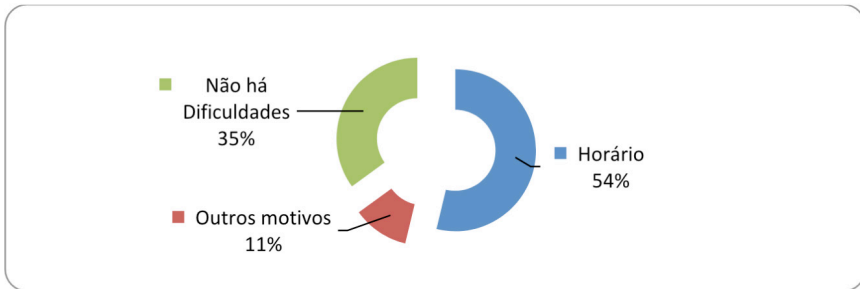


Gráfico7: Dificuldades de Acesso nas Monitorias (por alunos que nunca frequentaram)

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da presente pesquisa não pode ser considerado conclusivo, uma vez que não expressa a opinião de toda a população, ou seja, de todos os alunos dos cursos pesquisados.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar as dificuldades dos alunos em frequentar às monitorias e mais especificamente a monitoria de Contabilidade Geral.

Dos 354 *e-mails* enviados aos alunos, apenas 38 alunos responderam ao questionário. Mediante tal cenário, optou-se por buscar nas salas de aulas, porém muitos dos alunos disseram que já haviam respondido por *e-mail*. Após esta abordagem, foram respondidos 190 questionários. Assim, a maior dificuldade para a realização da pesquisa foi a coleta dos dados, tendo em vista que observou-se que muitos alunos abordados, resistiram em responder aos questionários. Tal fato pode ser explicado pela insegurança ou falta de maturidade, já que as pesquisas fazem parte deste meio acadêmico.

O objetivo da pesquisa foi alcançado e identificou-se os horários das monitorias como o maior impedimento para a frequência dos alunos. Tal resultado foi o mesmo, tanto dos alunos que já frequentaram quanto dos alunos que nunca compareceram às monitorias. Outras dificuldades citadas foram o espaço físico, classificando-o como inadequado, pelo fato da sala ser pequena e monitorias de diversas disciplinas serem ministradas no mesmo horário, não podendo assim ter a devida atenção do monitor ao qual buscou auxílio. Cabe ressaltar que o resultado desta pesquisa, não representa a opinião de todos os alunos dos cursos, portanto, não pode ser generalizado.

Ainda se destaca que os discentes que nunca buscaram o auxílio da monitoria, responderam que não há dificuldade alguma, ou seja, não há impedimentos para que possam frequentar a monitoria, porém, ainda assim não frequentam.

REFERÊNCIAS

BERNARDELLI, M. S., **Encantar para ensinar – um procedimento alternativo para o ensino da química**. In: Convenção Brasil Latino América, Congresso Brasileiro e encontro paranaense de psicoterapias corporais. Foz do Iguaçu. Anais 2004. Centro Reichiano.

CANDAU, V.M. **A didática em questão**. Puc/ Rj: Editora Vozes, 1986.

CRUZ, M.S.S.; ANJOS, C.A.dos. **A ESCOLHA DA DISCIPLINA PARA A PRÁTICA DE MONITORIA: o caso da licenciatura em química**. Uberaba: Revista Profissão Docente, 2013. (V. 13, n.29). IFPE.

FARIA, J. P. **A monitoria como prática colaborativa na universidade**. 2003. 87 f. Dissertação (Mestrado em Lingüística Aplicada e Estudos da Linguagem) – Programa de PósGraduação em Lingüística Aplicada e Estudos da Linguagem, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

FERREIRA, Marcelo Marchine; HILLEN, Cristina. **Aprendizagem docente de professores de contabilidade no ensino superior**. Curitiba -pr: Ix Congresso Anpcont, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, p. 32, 2002.

FRISON, L.M.B.; MORAES, M.A.C.de. **As práticas de monitoria como possibilitadoras dos processos de autorregulação das aprendizagens discentes**. Rs: Poíesis Pedagógica, 2010. (V.8, N.2).

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LINS, L. F.; FERREIRA, L. M. C.; FERRAZ, L. V.; GUERRA DE CARVALHO, S. S. **A importância da monitoria na formação acadêmica do monitor**. IX JORNADA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO - JEPEX. Recife, 2009.

MAZETTO, Marcos Tarciso. **Didática e a formação de professor de 3º grau**. São Paulo: R. Fac. Educ, 1993.

MARTINELLI, M. L. **O ensino teórico-prático do serviço social: demandas e alternativas**. *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, ano 15, n.44, p.34, abr. 1994.

NATÁRIO, E.G., & SANTOS, A.A.A. **Programa de monitores para o ensino superior**. Universidade Estadual de Campinas, 2010.

NOSSA, Valcemiro. **Formação do Corpo Docente dos Cursos de Graduação em Contabilidade no Brasil:: Uma Análise Crítica**. São Paulo: Caderno de Estudos, Fipecafi, 1999.

PELEIAS, Ivam Ricardo et.al. **Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica**. *Revista*. Contabilidade & Finanças, Edição 30 anos de Doutorado, vol.18. São Paulo, Junho 2007.

QUEIROZ, C.R.A.A.; SILVA, R.M.S. **Monitoria orientada: uma possibilidade para melhoria do desempenho acadêmico na disciplina química**. *Revista Educação Popular*, Uberlândia, v.8, p.125-137, jan.2009.

RAUPP, F. M., & BEUREN, I. M. (2009). **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática (3a ed, pp. 76-97). São Paulo: Atlas.

ROLIM, Janine dos S; BARQUETA, Clélia; **O trabalho da monitoria na prática de ensino da disciplina metodologia do trabalho científico**. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes/ Departamento de Letras Estrangeiras Modernas/PROLICEN. Paraíba, 2013.

SCHNEIDER, M.S.P.S. **Monitoria: instrumento para trabalhar com a diversidade de conhecimento em sala de aula**. Revista Eletrônica Espaço Acadêmico, v. Mensal, p.65, 2006. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/065/65schneider.htm>> Acessado em: 09/06/2016

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. – 23º ed. ver. atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, A. J. **Ensino e pesquisa na docência universitária: caminhos para a integração**. – 23º ed. ver. atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, C.B.da; LACERDA, A.M. **Monitoria na disciplina Investigação Em Psicologia I: Um relato de experiência**. Recife, Pe: Hum@nÆ Questões Controversas do Mundo Contemporâneo., 2015. (Vol.9, nº 1).

SILVA, M.G.F.; LOPES, A.C.; SANTOS, L.M.. **Monitoria como Processo de ensino-aprendizagem e formação de futuros professores de Química**. Pato Branco, Paraná: Sinect, 2012. 10 p.

UCHOA, E.; ALENCAR, C.M.S.. **Relatos de experiências na monitoria em construções rurais na UFC campus Cariri**. Juazeiro do Norte-CE: Iv Encontro Universitário da Ufc, 2012.

CAPÍTULO 16

PANORAMA DO USO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS EM PESQUISAS SOBRE A APLICAÇÃO DA ESCALA HEdPERF

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 02/03/2021

Grasiano Freitas da Silva

Universidade do Sul de Santa Catarina
(UNISUL)
Florianópolis – Santa Catarina
<http://lattes.cnpq.br/8730247329473041>

Sandro Vieira Soares

Universidade do Sul de Santa Catarina
(UNISUL)
Florianópolis – Santa Catarina
<http://lattes.cnpq.br/0428315375726151>

Cristina Martins

Universidade do Sul de Santa Catarina
(UNISUL)
Florianópolis – Santa Catarina
<http://lattes.cnpq.br/9718864178874185>

RESUMO: O presente artigo traça o panorama dos métodos quantitativos utilizados nas pesquisas sobre o uso da Escala HEdPERF. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que analisou uma amostra de 21 artigos publicados até 2020 sobre a temática, coletados nas principais bases de dados nacionais e internacionais. Os resultados mostram que a maior parte das publicações na temática utilizam as técnicas de análise de confiabilidade, estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e análise fatorial exploratória. O software SPSS foi a ferramenta mais utilizada, com representatividade de 42,8%

nos estudos. A presença de questionários foi verificada em todos os estudos, sendo que a maioria definiu a utilização da escala Likert de 5 pontos para a obtenção das respostas. O Alfa de Cronbach esteve presente na maior parte dos artigos analisados, representando 71,42%. O panorama traçado neste artigo contribuiu para ampliar a compreensão da utilização de métodos quantitativos nas pesquisas sobre o tema. Por fim, permitiu apontar direções que podem auxiliar em estudos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Métodos quantitativos, Técnicas estatísticas, Escala HEdPERF.

OVERVIEW OF THE USE OF QUANTITATIVE METHODS IN RESEARCH ON THE APPLICATION OF THE HEdPERF SCALE

ABSTRACT: The present article outlines the panorama of the quantitative methods used in pieces of research on the HEdPERF Scale use. It has a bibliographic nature, as it analyzes a sample of 21 articles published until 2020 on the theme, collected from the main national and international databases in the world. Results showed that most publications on the subject used the techniques of reliability analysis, descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and exploratory factor analysis. The SPSS software showed to be the most used tool, by representing 42.8% of the studies. Questionnaires were present in all articles, and the 5-point Likert scale was used in most of them in order to obtain the answers. Cronbach's Alpha was present in most of the analyzed articles, by representing 71.42% of them. The panorama outlined in this article

contributed to broaden the understanding of the use of quantitative methods in research on the topic. Finally, it allowed for pointing out directions that may help in future studies.

KEYWORDS: Quantitative methods, Statistical techniques, HEdPERF scale.

1 | INTRODUÇÃO

A definição de uma técnica estatística e ferramentas adequadas para analisar um conjunto de dados é um ponto crítico nas pesquisas de abordagem quantitativa. Espejo *et al.* (2013) afirmam que a adequação metodológica é o principal critério utilizado por pareceristas de eventos e periódicos para a aprovação de artigos de Contabilidade.

Essa escolha pode muitas vezes ser decisiva para a rejeição ou aceitação e publicação de um trabalho em um periódico científico. Segundo Almeida (2014), questões relacionadas ao método, como a falta de clareza no processo de amostragem e a escolha da técnica estatística empregada, ficam em segundo lugar, perdendo tão somente para questões de revisão da literatura como desatualização e/ou abrangência restrita.

Para Falaster, Ferreira e Canela (2016) a seção que mais tende a contribuir para a rejeição direta de artigos (*desk rejection*) é a de método. Galvão, Silva e Mercês (2017) destacam que a discussão fraca e a ausência de uma explicação detalhada sobre a metodologia da pesquisa são alguns dos fatores de rejeição de artigos em periódicos da área contábil. Já, em Administração, Ferreira e Falaster (2016) apontam amostras enviesadas ou pouco representativas, detalhamento deficiente das variáveis empregadas e a inadequação da forma de tratamento dos dados.

Ademais, a pesquisa sobre a utilização de métodos quantitativos na área de Administração torna-se relevante quando se constata especialmente que: os pesquisadores brasileiros não têm proficiência em técnicas consideradas sofisticadas, mas apenas em técnicas simples, como correlação e testes *t* (FIATES; SERRA; MARTINS, 2014); e que a maioria dos pesquisadores não verifica as premissas das técnicas estatísticas antes de seu emprego (PREARO *et al.*, 2011).

Nesse sentido, resgata-se o estudo de Serra, Fiates e Ferreira (2008) de forma a alertar que periódicos internacionais possuem tendência à aprovação de trabalhos com uma abordagem empírica e com análise quantitativa de dados, demonstrando assim, a importância do conhecimento sobre métodos estatísticos.

Obviamente, como destaca Lana *et al.* (2018), diversas são as razões para que algumas técnicas estatísticas sejam mais empregadas que outras, todavia, para que inovações metodológicas surjam é preciso seguir um roteiro científico justificado. Assim, pesquisas bibliográficas e bibliométricas podem ser ricas estratégias na árdua tarefa dos pesquisadores de conhecer sua área de estudo e nortear as suas escolhas metodológicas (LANA *et al.*, 2018; SOARES; PICOLLI; CASAGRANDE, 2018).

Diante deste contexto, a questão de pesquisa que norteia a presente investigação científica é: **qual é o panorama do uso de métodos quantitativos empregados em pesquisas sobre a aplicação da Escala HEdPERF (*Higher Education Performance*)?** Para responder a questão de pesquisa, este estudo objetiva analisar a aplicação dos métodos quantitativos empregados em pesquisas sobre a aplicação da Escala HEdPERF publicados através de artigos empíricos em periódicos científicos.

A presente pesquisa se justifica segundo as dimensões de importância e viabilidade de Castro (2006). Para o autor um tema é importante se está ligado a uma questão que vem merecendo atenção continuada na literatura especializada. Dessa forma, a atenção continuada para o tema é evidenciada pelas pesquisas citadas na revisão de literatura.

O restante deste artigo está dividido em quatro seções: na segunda apresenta-se a revisão de literatura; na terceira são apresentados os procedimentos metodológicos empregados; na quarta faz-se a análise dos resultados e na quinta apresenta-se a conclusão.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, é apresentada uma breve abordagem acerca dos achados sobre o emprego de métodos quantitativos na análise de dados em estudos anteriores, com a finalidade de elencar seus principais resultados e conclusões, principalmente em relação às técnicas quantitativas utilizadas.

2.1 O que dizem os estudos sobre o emprego de métodos quantitativos

Diversos estudos têm analisado o emprego de métodos quantitativos e técnicas estatísticas na realização da pesquisa científica. Alguns autores como os citados nesta seção vêm desenvolvendo estudos com esta temática, analisando o emprego dos métodos quantitativos nas ciências sociais.

Uma das abordagens de análise encontrada na literatura é a que analisa o uso dos métodos quantitativos em dissertações e teses como as pesquisas de Dallabona, Nascimento e Hein (2010), Gouvêa, Prearo e Romeiro (2010, 2011, 2012a, 2012b, 2013) e Prearo, Gouvêa e Romeiro (2011a, 2011b, 2012).

Dallabona, Nascimento e Hein (2010), analisaram os métodos estatísticos empregados nas dissertações do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, no período de 2005 a 2009. A partir de uma amostra de 102 dissertações identificou-se a estatística descritiva como método predominante em 50% da amostra. Dentre outros métodos relevantes cabe citar a análise multivariada de dados (18%), os métodos de inferência estatística (15%), além de regressão e correlação (10%).

Já, Gouvêa, Prearo e Romeiro (2010, 2011, 2012a, 2012b, 2013), realizaram um amplo estudo de avaliação da adequação no uso de técnicas estatísticas multivariadas em teses e dissertações na área de marketing na temática do comportamento do consumidor entre diferentes períodos. Em uma amostra de trabalhos defendidos nos programas de pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no período entre 1997 e 2006, foram avaliadas a frequência do uso das técnicas multivariadas, o nível de adequação do uso das técnicas de interdependência aos problemas de pesquisa e as fontes de erros da aplicação dessas técnicas, a partir do não entendimento das suas premissas básicas. De uma forma geral, os autores destacam o acerto dos pesquisadores na identificação das situações favoráveis de uso das técnicas multivariadas na resolução dos problemas de pesquisa. Todavia, destacam também que os resultados dessas pesquisas sugerem a necessidade de um aumento do comprometimento dos pesquisadores na verificação de todos os preceitos teóricos de aplicação das técnicas multivariadas.

Ainda no contexto desse amplo estudo, Prearo, Gouvêa e Romeiro (2011a, 2011b, 2012), realizaram estudos focalizados nas técnicas de dependência (Análise de Regressão, Análise Discriminante, Análise de Regressão Logística, Correlação Canônica, Análise Multivariada de Variância, Análise Conjunta e Modelagem de Equações Estruturais). Destaca-se uma tendência de queda na utilização dessas técnicas no período 1999 de 2003, voltando a crescer a partir de 2004. A análise de regressão foi a técnica de dependência mais empregada nos trabalhos. Os autores também ressaltaram a importância das bancas de qualificação na tarefa de alertar os pesquisadores sobre a necessidade de cuidados no emprego das técnicas, incentivando a prática do atendimento às premissas básicas.

Outra abordagem encontrada na análise da utilização de métodos quantitativos, é analisar os métodos usados por pesquisas publicadas em anais de eventos como Dallabona, Rodrigues Jr. e Hein (2011), Silva, Wanderley e Santos (2010) e Hosser, Cruz e Quintana (2018).

Dallabona, Rodrigues Jr. e Hein (2011) fizeram a análise dos métodos estatísticos mais recorrentes nos estudos publicados nos Anais de eventos da ANPAD referentes ao ano de 2009. Dos 451 estudos analisados, concluíram que 385 utilizaram a estatística descritiva, 71 a análise multivariada dos dados, 63 o método estatístico de regressão e correlação e 24 aplicaram métodos de inferência estatística. Cabe mencionar também que dentre os 88 estudos que apresentaram o *software* utilizado para análise dos dados, constatou-se que os mais utilizados foram: SPSS, Economática, Ucinet, Macbeth, Amos, Lhstat, Statgraphics, Stata, HLM e Atlas.ti.

Silva, Wanderley e Santos (2010), também analisou o grau de emprego da metodologia estatística em trabalhos publicados em congressos. A partir de uma amostra de 299 artigos publicados no EnANPAD, ANPCONT e no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2007 a 2009, os autores afirmaram que mais da metade dos artigos

utilizaram abordagem estatística e que a incidência desta abordagem tem crescido no decorrer dos anos. Dos 11 diferentes métodos estatísticos identificados nos 162 trabalhos com abordagem quantitativa, destacaram que as ferramentas mais utilizadas foram a inferência estatística, a análise de regressão e a estatística descritiva.

Em mapeamento das técnicas estatísticas empregadas em nove edições do congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Hosser, Cruz e Quintana (2018), analisaram 637 artigos, por áreas temáticas da contabilidade. Os autores identificaram 30 técnicas estatísticas que apontaram como principais, 14 autônomas, 148 acessórias e 6 classificadas em outros grupos. O teste *t* de Student foi o mais aplicado na temática de Controladoria e Contabilidade Gerencial. Já nas áreas de Contabilidade para Usuários Externos e Mercado Financeiro, de Créditos e de Capitais predominou-se o uso de correlação. Por fim, na área de Educação e Pesquisa em Contabilidade a técnica mais utilizada foi o Qui-Quadrado.

Encontra-se também na literatura a abordagem de análise do uso de métodos quantitativos que mapeia as técnicas mais utilizadas segundo um conjunto de artigos publicados em periódicos científicos, nacionais ou internacionais como Bido, Mantovani e Cohen (2018), Soares T., Soares J. e Soares S. (2019), Garcia, Soares e Lima (2019), Smania, Soares e Lima (2019), Borges *et al*, (2020) e Damázio, Soares e Lima (2020).

Bido, Mantovani e Cohen (2018), avaliaram o uso da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações, a partir de uma ampla revisão dos trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais no período de 2010 a 2015. Com a análise de 97 artigos os autores identificaram 140 aplicações da análise fatorial. Identificaram também que nos artigos internacionais predominou-se o uso de técnicas confirmatórias e a aplicação da análise fatorial exploratória para se avaliar o *common method bias*, enquanto que nos artigos nacionais a técnica foi utilizada com funções mais tradicionais.

Soares T., Soares J. e Soares S. (2019) verificaram se a geração de dados primários nas publicações nacionais em turismo é confiável. Dessa forma, foram analisados 212 artigos extraídos de periódicos da área com Qualis B2 ou superior, que possuíam pesquisa no campo quantitativo e que coletaram dados primários, através da aplicação de questionário. Os resultados apontaram que uma pequena quantidade de estudos se preocupou em adotar procedimentos estatísticos para verificação da validade e confiabilidade de seus resultados. Quanto a validade, pouco mais de 15% dos estudos explicitaram o uso da análise fatorial. Já, quanto a confiabilidade dos dados, menos de 10% dos estudos mencionaram ter feito análise da consistência interna e menos de 2%, a análise de normalidade, linearidade e homoscedasticidade dos dados.

Com o objetivo de delinear o panorama dos métodos quantitativos empregados em pesquisas que utilizaram a escala Servqual na avaliação de sistemas de informação, Garcia, Soares e Lima (2019) analisaram 16 artigos publicados em periódicos que estavam de acordo com o objetivo do estudo. A pesquisa constatou que 100% da amostra analisada

utilizou questionários e escalas do tipo Likert. Das 13 técnicas estatísticas encontradas na amostra percebeu-se que a análise de confiabilidade foi utilizada por 9 deles, sendo o coeficiente Alfa de Cronbach a forma mais utilizada.

Também com objetivo de delinear o panorama dos métodos quantitativos empregados em pesquisas que aplicaram a escala Servqual, porém em instituições de ensino, Smania, Soares e Lima (2019), analisaram uma amostra de 69 estudos publicados em periódicos científicos coletados nas principais bases de dados nacionais e internacionais. Como métodos quantitativos mais empregados, destacaram-se a análise fatorial confirmatória seguida da análise de variância e da estatística descritiva. A utilização de questionários foi verificada em todos os estudos e o *software* SPSS foi a ferramenta mais utilizada. O Alfa de Cronbach também esteve presente na maior parte dos estudos analisados, como medida de confiabilidade.

Borges, *et al*, (2020) mapearam o uso de métodos quantitativos nas pesquisas sobre marketing de relacionamento com egressos, publicadas em periódicos científicos até 2018. A partir da análise de uma amostra de 20 artigos os autores constataram que a maior parte das publicações utilizaram as técnicas modelagem de equações estruturais, análise fatorial confirmatória e a estatística descritiva. Nesse estudo, o Alfa de Cronbach também foi a análise de confiabilidade mais utilizada. Todos os estudos analisados empregaram questionários como instrumento de coleta de dados e 70% deles informaram o uso da escala de mensuração em formato Likert.

Por fim, Damázio, Soares e Lima (2020) em um estudo bibliométrico analisaram uma amostra de 11 artigos publicados entre 2010 e 2019 com o objetivo de identificar os principais métodos quantitativos utilizados em pesquisas sobre avaliação da implementação de sistemas de informação em saúde. Como técnica mais empregada destacou-se a estatística descritiva, seguida dos testes de hipótese e análise de regressão múltipla. Em todos os estudos foi verificado o uso de questionários sendo que quatro deles informaram a utilização da escala de mensuração no formato Likert. O único *software* utilizado foi o SAS, citado em dois artigos.

Com a breve exposição desses estudos fica possível constatar como que o mapeamento da metodologia quantitativa utilizada em pesquisas tem sido importante para o desenvolvimento do estado da arte em diferentes temas. Na seção seguinte são descritos os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Hair Jr. *et al*. (2005) observam que o método científico é a metodologia empregada pelos pesquisadores para adquirir o conhecimento. Quanto ao objetivo, este estudo pode ser classificado como descritivo, pois de acordo com Cooper e Schindler (2016) assim são

classificados os estudos que buscam descrever ou definir um assunto, criando o perfil de um grupo de pessoas, eventos ou problemas.

Já, quanto a abordagem, esta pesquisa é predominantemente quantitativa, pois conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2013), este tipo de pesquisa utiliza a medição numérica e a análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias. Cooper e Schindler (2016) afirmam que nessas pesquisas predominam o uso de métodos estatísticos e matemáticos para a análise de dados.

Essa pesquisa é bibliográfica e faz uso de dados secundários pois os artigos ora analisados já foram publicados em periódicos e que segundo Flick (2012) são dados já existentes e produzidos para outras finalidades. Por fim, foram utilizados também alguns indicadores bibliométricos, tendo em vista que para Soares, Picolli e Casagrande (2018) as informações para esse tipo de pesquisa são obtidas de grandes bases de dados e que elas apresentam uma análise quantitativa dos dados.

3.1 Amostra de artigos

A metodologia para seleção da amostra de artigos utilizada e posterior análise foi dividida em quatro fases: definição do descritor de busca, escolha das bases de dados, busca e coleta das publicações; triagem preliminar das publicações; leitura de títulos e resumos; e leitura na íntegra dos artigos selecionados.

Na primeira fase foi definida o descritor de busca mais adequado, foram selecionadas as bases de dados relevantes para o estudo, foi realizada a busca nessas bases e coletados os artigos. Tendo em vista a delimitação do tema e o objetivo de realizar uma busca abrangente, nesta etapa selecionou-se artigos de uma ampla base de dados relacionadas aos objetivos do estudo sem restrições temporais. O descritor de busca utilizado foi apenas o termo “hedperf” pois não necessita de plural nem tradução para outras línguas. Após definidas as bases de dados, coletou-se apenas as publicações de periódicos científicos (excluindo, portanto, Anais de Eventos, livros e capítulos, dissertações ou teses). A busca foi realizada entre maio e junho de 2020 e retornou 242 publicações conforme especificado abaixo, em ordem decrescente de resultados:

- Emerald: selecionamos todas as publicações que tinham o termo “hedperf” localizado “em qualquer lugar”, alcançando 84 resultados, sendo 82 artigos e 2 editoriais;
- Google Scholar: buscou-se todas as publicações que tinham o termo “hedperf” em “qualquer lugar”, o que retornou mais de 1.600 resultados. Optou-se por refinar a pesquisa buscando o termo “hedperf” apenas no “título do artigo” e sem considerar “citações” ou “patentes”. Esta busca retornou 36 resultados;
- Taylor & Francis: selecionou-se os 28 artigos encontrados na busca para o termo “hedperf” utilizando a “busca geral”;

- Redalyc: selecionou-se todas as publicações que tinham o termo “hedperf” localizadas “em qualquer lugar”, alcançando 26 resultados sendo 25 artigos e 1 editorial;
- Scopus: selecionou-se todos os resultados que tinham o termo “hedperf” localizado em “*title, abstract, keywords*”, tendo retornado 23 resultados considerando *article, proceeding paper* e *review*;
- Web of Science: selecionou-se todas as publicações que tinham o termo “hedperf” no campo “*topic*”, sendo gerados 14 resultados, considerando *article, proceeding paper* e *review*;
- Science Direct: selecionou-se os 14 artigos encontrados na busca para o termo “hedperf” utilizando a “busca geral”;
- DOAJ: selecionou-se os 12 artigos encontrados na busca para o termo “hedperf” utilizando a “busca geral”;
- Biblioteca Online Wiley: selecionou-se os 3 artigos encontrados na busca para o termo “hedperf” localizado em “qualquer lugar”;
- SciELO: apenas um artigo foi encontrado na busca para o termo “hedperf” utilizando “todos os índices”;
- Sumários.org: apenas um artigo foi encontrado na busca para o termo “hedperf” utilizando a “busca geral”; e
- Spell: não foram encontrados resultados para busca do termo “hedperf”.

Na segunda fase, com o auxílio da ferramenta StArt (*State of the Art through Systematic Review*), versão 3.4 Beta, foram agrupadas todas as publicações para triagem e exclusão das seguintes publicações: i. duplicadas; ii. não disponíveis com o texto completo; iii. publicadas em línguas diferentes das línguas inglesa, portuguesa e espanhola; e iv. artigos que não fossem estudos empíricos. Nesta etapa foram excluídas 60 publicações, restando na base 182 artigos para a fase seguinte.

Na terceira fase, foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos 182 artigos com o objetivo de excluir os trabalhos pertencentes a outras temáticas e que apenas citaram o termo HEdPERF, tendo em vista que esses não ajudariam a alcançar os objetivos deste estudo. Assim, foram selecionados aqueles que aplicaram a ferramenta HEdPERF, ou a adaptaram para fins específicos, incluindo os artigos de criação e desenvolvimento dessa escala afim de corroborar com o objetivo deste estudo. O resultado dessa fase revelou uma amostra final com 21 artigos, apresentados no Quadro 1.

| TÍTULO DO ARTIGO | AUTORES | PERIÓDICO | ANO |
|--|-----------------------------------|---|------------|
| HedPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. | Abdullah. | Quality Assurance in Education | 2005 |
| Measuring service quality in higher education: HedPERF versus SERVPERF. | Abdullah. | Marketing Intelligence & Planning | 2006 |
| The development of HedPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. | Abdullah. | International Journal of Consumer Studies. | 2006 |
| Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. | Brochado. | Quality Assurance in Education | 2009 |
| Adaptação ao Modelo HedPERF para o Mapeamento da Percepção dos Discentes de uma Escola de Idiomas. | Chaves; Costa; Sant'Anna. | Revista Eletrônica Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento | 2011 |
| Initial assessment of two questionnaires for measuring service quality in the Hong Kong post-secondary education context. | Law. | Quality Assurance in Education | 2013 |
| Qualidade na Percepção Discente do Curso de Administração. | Poffo,e Marinho. | Revista GUAL | 2013 |
| Evaluation of Higher Education Service Quality Scale in Pharmaceutical Education. | Sheeja; Krishnaraj; Harindranath. | International Journal of Pharmaceutical Sciences Review and Research | 2014 |
| Qualidade na Percepção Discente do Curso de Ciências Contábeis da UNEMAT de Tangará da Serra. | Sanches, et al. | Revista UNEMAT de Contabilidade | 2014 |
| STUDENTS' Perception of the Higher Education Service Quality. | Dužević; Časni; Lazibat. | Croatian Journal of Education | 2015 |
| A Quest for Service Quality in Higher Education: Empirical Evidence from Sri Lanka. | Ushantha e Kumarab. | Services Marketing Quarterly | 2016 |
| Diagnóstico da qualidade em uma IES: a percepção da comunidade acadêmica. | Marinho; Poffo. | Avaliação | 2016 |
| Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty?: A study of international students in Malaysian public universities. | Faizan Ali, et al. | Quality Assurance in Education | 2016 |
| The Assessment of Service Quality Perception in Higher Education. | Yavuz e Gülmez. | Education and Science | 2016 |
| Using the Higher Education Performance Framework to Assess Service Quality and Satisfaction among Private University Students. | Mang`unyi; Govender. | International Review of Management and Marketing | 2017 |
| Assessment of Educational Service Quality at Master's level in an Iranian university using based on HedPERF Model. | Omidian I; Nia. | International Journal of Applied Research in Management and Economics | 2018 |
| Effect of Service Quality on Customers Satisfaction: An Application of HedPERF Model. | Muhammad; Kakakhel; Shah. | Review of Economics and Development Studies | 2018 |
| Impact of HedPERF on Students' Satisfaction and Academic Performance in Ghanaian Universities; Mediating Role of Attitude towards Learning. | Banahene; Kraa; Kasu. | Open Journal of Social Sciences | 2018 |
| Analysis Service on Student Satisfaction with Motivation as Moderating Variable. | Damaris; Surip; Setyadi. | International Journal of Economics and Business Administration | 2019 |
| The Effects of Service Quality Dimensions on Students' Satisfaction: Hedperf Model Adoption. | Omar Ali, et al. | Jurnal Intelek | 2020 |
| Service Quality Measurement through Higher Education Performance (HEDPERF) - The Case of an Indonesian Public University. | Purwanto; Noor; Kusumawati. | Wacana | 2020 |

Quadro 1 - Amostra final de artigos

Fonte: elaborada pelos autores (2020)

Por fim, na última fase foi realizada a leitura completa dos artigos da amostra, para mapear como a metodologia de pesquisa quantitativa com o uso da escala HEdPERF está sendo utilizada pelo mundo. Por opção metodológica, pesquisas com metodologia mista que se ativeram ao emprego de estatísticas descritivas, como mínimo, máximo, moda, média, desvio-padrão, variância e percentual, foram classificadas como de abordagem quantitativa. Tomou-se essa medida visto que pesquisas na temática HEdPERF mesmo que empreguem algumas informações qualitativas, ainda assim, a análise principal permanece essencialmente quantitativa.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, demonstrando os métodos quantitativos empregados, as características dos instrumentos de coleta e as escalas de mensuração empregadas, bem como a bibliografia de suporte utilizada pelos autores.

4.1 Método quantitativo empregado

Conforme citado na metodologia, na quarta etapa deste estudo foi realizada a leitura na íntegra dos artigos da amostra. Com o auxílio da literatura sobre métodos quantitativos e a partir das informações coletadas na seção de procedimentos metodológicos foi possível realizar a categorização buscando levantar as informações necessárias para os objetivos desse estudo. Após a identificação dos métodos quantitativos empregados, fez-se o registro dos mesmos para fins de apuração da frequência absoluta e a frequência relativa, conforme Tabela 1.

| Técnica Quantitativa | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Análise de Confiabilidade | 16 | 24,62 |
| Estatística descritiva | 11 | 16,92 |
| Análise fatorial confirmatória (AFC) | 8 | 12,31 |
| Análise fatorial exploratória (AFE) | 7 | 10,77 |
| Análise de regressão múltipla | 5 | 7,69 |
| Modelagem de equações estruturais (MEE) | 5 | 7,69 |
| Testes de hipótese paramétricos | 5 | 7,69 |
| Análise de variância (ANOVA) | 2 | 3,08 |
| Correlações (Pearson, Spearman e Kendall) | 2 | 3,08 |
| Testes de hipótese não-paramétricos | 2 | 3,08 |
| Análise dos componentes principais | 1 | 1,54 |
| Importance-performance analysis (IPA) | 1 | 1,54 |

Tabela 1 - Frequência absoluta e relativa dos métodos quantitativos empregados

Fonte: elaborada pelos autores, 2020.

Observa-se que a maior parte dos estudos publicados utilizaram análise de confiabilidade (16 estudos), técnicas de estatística descritiva (11) e análise fatorial

confirmatória (8). Esse resultado vai ao encontro dos trabalhos de Garcia, Soares e Lima (2019) e Smania, Soares e Lima (2019) que também apontaram essas técnicas como umas das mais utilizadas em pesquisas com o uso da escala Servqual. Pode-se observar também que as técnicas menos utilizadas foram: análise de variância, análise de correlação, testes de hipóteses não paramétricos e análise dos componentes principais.

Com isso, percebe-se que a análise de confiabilidade foi a técnica estatística mais empregada (76,19%), sendo que desses trabalhos, 93,75% empregaram o Alfa de Cronbach. Esses dados encontram respaldo em Hair Jr. *et al.* (2009) que afirmam ser o Alfa de Cronbach a medida de avaliação mais utilizada na literatura de *business* e marketing. Foi observado ainda que seis trabalhos empregaram duas análises de confiabilidade, o Alfa de Cronbach e a confiabilidade composta.

Em seguida, constatou-se a estatística descritiva (52,38%) e a análise fatorial confirmatória (38,09%) como segundo e terceiro métodos quantitativos mais empregados. De acordo com Hair *et al.* (2009), a análise fatorial confirmatória permite testar o quanto uma variável medida representa um constructo, de forma que permita o pesquisador testar analiticamente uma teoria que se encontra conceitualmente fundamentada.

Quanto a análise dos dados, Sampieri, Collado e Lúcio (2013) afirmam que devido ao número considerável de dados coletados em pesquisas quantitativas, sua análise nos dias atuais é realizada por computador, caindo em desuso a análise de forma manual ou aplicando fórmulas. No que diz respeito ao uso de *softwares* para auxiliar a análise dos dados, foi identificada sua utilização em 16 dos 21 artigos avaliados, constatando-se ainda que 3 artigos utilizaram mais de um *software* nas análises (SHEEJA; KRISHNARAJ; HARINDRANATH, 2014; MUHAMMAD; KAKAKHEL; SHAH, e BANAHENEL; KRAA; KASU, 2018).

A Tabela 2 apresenta a relação dos *softwares* e frequência nos 16 artigos da amostra que informaram o uso.

| Software | Ocorrências |
|-----------------|--------------------|
| SPSS | 9 |
| LISREL | 5 |
| AMOS | 2 |
| Stata | 1 |
| SmartPLS | 1 |
| Software R | 1 |

Tabela 2 - Frequência dos softwares utilizados

Fonte: elaborada pelos autores, 2020.

Em consonância com o trabalho de Smania, Soares e Lima (2019), foi verificado que o *software* SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) foi o mais utilizado,

sendo constatado a sua utilização em nove artigos (42,9%), porém com versões diferentes. Isso pode estar relacionado com o fato dessa ferramenta se encontrar como uma das mais difundidas e trabalhar de uma maneira muito simples (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013). O segundo *software* mais utilizado foi o LISREL, o qual foi constatado sua utilização em cinco trabalhos.

4.2 Características dos instrumentos de coleta empregados

Cooper e Schindler (2016) afirmam que o questionário é o instrumento mais comum para coletar dados em pesquisas na área de administração e que a “sua criação é metade ciência, metade arte”. Por tratar-se de um estudo baseado na aplicação da Escala HEdPERF, pressupõe-se que todos os artigos levantados fizeram uso de questionário como instrumento de pesquisa, haja vista que a utilização desse instrumento faz parte da aplicação da escala. Dessa forma, foi confirmado que todos os 21 artigos da amostra administraram o uso de questionário, sendo que apenas dois mencionaram ter acrescentado entrevistas na sua coleta de dados (YAVUZ; GULMEZ, 2016 e POFFO; MARINHO, 2016), além do trabalho de desenvolvimento da escala HEdPERF, que utilizou grupos focais para fornecerem a base para gerar itens para inclusão no esboço do questionário original (FIRDAUS, 2006a).

Malhotra (2012) destaca que há diferentes formas de se aplicar um questionário, tais como: via correio, pessoalmente, por contato telefônico ou por meio eletrônico. Foi observado que devido às características da amostra e aproveitando a conveniência, a maioria dos pesquisadores utilizaram na coleta de dados a abordagem de forma pessoal ou através da administração das instituições, aplicando os questionários nas salas de aula ou nas suas instalações (FIRDAUS, 2005, 2016a, 2016b; LAW, 2013; CHAVES; COSTA; SANT’ANNA, 2011; SHEEJA; KRISHNARAJ; HARINDRANATH, 2014; MANG’UNYI; GOVENDER, 2017; BANAHESI; KRAA; KASU, 2018). Nenhum trabalho citou a utilização de *software* para aplicação de questionários ou outro meio eletrônico, a exceção de Chaves, Costa e Sant’Anna (2011) que informou apenas usar correio eletrônico para enviar questionários para alunos ausentes no período da coleta.

O pré-teste dos questionários é uma prática estabelecida para descobrir possíveis erros nos instrumentos de coleta além de ser útil para treinar a equipe (COOPER; SCHINDLER, 2016). Ainda segundo esses autores os profissionais que participam de muitos estudos e possuem experiência têm mais tendência para realizar o pré-teste do que os pesquisadores iniciantes. Dos artigos analisados nove (42,8%) informaram a realização do pré-teste, sendo que desses, três também utilizaram a técnica de grupo focal e/ou submeteram a análise de especialistas. Pode-se inferir que pesquisas que empregam instrumentos já validados, como é o caso do HEdPERF, tendem a dispensar o pré-teste de seus questionários. No entanto, Cooper e Schindler (2016, p. 317) chamam a atenção ao afirmarem “Não importa se um instrumento é construído com questões novas ou adaptado de ideias de outro, espera-se que haja um pré-teste”.

Ainda em relação aos cuidados na coleta de dados, quando se fala em tratamento de *outliers* e *missing data*, apenas cinco trabalhos informaram ter realizado algum tipo de tratamento. Todos esses trabalhos informaram ter descartado os questionários que continham rasuras, dados faltantes ou respostas incompletas.

Com relação às características amostrais, todos os trabalhos analisados informaram o tamanho da sua amostra. Dentre os trabalhos que aplicaram o instrumento, as amostras se mostraram bastante heterogêneas quanto ao tamanho, variando de 102 estudantes, observado no trabalho de Poffo e Marinho (2013) a 1.454 em Dužević, Časni e Lazibat (2015), com média de 289,18, mediana de 271 e desvio-padrão de 112,30 (excluindo *outliers*). Desses, oito trabalhos informaram também a taxa de retorno dos questionários. Essa taxa variou de 65% no trabalho de Ali Faizan, *et al.* (2016) a 96% no de Ali Omar, *et al.* (2020) com média de 84,28, mediana de 87,5 e desvio-padrão de 12,0.

Quanto ao tamanho do questionário, Sampieri, Collado e Lúcio (2013) afirmam que não há uma regra a esse respeito. Mas esses autores observam que se o questionário for muito curto pode-se perder informação e se for muito longo pode ficar cansativo para o respondente. Dentre os 19 (90,47%) artigos da amostra que informaram a quantidade de itens por instrumento, sete (32%) utilizaram a quantidade de itens do instrumento HEdPERF original (41 itens). Dessa forma, no que tange ao número de questões utilizadas nos estudos, a Tabela 3 detalha o resumo estatístico dos resultados obtidos:

| | |
|---------------|------|
| Média | 42,3 |
| Mediana | 41 |
| Moda | 41 |
| Desvio Padrão | 10,7 |
| Amplitude | 45 |
| Mínimo | 28 |
| Máximo | 73 |

Tabela 3 - Resumo estatístico sobre a quantidade de questões

Fonte: elaborada pelos autores, 2020.

Observa-se que a Tabela 3 indica que o número médio de questões se aproxima de 41 itens, assemelhando-se ao modelo proposto pela escala HEdPERF original. Pode-se destacar também como pontos de mínimo e máximo que o trabalho de Yavuz e Gülmez (2016) utilizou a menor quantidade de itens (28) e o trabalho de Mang'unyi e Govender (2017) a maior quantidade (73).

4.3 Escalas de mensuração utilizadas

Mensuração em pesquisa consiste em atribuir números para fatos empíricos, objetos, propriedades ou atividades de acordo com um determinado conjunto de regras

(COOPER; SCHINDLER, 2016). Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 218), afirmam que “Essa mensuração é efetiva quando o instrumento de coleta de dados realmente representa as variáveis que temos em mente”.

Dentre os trabalhos que compõem a amostra dessa pesquisa, 17 deles (80,9%) informaram utilizar a escala de mensuração em formato Likert, sendo que sete usam escala Likert de 7 pontos e dez usam escala Likert de 5 pontos.

Ressalta-se que essa escala pode ser utilizada com diferentes níveis de detalhamento e quantidades de pontos, sendo que quanto mais pontos utilizados, mais precisão acerca das informações o pesquisador alcançará (HAIR JR. *et al.*, 2009). Todavia, mesmo sendo comum encontrar escalas com 7 e 9 pontos, Cooper e Schindler (2016) afirmam que a escala Likert tradicional possui 5 pontos, pois se submete às regras de Likert para construção e teste. As escalas Likert encontradas na amostra foram de 5 e 7 pontos, assim como Garcia, Soares e Lima (2019), Smania, Soares e Lima (2019) e Damázio, Soares e Lima (2020) que também apontaram as escalas Likert de 5 e 7 pontos como as mais utilizadas nos trabalhos das suas amostras.

4.4 Bibliografia de suporte utilizada

A coleta de dados buscou ainda a identificação da bibliografia de suporte aos métodos quantitativos empregados, com o objetivo de especificar quais são as fontes que dão suporte as análises desenvolvidas na temática. Os artigos da amostra aqui analisada referenciaram 85 vezes as 46 obras identificadas como referência para as análises estatísticas e metodologia quantitativa. Cabe destacar que dos 21 artigos que compõem a amostra, 19 (90,47%) apresentaram referências para embasar as análises estatísticas que foram utilizadas. A Tabela 4 apresenta as bibliografias de suporte mais referenciadas.

| Autores | Frequência |
|---|-------------------|
| Hair Jr. et al. (1995, 1998, 2006, 2013 e 2014) | 10 |
| Nunnally, J. C. (1978 e 1988) e Nunnally, J. C.; Bernstein, I. H. (1967 e 1994) | 8 |
| Kaiser, H. F. (1970) | 4 |
| Hattie, J. (1985) | 3 |
| Joreskog, K.G.; Sorbom, D. (1978) | 3 |
| Bryne, B. M. (1994) | 2 |
| Cohen, J. W. (1988) | 2 |
| Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981) | 2 |
| Kelloway, E. (1998) | 2 |
| Martilla, J. A.; James, J. C. (1977) | 2 |
| Sekaran, U. (2006) e Sekaran, U.; Bougie, R. (2010) | 2 |
| Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. (1989 e 2001) | 2 |

Tabela 4 - Bibliografias de suporte mais referenciadas nos estudos na temática

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Observa-se que Hair Jr. (1995, 1998, 2006, 2013 e 2014) foi a referência que predominou nos estudos analisados, tendo presença em 42,85% dos artigos. Este autor totaliza mais de 125 mil citações no site Google Scholar para seu livro *Multivariate Data Analysis* na versão americana, que se encontra na 8ª edição. O segundo autor mais referenciado foi Nunnally (1967, 1978, 1988 e 1994), com ocorrência em 33,33% dos artigos. Este autor também possui mais de 114 mil citações no site Google Scholar para sua obra *Psychometric Theory* de 1978.

Por oportuno, constatou-se que o estudo realizado por Cronbach L. J. (1951), intitulado "*Coefficient alpha and the internal structure of tests*", que deu origem ao teste Alfa de Cronbach, foi referenciado em apenas dois artigos, apesar do teste ter sido empregado em 15 trabalhos. O mesmo foi observado para o trabalho de Likert, R. A. (1932) que originou a Escala Likert, sendo referenciado em um artigo, mas a escala foi utilizada por 17 artigos.

Complementando o panorama dos autores mais utilizados na bibliografia de suporte dos estudos analisados, foram encontrados: Kaiser (1970), Hattie (1985) e Joreskog e Sorbom (1978). Constatou-se ainda a presença de Bryne (1994), Cohen (1988), Fornell e Larcker (1981), Kelloway (1998), Martilla e James (1977) referenciados em pelo menos dois estudos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou mapear o emprego dos métodos quantitativos nas publicações relacionadas ao emprego da escala HEdPERF. Os resultados apontaram que os métodos quantitativos mais utilizados são as técnicas de análise de confiabilidade, estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e análise fatorial exploratória. Os achados apontaram também que todos os estudos utilizaram o *survey* como estratégia de pesquisa, com a aplicação de questionários em amostras por conveniência de forma presencial, aplicando os questionários nas salas de aula ou nas instalações das instituições. Confirmou que o coeficiente do Alfa de Cronbach foi o teste de consistência interna e de confiabilidade de escalas mais utilizado.

Com relação às escalas de mensuração utilizadas, os resultados desse estudo mostram que a escala Likert foi a mais utilizada nos instrumentos de coleta de dados, principalmente as escalas de cinco pontos. Já, quanto as dimensões da escala HEdPERF, a maioria dos estudos que aplicaram o instrumento utilizaram as cinco dimensões da escala modificada: aspectos acadêmicos, aspectos não-acadêmicos, reputação, acessibilidade e conteúdo programático.

Observou-se também que muitos artigos na temática estudada não evidenciam, de forma acurada, os procedimentos metodológicos adotados, impedindo uma análise mais aprofundada das técnicas estatísticas adotadas, assim como dos procedimentos de segurança para a coleta de dados, principalmente quanto ao pré-teste e ao tratamento dos

outliers e missing data. Dessa forma, esses temas poderiam ser melhor observados em publicações de pesquisas futuras sobre a temática.

Os resultados desse estudo apontam ainda que apesar do termo HEdPERF estar sendo amplamente citado, sua aplicação de forma empírica ainda ocorre de forma modesta. Todavia, cabe destacar que pesquisadores de 13 países já empregaram o instrumento e há uma tendência de crescimento na sua aplicação ao longo do tempo. Assim, esta pesquisa atendeu ao seu objetivo principal que foi o de mapear os principais métodos quantitativos e técnicas estatísticas adotadas nos estudos publicados em periódicos científicos em formato de artigos empíricos sobre a aplicação da Escala HEdPERF.

Por fim, destaca-se que o presente estudo não pretendeu esgotar o assunto, mas contribuir para o conhecimento e disseminação dos métodos quantitativos utilizados na temática. Recomenda-se que estudos futuros ampliem a fonte de dados analisados, abrangendo outras bases, assim como outras publicações, como teses e dissertações.

REFERÊNCIAS

ALI, F., *et al.* Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty?: A study of international students in Malaysian public universities. **Quality Assurance in Education**, v. 24, n. 1, p. 70-94, 2016.

ALI, S. R. O., *et al.* The Effects of Service Quality Dimensions on Students' Satisfaction: Hedperf Model Adoption. **Jurnal Intelek**, v. 15, n. 1, p. 70-76, 2020.

ALMEIDA, J. E. F. Como aumentar a probabilidade de aprovação de artigos em periódicos? Análise dos pareceres de avaliadores da Revista Brasileira de Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 206, p. 13-25, 2014.

BANAHENE, S.; KRAA, J. J.; KASU, P. A. Impact of HEdPERF on Students' Satisfaction and Academic Performance in Ghanaian Universities; Mediating Role of Attitude towards Learning. **Open Journal of Social Sciences**, n. 6, p. 96-119, 2018.

BIDO, D. S.; MANTOVANI, D. M. N.; COHEN, E. D. Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 384-397, 2018.

BORGES, G. J. R., *et al.* Panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre marketing de relacionamento com egressos. **Revista de administração, sociedade e inovação**, 2020. (No prelo).

BROCHADO, Ana. Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 17, n. 2, p. 174-190, 2009.

CHAVES, L. R.; COSTA, H. G.; SANT'ANNA, A. P. Adaptação ao Modelo HEdPERF para o Mapeamento da Percepção dos Discentes de uma Escola de Idiomas. **Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento**, v. 3, n. 3, p. 242-268, 2011.

- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DALLABONA, L. F.; NASCIMENTO, S.; HEIN, N. Métodos estatísticos mais recorrentes nas dissertações do programa de pós-graduação em Ciências Contábeis da FURB. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 4, n. 1, p. 56-70, 2010.
- DALLABONA, L. F.; RODRIGUES JR., M. M.; HEIN, N. Métodos estatísticos: Análise dos estudos publicados nos anais de congressos da ANPAD. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2011. p. 1-17.
- DAMÁZIO, D.; SOARES, S. V.; LIMA, C. R. M. O uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre avaliação da implementação de sistemas de informação em saúde. **Revista de gestão e secretariado**, 2020. (No prelo).
- DUZEVIC, I.; CASNI, A. C.; LAZIBAT, T. Students' Perception of the Higher Education Service Quality. **Croatian Journal of Education**, v. 17, n. 4, p. 37-67, 2015.
- FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; CANELA, R. Motivos de rejeição dos artigos nos periódicos de administração. **Organizações e Sociedade**, v. 23, n. 77, p. 285-306, 2016.
- FERREIRA, M. P.; FALASTER, C. Uma Análise Comparativa dos Fatores de Rejeição nos Periódicos de Diferentes Estratos de Administração. **Revista de administração contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 412-433, 2016.
- FIATES, G.; SERRA, F.; MARTINS, C. A aptidão dos pesquisadores brasileiros pertencentes aos programas de pós-graduação stricto sensu em Administração para pesquisas quantitativas. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 384-398, 2014.
- FIRDAUS, A. HEdPERF versus SERVPERF. The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. **Quality Assurance in Education**, v. 13, n. 4, p. 305-328, 2005.
- FIRDAUS, A. The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. **International Journal of Consumer Studies**, v. 30, n. 6, p. 569-581, 2006a.
- FIRDAUS, A. Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006b.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GALVÃO, N. M. S.; SILVA, L. V. B.; MERCÊS, R. K. M. Fatores de Rejeição de Artigos em Periódicos de Ciências Contábeis. **Revista Gestão e Organizações**, v. 2, n. 2, 2017.
- GARCIA, A. C. F.; SOARES, S. V.; LIMA, C. R. M. O uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre a aplicação da Servqual na avaliação de sistemas de informação. *In*: XXII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEAUSP, 2019. p. 1-16.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C. Abordagem exploratória do emprego das técnicas de análise de regressão e análise conjunta em estudos do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo. Impresso)**, v. 12, n. 36, p. 253-270, 2010.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do emprego da técnica de análise multivariada de variância em teses e dissertações dos programas de pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo e da Universidade Federal do Grande ABC. **Revista Estudos do CEPE**, n. 34, p. 65-91, 2011.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação da adequação de aplicação de técnicas multivariadas em estudos do comportamento do consumidor em teses e dissertações de duas instituições de ensino superior. **Revista de Administração (São Paulo. Online)**, v. 47, n. 2, p. 338-355, 2012a.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação da aplicação de técnicas multivariadas de interdependência em teses e dissertações de algumas Instituições de Ensino Superior. **FACEF Pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 107-124, 2012b.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do emprego das técnicas de análise de correspondência e análise de conglomerados em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 15, n. 35, p. 52-67, 2013.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOSSER, C.; CRUZ, A. P. C.; QUINTANA, A. C. Mapeamento dos Métodos Quantitativos Utilizados no Congresso Anpcont (2007-2015). **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 12, n. 3, p. 153-174, 2018.

LAW, D. C. S. Initial assessment of two questionnaires for measuring service quality in the Hong Kong post-secondary education context. **Quality Assurance in Education**, v. 21, n. 3, p. 231-246, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANG'UNYI, E. E.; GOVENDER, K. K. Using the Higher Education Performance Framework to Assess Service Quality and Satisfaction among Private University Students. **International Review of Management and Marketing**, v. 7, n. 3, p. 299-309, 2017.

MARINHO, S. V.; POFFO, G. D. Diagnóstico da qualidade em uma IES: a percepção da comunidade acadêmica. **Avaliação**, v. 21, n. 2, p. 455-477, 2016.

MUHAMMAD, N.; KAKAKHEL, S. J.; SHAH, F. A. Effect of Service Quality on Customers Satisfaction: An Application of HEdPERF Model. **Review of Economics and Development Studies**, v. 4, n. 2, p. 165-177, 2018.

POFFO, G. D.; MARINHO, S. V. Qualidade na Percepção Discente do Curso de Administração. **Revista Gestão Universitária da América Latina - GUAL**, v. 6, n. 2, p. 210-230, 2013.

PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A.; MONARI, C. Avaliação do emprego da técnica de análise discriminante em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. **Faces Journal (FACE/FUMEC)**, v. 9, n. 1, p. 129-147, 2010.

PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do emprego das técnicas de análise de regressão e correlação canônica em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. **Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)**, v. 17, n. 3, p. 691-727, 2011a.

PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do emprego da técnica de modelagem de equações estruturais em teses e dissertações de universidades públicas de alta performance. **Revista da FAE**, v. 14, n. 2, p. 80-99, 2011b.

PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A.; ROMEIRO, M. C. Avaliação da adequação de aplicação de técnicas multivariadas de dependência em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. **Ensaio FEE (Online)**, v. 33, n. 1, p. 261-290, 2012.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LÚCIO, M. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHES, A. M., *et al.* Qualidade na Percepção Discente do Curso de Ciências Contábeis na UNEMAT de Tangará da Serra. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 3, n. 5, p. 187-206, 2014.

SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G.; FERREIRA, M. P. Publicar é difícil ou faltam competências? O desafio de pesquisar e publicar em revistas científicas na visão de editores e revisores internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 32-55, 2008.

SHEEJA, V. S.; KRISHNARAJ, R.; HARINDRANATH, R. M. Evaluation of Higher Education Service Quality Scale in Pharmaceutical Education. **International Journal of Pharmaceutical Sciences Review and Research**, v. 28, n. 2, p. 263-266, 2014.

SILVA, A. C.; WANDERLEY, C. A. N.; SANTOS, R. Utilização de ferramentas estatísticas em artigos sobre Contabilidade Financeira: um estudo quantitativo em três congressos realizados no país. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 14, p. 11-28, 2010.

SMANIA, G. R.; SOARES, S. V.; LIMA, C. R. M. Utilização de métodos quantitativos em pesquisas sobre o uso da escala Servqual em instituições de ensino superior. *In*: XII CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 2019, Palhoça. **Anais [...]**. Palhoça: Fatemp, 2019.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

SOARES, T. C.; SOARES, J. C.; SOARES, S. V. Pesquisa quantitativa em turismo: os dados gerados são válidos e confiáveis? **Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 9, p. 162-174, 2019.

YAVUZ, Mustafa; GULMEZ, Deniz. The Assessment of Service Quality Perception in Higher Education. **Education and Science**, v. 41, n. 184, p. 251-265, 2016.

ADVERGAMES: VIDAS ILIMITADAS PARA FAZER PROPAGANDA

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 10/01/2021

Ronie Oliveira Reyes

<http://lattes.cnpq.br/0579194305714511>

RESUMO: A fim de apurar o conhecimento atual referente ao tema, o artigo fez uma revisão bibliográfica científica da última década sobre jogos eletrônicos desenvolvidos exclusivamente para propaganda de marcas, ideias e produtos (*advergames*), descrevendo a sua evolução histórica, características, diferenciação para ações similares, tipologias e efetividade. O trabalho identificou que os *advergames* se destacam por proverem aos jogadores experiências de imersão no conteúdo dos anunciantes, sendo menos invasivos quando comparados a outros veículos e dispositivos, posto que diluem a transmissão de mensagens publicitárias em segundo plano ao entretenimento. Além disso, por meio de estratégias associativas, ilustrativas ou demonstrativas, ampliam a percepção positiva perante marcas e causas em todas as faixas etárias e gêneros, reduzem a deterioração dos anúncios e colaboram para a *viralização* das campanhas. Por último, se diferenciam de outras ações de marketing com jogos eletrônicos pela dependência do produto anunciado, pela gratuidade, casualidade, jogabilidade e fornecimento de recompensas rápidas.

PALAVRAS-CHAVE: *Advergame*, marketing, videogames, publicidade em jogos.

ABSTRACT: In order to ascertain the current knowledge regarding the topic, the article made a scientific bibliographic review of the last decade on electronic games developed exclusively for advertising brands, ideas and products (*advergames*), describing their historical evolution, characteristics, differentiation for similar actions, typologies and effectiveness. The work identified that *advergames* stand out for providing players with immersive experiences in the content of advertisers, being less invasive when compared to other vehicles and devices, since they dilute the transmission of advertising messages in the background to entertainment. In addition, through associative strategies, illustrative or demonstrative, they increase the positive perception of brands and causes in all age groups and genders, reduce the deterioration of ads and contribute to the viralization of campaigns. Finally, they differ from other marketing actions with electronic games due to the dependence on the advertised product, the gratuity, casualness, gameplay and the provision of quick rewards.

KEYWORDS: *Advergame*, marketing, videogames, game advertising.

INTRODUÇÃO

O crescimento da população que mantém contato lúdico constante com plataformas *on line*, *smartphones* e consoles atrai a atenção dos profissionais de marketing, interessados em usufruir da popularidade dos jogos e do acesso a um público *gamer* com real poder de

compra, pertencente a uma segmentação de mercado que, ao contrário do senso comum, não se restringe a um nicho predominantemente jovem e masculino. Atualmente, 66% dos brasileiros tem hábitos relacionados a jogos eletrônicos, sendo que deste montante 53% são do sexo feminino e 72,4% estão na faixa etária entre 25 e 54 anos. Além disso, 63,6% têm nos jogos digitais a sua principal fonte de entretenimento, um terço declara consumir snacks ou refrigerantes durante a prática, e mais dois terços têm poder aquisitivo suficiente para manter assinaturas pagas em plataformas de *streaming* como *Spotify* ou *Netflix* (Sioux, Blend, ESPM, 2019).

Estudos acadêmicos validam que *advergames* podem, situacionalmente, apresentar resultados superiores a seus pares desenvolvidos em mídias tradicionais. Neyens, Smits e Boyland (2017) estabeleceram os benefícios da publicidade em jogos eletrônicos perante a tradicional em três componentes: a) a diluição do conteúdo publicitário em entretenimento diminui a percepção do público quanto ao objetivo persuasivo das campanhas, o que torna as ações menos antipáticas e invasivas; b) a interatividade dos jogos contrapõem a postura passiva dos consumidores diante da publicidade em meios convencionais, envolvendo-os profundamente com as marcas, por meio da competitividade e da produção do sentimento de conquista atrelado aos produtos anunciados; e c) a execução de campanhas, em paralelo ao desenrolar dos jogos, fomenta a absorção de conteúdos de maneira cognitiva menos elaborada, gerando um comportamento favorável perante os anunciantes, quase que de maneira automática e inconsciente.

Noguero (2010) corroborou tais argumentações, porém, ampliando as vantagens dos *advergames* perante as publicidades impressas, televisivas, de rádio ou Internet em 07 aspectos: o maior tempo de exposição da marca (jogadores podem ficar horas frente ao anúncio), a maior atenção ao conteúdo (a atitude ativa do jogador o torna mais envolvido), melhor predisposição positiva perante a propaganda (consumidor tem motivação espontânea oriunda do divertimento), integração com a marca, interatividade com o público, a lembrança provocada duradoura e o potencial de viralidade. Além disso, defendeu que os jogos eletrônicos de propaganda se adequam ao paradigma moderno de comunicação publicitária, o qual substituiu o modelo clássico do marketing de presença pela bidirecionalidade, integração e diversão inerentes ao marketing de experiência (Figura 1).

| Aspecto | Marketing de Presença | Marketing de Experiência |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Comunicação | Unidirecional | Bidirecional |
| Relação com a informação | Isolamento | Integração |
| Relação com o público | Persuasão | Diversão |

Figura 1: Diferenças entre o marketing de presença e o marketing de experiência

Fonte: Adaptado de Nogueira (2010)

Gross (2010) viu nos *advergames* veículos eficientes para promoção do reconhecimento de marcas ao identificar que, mesmo após uma semana de exposição, 91% dos jogadores participantes de um estudo recordavam-se que referências visuais ao biscoito *Oreo* estavam presentes em um jogo eletrônico desenvolvido para fins de propaganda. Também, na comparação científica de Panic, Cauberghe e Pelsmacker (2013) os resultados apontaram que o público infantil prefere *advergames* à publicidade televisiva, destacando a maior dificuldade de crianças em compreender a natureza de divulgação inserida nas peças.

Há de se considerar, ainda, um potencial de marketing social para os *advergames* no que se refere ao estímulo bons hábitos e à propagação de ideias entre os jogadores. A pesquisa de Dias e Agante (2011) demonstrou que os efeitos da influência de jogos eletrônicos em crianças não variam significativamente, de acordo com o tipo de alimento anunciado, seja ele uma fruta ou um refrigerante. Tal indicação aponta para a possibilidade de *advergames* serem utilizados para fins que vão além da venda de mercadorias, posto que deteriam condições de incentivar comportamentos saudáveis, mesmo em meio a uma sociedade de consumo.

As referências citadas apontam para *advergames* como uma relevante ferramenta para a construção das estratégias de propaganda digital, voltadas aos diversos públicos e mercados. Tais jogos eletrônicos complementam outras mídias, em ambientes ou formas distintas, preenchendo lacunas de ineficácia na interatividade, no relacionamento com o conteúdo e na memória das marcas de outros canais. Para o marketing de experiência, o entretenimento e a postura ativa do *gamer* cumpre com os ideais participativos do paradigma da comunicação publicitária moderna. Para o marketing comercial, a receptividade “indolor” do conteúdo e a repetição expositiva espontânea promove maior afinidade e afetividade perante os produtos ou marcas, assim como, a transmissão de mensagens mais efetivas. Para o marketing social, o alto nível de lembrança e capacidade de compartilhamento permitem a propagação de ideias e a interiorização de hábitos, de maneira cognitiva mais natural e receptiva.

A percepção da importância descrita dos *advergames* para o marketing digital tende a ser compartilhada entre os profissionais de mercado e pesquisadores, que buscam nos referenciais acadêmicos, compilações de conhecimentos que tornem possível identificar o histórico do tema, sua aplicabilidade vigente e as projeções de evolução, tanto no contexto teórico, quanto prático. Assim sendo, esta revisão bibliográfica deseja contribuir para a satisfação deste interesse, descrevendo um painel atualizado o que se sabe sobre *advergames*, por meio da apuração de registros relevantes, publicados em artigos científicos produzidos na última década.

METODOLOGIA

Para a pesquisa, o termo *advergames* foi disposto na ferramenta de busca da plataforma *Web of Science*, no critério “título”, o que trouxe, inicialmente um resultado de 58 documentos. Posteriormente, foram selecionados os registros do tipo “artigos científicos” e “*proceedings papers*”, publicado a partir de 2010, o que reduziu a amostra para 53 registros. A leitura prévia deste banco de dados preliminar decorreu na exclusão de materiais com conteúdo limitado aos fatores psicológicos da relação da propaganda com o público infantil, a *in-game advertisings (IGA)*, ao impacto dos jogos eletrônicos nos hábitos alimentares e outras abordagens que não permitissem coletar dados amplos sobre a evolução histórica, características, diferenciação para ações similares, tipologias e efetividade dos *advergames*, segundo critério do autor. Após este filtro, chegamos a um total de 10 artigos de referência.

Por meio da verificação das referências bibliográficas desta dezena de registros, foi possível agregar à base mais 07 artigos da *Web of Science*, 15 documentos científicos de outros veículos especializados, cujo material não estava disponível nas principais bases e 01 pesquisa não acadêmica sobre o perfil dos *gamers* brasileiros. O acervo bibliográfico total contou, então, com 33 documentos.

| | |
|--|--|
| Base inicial filtrada da <i>Web of Science</i> | Aarnoutse, Peursum, & Dalpiaz (2014), Agante e Pascoal (2019), Bellman., Kemp., Haddad & Varan, (2014), Culp, Bell & Cassady (2010), Dias & Agante (2011), Fernandes, Veiga & Borges (2018), Gurney & Payne (2016), Redondo (2012), Roettl, Waiguny, & Terlutter (2016), Terlutter & Capella, (2013) |
| Acréscimos <i>Web of Science</i> | Călin (2010), Martí-Parreño., Bermejo-Berros, & Aldás-Manzano (2017), Neyens, Smits & Boyland (2017), Wanick, Dunn Ranchhod & Wills (2019), Panic, Cauberghe e Pelsmacker (2013), Peters e Leshner (2013); Vashisht e Sreejesh (2015). |
| Outras Fontes Bibliográficas | Barroso & Sanjuán (2013), Cauberghe & De Pelsmacker (2010), Cicchirillo, & Lin (2011). Coombs e Holladay (2015), Desreumaux (2016), Hausknecht, Neustaedter, & Kaufman (2017), Gross (2010), Gura, S, & Gura, K. (2016), Martorell & Rom (2011), Noguero (2010), Paramitra, Aruan e Tumpal (2017), Pimenta & do Amaral (2012), Purswani (2010), Reinhard (2010), Santos & Ribeiro (2014), Sepúlveda (2018), Sioux G, Blend, ESPM (2019), |

Tabela 1. Base de referência bibliográfica da pesquisa

DEFINIÇÕES PARA ADVERGAMES

Gurney e Payne (2014) definiram *advergames* como *videogames* projetados para divulgar produtos e serviços, que atuam como dispositivos de marketing que irão impactar as decisões de compra dos consumidores e, mais frequentemente, moldar suas impressões sobre uma marca promovida. Neyens *et al.* (2017) os descrevem como jogos eletrônicos que incorporam em seu conteúdo mensagens publicitárias, identidades visuais, mascotes ou imagens de um único produto, com o intuito de aprimorar a atitude em relação a uma marca ou ideia por meio de uma experiência imersiva. Para Agante e Pascoal (2019), os *advergames* são fruto do interesse das organizações em explorar o avanço da mídia digital, sendo desenvolvidos para vincular a persuasão publicitária ao desejo de diversão e entretenimento, a custos de produção mais baixos perante veículos de propaganda tradicionais, e em um ambiente menos regulado. Para Terlutter e Capella (2013) são instrumentos desenvolvidos para entregar uma mensagem publicitária poderosa aos consumidores, bem como para aumentar o tráfego de visitantes nos *websites* dos anunciantes, guardando como características a gratuidade, a facilidade de uso, a casualidade e o oferecimento de recompensas rápidas.

Para Călin (2010) *advergames* detêm como atributos a condição de serem selecionados pelo próprio jogador, a ausência de imposição das peças publicitárias contra a vontade do espectador, a postura ativa de interação do receptor da mensagem e a tendência de incentivar o compartilhamento da experiência com sua rede de conexões pessoais. A interatividade, o entretenimento e a replicação dos *advergames* compensam a deterioração natural das propagandas, mesmo diante da exposição repetitiva de publicidade aos usuários, além de alimentar a sensação de telepresença (esquecer que está em frente

de um aparelho eletrônico), a fidelidade/afinidade com as marcas e o desejo de voltar a viver a experiência, tendo em vista a conquista de recompensas rápidas que os jogos oferecem (Gura S. & Gura K, 2016).

Advergames podem estar dispostos em máquinas do tipo *arcade*, em computadores de mesa, em consoles dedicados (Playstation, Xbox etc.) e em dispositivos móveis, tais como *smartphones*, *tablets* ou consoles portáteis, sendo oferecido aos jogadores, nos dias atuais, principalmente por *downloads*, aplicativos de celular ou carregáveis diretamente nos *websites* dos anunciantes (Sepúlveda, 2018).

A EVOLUÇÃO DOS ADVERGAMES

O uso de jogos eletrônicos como forma de transmissão de conteúdo publicitário não é uma novidade trazida pela Internet ou pelo desenvolvimento da indústria do entretenimento eletrônico do século XXI. A primeira iniciativa do tipo remonta a 1976, quando a montadora automobilística *Nissan* disponibilizou disquetes e máquinas *arcade* contendo o jogo *Datsun 280 Zzzap*, a fim de promover seu automóvel *Datsun 280* (Sepúlveda, 2018). Na década de 1980, marcas como *Malboro* e *Budweiser* também lançaram esforços neste sentido, divulgando suas logomarcas e imagens conceituais em fliperamas (Marti-Parreno, Bermejo-Berros & Aldas-Manzano, 2017). No mesmo período, aproveitando-se do sucesso seminal dos consoles domésticos *Atari*, anunciantes desenvolviam produtos temáticos, cujos cartuchos eram solicitados por correio, podendo ter tanto um apelo de incentivo a bons hábitos (como a proteção odontológica do jogo *Tooth Protectors* criado pela *Johnson & Johnson*), quanto cunho estritamente publicitário (como *Chase the Chuck Wagon* da *Purina*) (Purswani, 2010). Destacaram-se, ainda, modelos com o intuito de combater a concorrência, tal qual o *Pepsi Invaders*, criado pela *Coca-Cola*, no qual o usuário lançava tiros contra as letras do nome do rival de mercado, usufruindo de vidas ilimitadas para a garantia de conclusão do objetivo do jogo: destruir a marca *Pepsi*. (Aarnoutse, Peursum & Dalpiaz, 2014).

A partir de 1995, a popularização da Internet e a consolidação de suas múltiplas plataformas de acesso, permitiu que os jogos de propaganda deixassem o universo dos aparelhos dedicados exclusivamente à prática de jogos. Com conteúdo e desenvolvimento próprios, eles passaram a integrar a composição dos *websites* de empresas, mantendo características leves, divertidas e casuais de jogabilidade, impelidas pelo interesse em despertar um relacionamento positivo dos usuários perante as marcas (Redondo, 2012). Em 2000, o consultor e executivo Anthony Giallourakis, unindo os termos em inglês *advertisement* (propaganda) e *game* (jogo) cunhou a expressão *advergame*, observando o avanço veloz desta ferramenta, principalmente, com foco no público infantil e nas campanhas de empresas do ramo alimentício, tais como *McDonald's*, ou de entretenimento, como a *Cartoon Network*. (Culp, Bell & Cassady, 2010).

Na última década, o sucesso dos *advergames* despertou entre os anunciantes o interesse em ampliar o foco de alcance para muito além das crianças, dos *websites* ou do mercado alimentício. Em 2011, a rede de televisão AMC promoveu sua série de terror adulto *The Walking Dead* com o lançamento de um *advergame* no qual o protagonista devia escapar ou matar zumbis (Barroso & Sanjuán, 2013). Em 2015, a empresa de telecomunicações *Vodafone*, em sua filial na Albânia, lançou um jogo para celular, exclusivo para clientes da marca, no qual os vencedores eram premiados com *smartphones* quando conseguiam solucionar um mistério disposto na página da rede social *Facebook* do anunciante. Em 2016, a *Turkish Airlines* com a ajuda de drones, criou um *advergame* no qual os usuários deviam coletar pistas nos telhados de casas reais da região da Capadócia (destino turístico das rotas oferecidas), recebendo como recompensas passagens aéreas para o local (Desreumaux, 2016).

DIFERENÇAS ENTRE ADVERGAME, IGA E ARG

A literatura científica pesquisada mantém razoável consenso na distinção entre as táticas de marketing que se aproveitam dos jogos eletrônicos, separando com critérios claros os *advergames* de outras ações publicitárias em ambiente lúdicos digitais.

Para Pimenta e Amaral (2012), ações publicitárias em jogos *on-line* que exploram cenários que existiriam independentes à marca, produto ou ideia divulgada, não podem ser classificadas como *advergames*, posto que além da efetividade e finalidade diversa, contêm em seu cerne características que excluem do usuário a experiência imersiva de interação com um único anunciante e a associação exclusiva do jogo com seu criador, tal qual relatado por Gurney & Payne (2014). Turluter e Capella (2013) concordam com esta argumentação, somando a estes fatores a ausência de gratuidade para acesso total, de rápida obtenção de recompensas e de causalidade (Redondo, 2012) que tais iniciativas guardam.

Sob a denominação de *in game advertising* (IGA), tais dispositivos assemelham seu formato ao *product placement* utilizado na mídia tradicional (filmes, programas de televisão, automóveis de corrida etc.), que se aproveitam de espaços comercializados por um produto alheio para expor publicidade acessória ao consumo principal. São exemplos de IGA's em jogos eletrônicos as inserções do fabricante de artigos esportivos *Adidas* nos *videogames* da franquia *FIFA* ou de peças do aplicativo para *delivery IFood* em jogos de celular. Destaque-se que, principalmente em jogos de celular, a visualização da publicidade, em várias oportunidades, se comporta como intrusiva e obrigatória para a obtenção de recompensas ou continuidade do jogo, algo que contraria o princípio da simpatia pela marca e suavidade na transmissão de mensagens, elencadas por Neyens *et al.* (2017) quando descreveu os benefícios dos *advergames*.



Figura 2: IGA Coca-Cola – Álbum de Figurinhas Virtual Copa 2018 Panini

Fonte: Website Panini (2018). Recuperado de <https://www.fifa.com/worldcup/news/panini-digital-sticker-album-launched-for-russia-2018>. O jogo foi desenvolvido pela Panini, mas a Coca-Cola atua como patrocinadora, dispondo sua marca na peça, provavelmente mediante um acordo comercial. Como o desenvolvimento não ocorreu exclusivamente para a divulgação da Coca-Cola, esta é uma ação de IGA, e não de *advergame*.

As divergências dos IGA's perante os *advergames* quanto ao isolamento da campanha em uma única marca/produto, quanto à gratuidade, acesso e boa projeção de imagem, em grande parte, são superadas por *Alternate Reality Games* (ARG). Hausknecht, Neustaedter e Kaufman (2017) descreveram ARG's como uma forma de jogo eletrônico promocional que combina narrativa, construção colaborativa de histórias, junção de mídias e solução de charadas. Neles, os participantes são convidados a mesclar experiências no mundo físico com interações digitais disponibilizadas pelas anunciantes em seus *websites*, aplicativos ou através de mensagens de texto, buscando pistas em cenários reais ou virtuais que os levem até a obtenção de uma recompensa (Reinhard, 2010). Entretanto, apesar da matriz de interação com jogos eletrônicos, os ARG's se diferenciam dos *advergames* em três principais características: a) não fazem parte de uma estratégia específica de marketing digital, posto que exigem uma logística física para o desempenho (Pimenta & Amaral, 2012), b) não possuem regras prescrita e fixas de execução, uma vez que o jogo revela as mecânicas de cada etapa conforme os jogadores alcançam objetivos estipulados pelos organizadores (Reinhard, 2010), e por decorrência, não têm ciclos de disponibilidade constante para interação; e c) não contam com os fatores de causalidade e facilidade de uso para a participação.

CLASSIFICAÇÃO DOS ADVERGAMES

Advergames podem ser divididos em três tipos, com resultado de imersão, relacionamento com a marca e custos de desenvolvimento progressivos, na ordem abaixo:

Associativos: Aplica o produto ou identidade visual das marcas como pano de fundo dos jogos, relacionando as atividades lúdicas desenvolvida no *advergame* a características

concretas ou de estilo de vida que pretendem ser vinculadas ao anunciante (Barroso & Sanjuán, 2013). Jogos esportivos *on line* que apresentam placas publicitárias com o logotipo do anunciante no entorno da atividade principal, se enquadram nesta categoria. Há de se considerar que a mera aplicação das marcas em uma estrutura fixa tende ao aproveitamento de conceitos de jogos genéricos para fins de divulgação, com tendências de custos, mas também, efetividades menores.

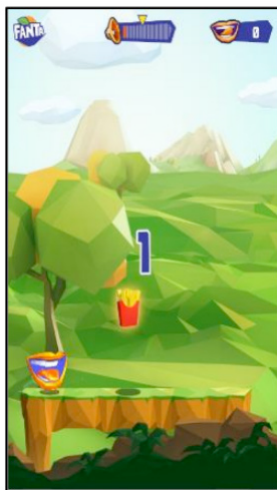


Figura 3: *Advergame* associativo Fanta

Fonte: *Website* Fanta (2019). Recuperado de https://game-portal.gameloft.com/2093/sites/coca_cola_fanta_br/.

Note que o logotipo da Fanta aparece no canto superior esquerdo da tela, sem influência no desenrolar do jogo. Há figura que remete a embalagem de batata frita similar, em cores e formato, às comercializadas pelo McDonald's, o que pode indicar o reaproveitamento da estrutura anterior de desenvolvimento para elaboração deste *advergame*.

Ilustrativos: O jogo é desenvolvido em torno do produto ou marca, com interações diretas e severo protagonismo do material anunciado durante as atividades. Como forma mais agressiva de propaganda entre os *advergames*, o objetivo de convencer o jogador a consumir, ou desenvolver uma boa impressão diante da marca, fica evidente e declarado (Gura S. & Gura K, 2016). *Advergames* em que o mascote do anunciante atua como avatar do jogador, interagindo com produtos vendidos durante o entretenimento, são ilustrativos.



Figura 4: *Advergame* ilustrativo do filme *Mentes Sombrias* da Fox Filmes

Fonte: Página de Instagram do filme *Mentes Sombrias* (2020). Recuperado em https://instagram.com/mentes_sombrias_insta_escape?igshid=1w6y5h776ct40

Aqui, as personagens e os conteúdos de roteiro do filme estão integrados ao jogo, que por sua vez, está disposto na página de uma rede social criada exclusivamente para a divulgação. O intuito é atrair o interesse do espectador e estimular a *viralização* a partir dos compartilhamentos virtuais.

Demonstrativo: o desenvolvimento do jogo apresenta interações nas quais o usuário pode experimentar diversos atributos dos produtos oferecidos, tais como acessórios, cores, tecnologias e modelos (Wanick, Dunn, Ranchhod, & Wills, 2019). São exemplos de *advergames* demonstrativos os dispositivos nos quais o usuário pode visualizar a estética de um automóvel, de acordo com os acessórios e cores que escolher. A complexidade de desenvolvimento de jogos do tipo demonstrativo está no maior rigor exigido para a integração e customização do *advergame* perante os atributos do produto ou marca do anunciante. Entretanto, como modelo de relação com consumidor, pode tanto confirmar ou despertar um desejo de consumo, assim como reduzir o tempo de compra, posto que substitui a etapa de orientação sobre atributos executada pela equipe de vendas.



Figura 5: *Advergame* demonstrativo Tintas Coral

Fonte: Aplicativo para celular Coral *Visualizer* (2020). Recuperado em <https://www.coral.com.br/pt/artigos/coral-visualizer> .

Apesar de não se identificar com um *advergame*, o conceito da ferramenta é idêntico. Fotografando o seu próprio ambiente, os potenciais clientes podem simular a pintura de suas paredes utilizando o catálogo virtual de cores da Coral, antecipando a definição do produto desejado e firmando um compromisso intuitivo com a marca, antes mesmo do contato real com o vendedor.

A predominância de um tipo de jogo não exclui a utilização das outras opções de *advergames* em um mesmo espaço ou plataforma da marca. Mas, o estudo de Roettl, Waiguny e Terlutter (2016) identificou que, em um universo de 195 jogos pesquisados, 92,8% se limitavam a apresentar logotipos e produtos em posições estáticas, guardando características associativas.

EFETIVIDADE DOS ADVERGAMES

Segundo Călin (2010) *advergames* compartilham de algumas vantagens perante que a mídia convencional: a) trata-se de um marketing de baixo custo, quando comparado à propaganda tradicional em rádio e TV; b) é capaz de capturar informações valiosas sobre o perfil demográfico, de comportamento, necessidade, atitudes e preferência dos jogadores, c) possui um tempo de retenção de clientes na publicidade muito superior (média de 7 a 30 minutos de envolvimento) e d) mantêm um percentual de compartilhamento entre os jogadores de 81%.

Wanick *et al.* (2019) estabeleceram relações de efetividade publicitária entre os atributos dos *advergames* e as características pessoais ou ambientais dos jogadores,

descrevendo como fatores determinantes para o sucesso deste modelo de ação de marketing digital: o equilíbrio percebido entre as habilidades dos *gamers* e os desafios do jogo, a interatividade e satisfação proporcionada aos usuários (interface visual, narrativa, jogabilidade, contatos com comunidades), o tipo de categoria do produto, os comportamentos de consumo, a forma como a marca é identificada durante a prática, valores éticos e culturais e o contexto econômico, político ou social do momento.

O trabalho de Bellman, Kemp, Haddad e Varan (2014) comparou a efetividade entre o público adulto dos *advergames* versus comerciais de televisão tradicionais, identificando que a sensação de telepresença é bastante semelhante entre os dois veículos. Registrou, ainda, que espectadores mais moderados da televisão tem maior uso da Internet, o que abre precedente para a integração das duas mídias em campanhas publicitárias nas duas direções: atrair internautas para a televisão e vice-versa.

A pesquisa de Agante e Pascoal (2019) foi capaz de notar mudanças de curto prazo no comportamento de crianças perante preferências e escolhas das marcas, mesmo quando a exposição aos *advergames* foi restrita a apenas cinco minutos ou se mostrou repetitiva. Entretanto, o que poderia ser um atestado de vulnerabilidade infantil diante da publicidade em jogos eletrônicos, se mostrou apenas uma característica de efeito das ações, posto que as alterações de percepção, inclusive com reflexos de longo prazo, foram crescentes o quão mais velhas eram as crianças. Tal resultado foi atribuído a uma variável independente à faixa etária: quanto mais as crianças da amostra estavam acostumadas a jogos eletrônicos (crianças mais velhas jogavam mais), mais foram influenciadas pelos *advergames*. Estes resultados são importantes à medida que demonstram não só a efetividade dos *advergames*, mas também resiliência diante de interações massivas e repetitivas, provenientes de diversos anunciantes.

Redondo (2012) estudou a associação entre o tempo de exposição de uma marca em *advergames* versus sua visibilidade em um *website* de jogos eletrônicos, verificando seu impacto entre adolescentes. Como resultado afirmou que a exposição proeminente da marca tem efeito positivo na afetividade do jogador somente quando ocorre por curto período, ao passo que a mesma percepção surgiu em exposições sutis por tempo prolongado. Concomitantemente, notou tendência de maior influência da publicidade em jogos eletrônicos casuais entre o público feminino. Este estudo complementa o artigo de Cauberghe e Pelsmacker (2010), os quais também encontraram correlação entre exposição e lembrança da marca, porém, complementando que a percepção negativa sobre a persuasão publicitária diminui na proporção em que o jogo se apresenta prazeroso ao usuário. Esta descoberta ratifica que a efetividade publicitária do *advergame* passa por um desenvolvimento do jogo que privilegie o entretenimento acima da transmissão da propaganda.

Fernanda, Veiga e Borges (2018) avaliaram se *advergames* possuem melhor ou menor efetividade publicitária que as campanhas que fazem uso de IGA's. Como conclusão,

apuraram que os efeitos de projeção de imagem positiva foram bastante semelhantes. Entretanto, devido à interação associada gerada no jogo, o quesito lembrança da marca foi mais favorável aos *advergames*.

CONGRUÊNCIA E MEMÓRIA

Enquanto alguns *advergames* são concebidos sem necessariamente associar sua construção às características dos anunciantes ou de seus produtos, outros apresentam arquiteturas de desenvolvimento integradas às proposições das marcas ou à transmissão de experiência com o bem ou ideia divulgados. Uma montadora de veículos, por exemplo, pode oferecer a seus consumidores um simulador de boliche (baixa congruência com a marca/produto), assim como, um jogo de corridas (alta congruência). A eficácia dos objetivos publicitários dos *advergames*, para Gross (2010) e Paramitra, Aruan e Tumpal (2017) tende a apresentar melhores resultados quando se utiliza peças congruentes.

Peters e Lechner (2013) apoiaram esta eficácia superior relacionando a congruência dos jogos ao padrão de armazenamento de memórias das pessoas. A rede de memória associativa é composta de conexões anexadas a informações armazenadas no cérebro. Quando os jogadores são submetidos a novos conteúdos publicitários dos *advergames*, o contexto do jogo e a satisfação com a experiência lúdica caminham para a memória de longo prazo ligadas uma a outra (*upload*). E, quando o *gamer* volta a experimentar aquele determinado contexto ou sentimento, automaticamente, as lembranças do anúncio congruente serão recuperadas em conjunto (*download*). Exemplificando, se uma marca desenvolve um *advergame* cujo objetivo seja utilizar um determinado desinfetante para conquistar cômodos virtuais límpidos e brilhantes, quando o ambiente real exigir a mesma ação, a memória da sensação de necessidade de higiene e asseio será recuperada em conjunto com a lembrança da marca, posto que o jogo criou esta associação. Uma vez que o rol de itens exigidos para se realizar uma faxina inclui o desinfetante, as chances da memória conjunta (*download*) ser revertida em decisão de compra, se torna maior. Cria-se assim, um dispositivo no qual o contexto faz lembrar do anunciante, algo que aconteceria em menor escala nos *advergames* incongruentes.

Entretanto, a relação entre congruência e memória parece necessitar de pesquisas mais aprofundadas que incluam nas variáveis de avaliação outros fatores de influência. O estudo de Vashisht e Sreejesh (2015) identificou que a natureza de velocidade do *advergame* interfere no processo de lembrança da marca em proporção maior que o contexto do anunciante. Jogabilidades com dinâmicas mais lentas apresentaram uma recuperação de memória da publicidade superior a jogos acelerados, independentemente à congruência. Os autores explicaram estes resultados defendendo que o cérebro dos *gamers* precisa de espaço de processamento para notar os anúncios, algo incompatível com *advergames* que exijam alta atenção para um bom desempenho. Além disso, em

descoberta substancialmente oposta aos trabalhos de citados no início desta seção, a estranheza diante da presença de um elemento alheio ao contexto do jogo contribuiu para uma maior lembrança das marcas, o que tornaria inversamente proporcional a relação entre congruência e memória.

Da mesma forma, o posicionamento da marca em tela também se apresenta como um aspecto a ser apreciado na taxa de memória. Cauberghe e De Pelsmacker (2010) relataram que, em sua pesquisa, quanto mais as marcas apareciam em destaque durante o jogo, mais os jogadores se lembraram da publicidade, o que os permitiu concluir que o impacto que atrai a atenção de posicionamentos proeminentes é muito mais forte que o do mecanismo de incongruência.

ADVERGAMES EM PROL DE CAUSAS E ANTI-ADVERGAMES

Apesar da maior penetração no marketing comercial, o uso de *advergames* em campanhas publicitárias tem avançado para a abordagem de questões sociais, econômicas ou políticas, aplicando a efetividade do recurso em pautas que vão além do estímulo para compra de bens e serviços. Tais ações apresentaram-se na revisão bibliográfica em duas vertentes: iniciativas de organizações privadas, interessadas em assumir responsabilidades sociais que extrapolem o seu papel econômico, ao mesmo tempo em que projetam imagem corporativa positiva ao mercado; e iniciativas sem fins lucrativos de pessoas ou associações, cujo objetivo é atrair recursos, propagar ideias em prol de uma causa ou difundir críticas.

Para Coombs e Holladay (2015) há um dilema empresarial envolvendo a comunicação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): se por um lado, a corporação deve atender ao clamor da sociedade quanto à sua participação na resolução dos problemas globais, algo estritamente relacionado com a divulgação das iniciativas em prol deste ideal; por outro, suas campanhas são compreendidas com ceticismo pelo público, descrente quanto à isenção de interesses comerciais envolvidos nas ações. *Advergames*, então, surgiriam como alternativa para equacionar este conflito, posto que ao atrair o público aos conteúdos por meio do entretenimento, manteriam a assimilação das mensagens transmitidas sobre a marca e iniciativas em segundo plano ao divertimento.

Este argumento é corroborado pelo trabalho de Sung e Lee (2020), os quais denominaram como *advergames* pró-sociais os jogos eletrônicos desenvolvidos com o objetivo de aumentar a conscientização e a participação do consumidor em atividades ou posturas sociais adotadas pelas empresas. Em seu estudo ficou evidenciado que *advergames* com narrativas a favor do bem comum, além de aumentarem a satisfação lúdica dos praticantes, ampliam as avaliações positivas das marcas. Em adicional, diferentemente do que acontece em campanhas de televisão ou filmes, a presença em destaque de referências visuais ao anunciante não provocou sentimento exacerbado de intrusão ou repulsa, aspecto que confirmaria nos *advergames* pró-sociais, o rompimento da resistência perceptiva dos jogadores quanto às reais intenções das corporações.

Ao se referir aos *advergames* desenvolvidos por instituições de apoio social, Cicchirillo e Lin (2011) notaram que o cerne de suas ações possuem diferenças perante os jogos promovidos pelas corporações: a) não tem foco na receita/lucro, mas sim, em informar ou ensinar, b) denotam uma maior preocupação com os aspectos éticos de seu conteúdo, principalmente, quanto aqueles que se referem à proteção de crianças, e c) utilizam menos métodos agressivos de interação, tais como a coleta de dados pessoais, gatilhos para o consumo ou palavras imperativas. Entretanto, apesar da orientação distinta, os autores identificaram que os jogos não comerciais podem se aproveitar de uma série de características dos *advergames* com fins lucrativos (design, referências visuais, interação, entretenimento, etc.) para ampliar a absorção das mensagens por seus públicos de interesses, sem corromper suas premissas éticas.



Figura 6: *Advergame* pró-social Irmã Dulce – Abrindo portas

Fonte: Website Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) (2020). Recuperado de <https://www.irmadulce.org.br/portugues/noticia/institucional/2014/dezembro/irma-dulce-ganha-jogo-virtual-de-aventura>.

O jogo foi desenvolvido para a divulgação das obras sociais da organização sem fins lucrativos, com o intuito de estimular os *gamers* a conhecer e participar das iniciativas em prol da sociedade. Utiliza recursos de *advergames* comerciais, tais como design colorido, personagem vinculado à marca, narrativa de aventura e mensagens publicitária institucional.

Todavia, parece haver uma relação direta entre a consenso social comum sobre determinadas ideias e o avanço do uso de recursos comerciais mais agressivos na construção de jogos sem fins lucrativos. Ao tratarem de um *advergame* desenvolvido para apoiar uma candidata a presidente na campanha eleitoral brasileira de 2010, Santos e Ribeiro (2014) notaram uma série de simbologias persuasivas durante o entretenimento, que em muito se assemelhavam às táticas de venda dos jogos comerciais. Além do objetivo do *advergame* estar em levar o avatar eletrônico da candidata ao palácio do governo, todos os componentes que atuavam positivamente na aventura lúdica eram referências visuais à ideologia dos apoiadores ou ao pleito (logomarca do partido, urnas eletrônicas, padrinho político etc.). Em complemento, todos os obstáculos para vencer eram analogias claramente relacionadas aos rivais.

Há de se considerar, por último, que *advergames* podem desempenhar um papel contraintuitivo de desestímulo à aceitação de uma ideia ou condição. Para Martorell e Rom (2011), a orientação de jogos eletrônicos confeccionados com intuito de criticar comportamentos e atitudes, principalmente de corporações ou governos, por possuírem características que se opõe à concordância ou assimilação dos paradigmas que tentam estabelecer (anti-venda), faz com que tais iniciativas recebam o nome de *anti-advergame*.

Se *advergames* são videogames destinados a promover produtos ou marcas, anti-*advergames* têm como principal objetivo promover certas idéias e atitudes. Como o próprio nome sugere, seus objetivos são opostos frontalmente aos fins dos *advergames* e, portanto, o que se busca é criticar um produto, uma marca ou certos procedimentos comerciais de uma corporação. No entanto, há outra modalidade de *anti-advergame* que se afasta desse lado anti-comercial para se concentrar em críticas a eventos atuais ou idéias políticas, econômicas e sociais - e cuja sátira, portanto, é direcionado a instituições, governos ou mesmo a elementos próprios da cultura (Martorell & Rom, 2011, p.7, tradução nossa).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão bibliográfica recuperou um panorama atualizado e amplo das discussões acadêmicas sobre a aplicação de *advergames* como ferramenta de marketing digital, em sua essência de crescimento, a partir da evolução da Internet e de sua eficiência em mesclar conteúdo publicitário em entretenimento. Como visto, as percepções comuns que vinculam maior penetração desta tática entre o público infantil masculino pecam por desconsiderarem que a prática de jogos eletrônicos é ativa em todas as faixas etárias e gêneros. Da mesma forma, foi possível identificar que a imersão publicitária “indolor” que os *advergames* dispõem aos planos de marketing, abrem várias possibilidades de potencializar resultados nas campanhas globais, posto que facilitam a absorção da mensagem, propiciam a *viralização* dos conteúdos de maneira espontânea e geram uma maior relação afetiva com as marcas.

Ainda, verificamos os tipos de *advergames* existentes, apresentando exemplos, além de alternativas de ações de marketing que fazem uso da diversão lúcida digital para a divulgação de marcas e produtos, porém, que não podem ser unificadas ou confundidas, dadas as características e intenções de cada estratégia.

Como contribuição acadêmica, tal estudo complementa uma lacuna importante na teoria, ainda rara em termos de publicação de materiais científicos sobre *advergames*, conforme a etapa de pesquisa bibliográfica pode confirmar. Para praticantes, fornece as diretrizes básicas para o avanço profissional no uso desta tática, traçando os limites de estruturação, classificação e efetividade da publicidade em jogos eletrônicos próprios.

REFERÊNCIAS

- Aarnoutse, F., Peursum, L., & Dalpiaz, F. (2014). The evolution of advergaming development: A study in the Netherlands. In *2014 IEEE Games Media Entertainment* (pp. 1-8). IEEE.
- Agante, L., & Pascoal, A. (2019). How much is “too much” for a brand to use an advergaming with children? *Journal of Product & Brand Management*.
- Barroso, C. L., & Sanjuán, C. D. (2013). El “advergaming” como formato publicitario de series televisivas. El caso de “The Walking Dead”. *Area Abierta*, *13*(3), 93-120.
- Bellman, S., Kemp, A., Haddad, H., & Varan, D. (2014). The effectiveness of advergaming compared to television commercials and interactive commercials featuring advergaming. *Computers in Human Behavior*, *32*, 276-283.
- Călin, G. (2010). Advergaming: characteristics, limitations and potential. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, *19*(1), 726-730.
- Cauberghe, V., & De Pelsmacker, P. (2010). Advergaming. *Journal of Advertising*, *39*(1), 5-18.
- Cicchirillo, V., & Lin, J. S. (2011). Stop playing with your food: A comparison of for-profit and non-profit food-related advergaming. *Journal of Advertising Research*, *51*(3), 484-498.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2015). Two-Minute Drill: Video Games and Social Media to Advance CSR, Corporate Social Responsibility in the Digital Age (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Volume 7).
- Culp, J., Bell, R. A., & Cassady, D. (2010). Characteristics of Food Industry Web Sites and “Advergaming” Targeting Children. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, *42*(3), 197-201. doi:10.1016/j.jneb.2009.07.008
- Desreumaux, G. (2016, May 18). Turkish Airline’s #WingoFlies Is The First YouTube 360 Advergaming. Retrieved Aug 29, 2016, from wersm.com/turkishairlines-wingoflies-is-the-first-youtube-360-advergaming/
- Dias, M., & Agante, L. (2011). Can advergaming boost children’s healthier eating habits? A comparison between healthy and non-healthy food. *Journal of Consumer Behaviour*, *10*(3), 152-160.
- Fernandes, I. B., Veiga, R. T., & Borges, F. R. F. (2018). A Efetividade das Estratégias de Advergaming: um Estudo Experimental comparando Advergaming e In-game Advertisings. *Revista Brasileira de Marketing*, *17*(2), 187-203.
- Hausknecht, S., Neustaedter, C., & Kaufman, D. (2017). Blurring the lines of age: intergenerational collaboration in alternate reality games. In *Game-Based Learning Across the Lifespan* (pp. 47-64). Springer, Cham.
- Gross, M. L. (2010). Advergaming and the effects of game-product congruity. *Computers in Human Behavior*, *26*(6), 1259-1265.

- Gura, S., & Gura, K. (2016). The Use of Mobile Advergame as Brand Communication Tool: Case Study "Vodafone City". *American Journal of Marketing Research*, 2(2), 61-72.
- Gurney, D., & Payne, M. T. (2016). Parody as brand: The case of [adult swim]'s paracasual advergames. *Convergence*, 22(2), 177-198.
- Martí-Parreño, J., Bermejo-Berros, J., & Aldás-Manzano, J. (2017). Product placement in video games: The effect of brand familiarity and repetition on consumers' memory. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 55-63.
- Martorell, C., & Rom, J. A. (2011). La cara oculta de los advergames. La explotación crítica de un nuevo recurso de la publicidad. *Questiones publicitarias*, (16), 24-39.
- Neyens, E., Smits, T., & Boyland, E. (2017). Transferring game attitudes to the brand: Persuasion from age 6 to 14. *International Journal of Advertising*, 36(5), 724-742.
- Noguero, A. M. (2010). Advergaming: concepto, tipología, estrategia y evolución histórica. *Icono14*, 8(1), 3.
- Panic, K., Cauberghe, V., & De Pelsmacker, P. (2013). Comparing TV ads and advergames targeting children: the impact of persuasion knowledge on behavioral responses. *Journal of Advertising*, 42(2-3), 264-273.
- Paramitra, Y., Aruan, H., & Tumpal, D. (2017). Let's Playing Game: the Effects of Brand-game-self Congruities on Player's Attitude Towards Brands in Advergames. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 152351.
- Peters, S., & Leshner, G. (2013). Get in the game: The effects of game-product congruity and product placement proximity on game players' processing of brands embedded in advergames. *Journal of Advertising*, 42(2-3), 113-130.
- Pimenta, R. D. H., & do Amaral, D. G. (2012). Publicidade em jogos digitais: tipologias e características. *XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – Recife - PE – 14 a 16/06/2012*
- Purswani, G. (2010). Advergames, their use and potential regulation. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(7), 57-63.
- Redondo, I. (2012). The effectiveness of casual advergames on adolescents' brand attitudes. *European Journal of Marketing*.
- Reinhard, C. D. (2010). Gameplay marketing strategies as audience co-optation: The story of The Dark Knight, the Cloverfield monster, and their brethren. *International Journal of Communication*, 5, 27.
- Roettl, J., Waiguny, M., & Terlutter, R. (2016). The persuasive power of advergames: A content analysis focusing on persuasive mechanisms in advergames. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 24(4), 275-287.
- Santos, M., & Ribeiro, M. (2014). O potencial dos advergames como mídia eleitoral—um estudo do jogo Dilma Adventure. *Tríade: Comunicação, Cultura e Mídia*, 2(4), 55-76.

Sepúlveda, H. E.A (2018). *Advergames: Ferramenta chave do marketing nas mídias digitais*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Anhanguera de Niterói, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

Sioux G, Blend, ESPM (2019). [PGB 2019- Pesquisa Game Brasil 2019 – 6ª Edição. A pesquisa traça o perfil do gamer brasileiro]. Recuperado de <https://www.pesquisagamebrasil.com.br/pesquisa-game-brasil-2019/>

Sung, Y. H., & Lee, W. N. (2020). Doing Good While Playing: The Impact of Prosocial Advergames on Consumer Response. *Computers in Human Behavior*, 106244.

Terlutter, R; Capella, M. L. (2013) The gamification of advertising: Analysis and research directions of in-game advertising, advergames, and advertising in social network games. *Journal of Advertising*, 42(2-3), 95-112.

Vashisht, D., & Sreejesh, S. (2015). Impact of nature of advergames on brand recall and brand attitude among young Indian gamers: moderating roles of game-product congruence and persuasion knowledge. *Young Consumers*.

Wanick, V., Dunn, R., Ranchhod, A., & Wills, G. (2019). Analysing cross-cultural design in advergames: a comparison between the UK and Brazil. *EAI Endorsed Transactions on Serious Games*, 18(1).

CAPÍTULO 18

NEUROMARKETING E ESTÍMULOS VISUAIS: O PODER DE ESTÍMULOS VISUAIS NO PROCESSO DE DECISÃO INSTINTIVA

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 07/03/2021

Ana Giulia Pfau Machado

UniCEUB

Brasília – Distrito Federal

<http://lattes.cnpq.br/0914879812617935>

Luciana do Nascimento Lanchote

UniCEUB

Brasília – Distrito Federal

<http://lattes.cnpq.br/7125604047667522>

RESUMO: O Neuromarketing é um campo de pesquisa recente que abriu novas portas para o estudo do Comportamento do Consumidor, unindo conceitos de Marketing e Neurologia, além de aspectos do Design, a fim de entender melhor os processos que geram influência nos consumidores. Esse ramo de pesquisa aprofunda a análise, por exemplo, do impacto de mensagens subliminares no processo de decisão. Pesquisadores, como Gerald Zaltman e Martin Lindstrom, perceberam que a mente inconsciente tem uma participação tão significativa quanto a mente consciente na tomada de decisão - ou até maior-, o que serviu de gatilho para o aprofundamento de pesquisas na área. Aliado ao conceito de Neuromarketing, o presente estudo visou analisar estímulos visuais, pois segundo a psicologia Gestalt, formas são capazes de transmitir muita informação para a mente inconsciente, o que influencia fortemente a percepção, e, conseqüentemente, a experiência

do consumidor. Através do método de pesquisa exploratória, esse trabalho conseguiu, com uma amostra de 471 residentes do Distrito Federal, responder o problema de pesquisa: “como os estímulos visuais influenciam a decisão instintiva dos moradores do Distrito Federal?” reforçando a teoria de influência que medidas e características específicas de design, cores e rostos têm no processo decisivo.

PALAVRAS-CHAVE: Neuromarketing, Estímulos Visuais, Comportamento do Consumidor.

NEUROMARKETING AND VISUAL STIMULI: THE POWER OF VISUAL STIMULI IN THE DECISION-MAKING PROCESS

ABSTRACT: Neuromarketing is a recent field of research that opened new doors for the study of consumer behavior by uniting concepts of Marketing and Neuroscience, in addition to aspects of Design, to better understand the processes that create influence on consumers. This branch of research deepens the analysis, for example, of the impact that subliminal messages have on the decision-making process. Researchers such as Gerald Zaltman and Martin Lindstrom have noticed that the subconscious has as much of a significant part — or perhaps even a more powerful one — in decision making as does the conscious mind, which triggered the increase of research on the subject. Aligned to the concept of Neuromarketing, this study analyzed visual stimuli. According to gestalt psychology, shapes are capable of conveying a substantial amount of information to the subconscious, which has a strong influence on the consumer’s perception,

and therefore, their experience. Through the exploratory research method and counting with a sample of 471 residents, this paper was able to answer the question: “how do visual stimuli influence the instinctive decision-making process of residents of the Federal District?”, reinforcing the theory that certain characteristics and shapes of design, colors and faces have influence in the decision-making process.

KEYWORDS: Neuromarketing, Visual Stimuli, Consumer Behavior.

1 | INTRODUÇÃO

O Neuromarketing é um estudo recente, que, segundo o Instituto Brasileiro de Neuromarketing - IBN (2018) ganhou seus primeiros destaques com o médico Gerald Zaltman, no final da década de 90. O cientista realizou uma pesquisa com o intuito de avaliar se a preferência do consumidor é um processo consciente ou não, o que resultou em uma nova era para a ciência do comportamento do consumidor.

Lindstrom (2016), outro grande pesquisador da área, percebeu que existem características do cérebro humano que, de fato, são capazes de informar muito mais sobre desejos e vontades do que muitas vezes se está ciente - uma vez que a mente humana exerce funções de forma consciente e inconsciente.

Existe, no entanto, uma falta de comunicação entre a mente consciente e a inconsciente, que justifica, por exemplo, o porquê de muitas pessoas demonstrarem interesse em um novo produto quando perguntadas sobre ele numa pesquisa de marketing, e este produto vir a ser um fracasso de vendas quando lançado no mercado, pois o “fazer” e o “pensar em fazer” tem uma relação fraca (GENCO; POHLMANN; STEIDL, 2013). A questão é que métodos tradicionais assumem que as pessoas são totalmente capazes de descrever seus processos cognitivos, mas hoje sabemos que eles dependem de muitos aspectos do subconsciente, além de fatores externos que podem motivar os respondentes a distorcer suas respostas, como pressa, sentimentos e pressão social (MORIN, 2011).

Levando isso em consideração e somando o estudo de Morin (2011) quanto ao cérebro reptiliano, que pode processar estímulos visuais sem influências do córtex - sendo esse o motivo das pessoas preferirem imagens em vez de palavras, ou experiências em vez de explicações -, o problema de pesquisa levantado aqui é “como os estímulos visuais influenciam a decisão instintiva?”

O Objetivo Geral é observar de que forma estímulos visuais induzem a decisão instintiva, e para essa finalidade, os objetivos específicos traçados foram, primeiramente, identificar a influência de diferentes estímulos visuais na escolha de imagens, em seguida, comparar as teorias encontradas para identificar a principal característica que incentiva a escolha e, finalmente, elencar os estímulos analisados pelo nível de atenção recebido pelos consumidores.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento do Consumidor

Pode parecer controverso, mas quando uma empresa quer descobrir os interesses, opiniões, atitudes de clientes em potencial, não é suficiente perguntá-los diretamente. Como mostram os autores Lindstrom (2016); Genco, Pohlmann e Steidl (2013); Morin (2011), entre outros. Estudos recentes de neurociência descobriram que os seres humanos têm pouca consciência do porquê agem da forma que agem.

De fato, conforme estudos de Lindstrom (2016), cerca de 90% do comportamento de consumo humano é inconsciente, o que abre um grande campo para estudo e indagação do porquê tantas pesquisas de mercado não surtirem o efeito esperado.

Como Duhig (2014) mostrou em seu estudo, realizado na loja de departamento americana Target, mesmo quando o cliente vai à loja com uma lista de compras, cerca de 50% das escolhas são realizadas no momento da decisão, o que mostra que mesmo quando existem outras intenções escritas, as pessoas têm uma forte tendência a seguir os mesmos hábitos de compra, e Duhig (2014) ressalta que esses hábitos são peculiares de cada indivíduo.

Mesmo tendo isso em vista, o IBN (2018) ressalva que, apesar de cada indivíduo ter vontades e convicções próprias, a anatomia cerebral de todas as pessoas é a mesma, salvo aquelas que apresentam algum distúrbio em sua estrutura fisiológica. Isso significa que as áreas do cérebro que recebem os estímulos de prazer ou medo, por exemplo, são as mesmas para todos.

Após o levantamento dessas percepções, é coerente aprofundar o entendimento sobre Neurociência e Tomada de Decisão.

2.1.1 Neurociência

De acordo com Camargo (2013, p. 5) “o sistema nervoso age com intenção própria”, ele não é apenas um sistema passivo moldado por estímulos externos. Portanto a parte inconsciente da mente toma decisões sem haver processamento racional.

Camargo (2013) explica que uma grande prova da evolução humana é o cérebro triúno, dividido em três partes: Uma sendo o neocórtex, associado à cognição completa. Outra sendo o sistema límbico, região onde que é feita a “armazenagem de lembranças emocionais, tanto as positivas como as negativas” (CAMARGO, 2013, p.7). E por fim o cérebro reptiliano, a parte mais antiga, que age por instinto de sobrevivência e reprodução (CAMARGO, 2013), onde se acumula carga genética evolutiva e, conseqüentemente, afeta o comportamento.

Lindstrom (2016) observou a influência das camadas subconscientes do cérebro. Em sua pesquisa, que foi realizada com fumantes de todos os continentes, o autor observou

que, ao expor fotos explícitas e implícitas de tabagismo, as regiões de recompensa e desejo do cérebro dos fumantes eram ativadas. O autor constatou, ainda, que ao observarem imagens com mensagens subliminares do tabagismo, a atividade nessas áreas cerebrais dos fumantes era ainda mais forte.

Segundo Lindstrom (2016), uma possível razão desse comportamento seria o voluntário ficar menos alerta quando o símbolo explícito do cigarro era retirado, e com isso, as associações e conceitos pré-formados que os fumantes já tinham em suas mentes eram relevados, subtraindo impactos negativos já formados em suas mentes sobre aquele assunto.

2.1.2 A Tomada de Decisão

Daniel Kahneman (2012) apresentou um modelo com dois Sistemas de como as pessoas pensam e decidem. De forma geral, o Sistema 1 é responsável por raciocínios rápidos, que não requerem muito esforço ou concentração da mente. Já o Sistema 2 é mais lento, leva em conta uma avaliação mais cautelosa para se chegar na solução (KAHNEMAN, 2012).

O Sistema 1 é fortemente influenciado por fatores emocionais e por atração ou aversão natural. As respostas oferecidas por esse Sistema geralmente não são percebidas como escolhas, e simplesmente como um próximo passo natural (GENCO; POHLMANN; STEIDL, 2013).

Em contraposição, o Sistema 2 é controlado voluntariamente, fazendo uso de julgamentos e avaliações. Sendo assim, o Sistema 2 é mais flexível e lógico, viabilizando mudanças de planos. Todavia, o Sistema 2 permite que muitos julgamentos intuitivos do Sistema 1 sejam expressos sem fazer muitas correções. (GENCO; POHLMANN; STEIDL, 2013).

Genco, Pohlmann e Steidl (2013) apresentaram um grupo de condições que leva pessoas a tomarem decisões de forma não consciente e automática: 1. A mente consciente prefere soluções rápidas, fáceis e eficientes, evitando gastos de energia deliberados; 2. A mente é atraída por inovação, mas não confia totalmente no novo; 3. As pessoas tendem a confiar no familiar; 4. Facilidade de processamento na mente gera sensação de confiança e qualidade intrínseca; 5. Marcadores emocionais influenciam fortemente o que percebemos e lembramos, e eles estão bem abaixo do nível de consciência; 6. Priming, o processo de influência inconsciente que objetos e situações têm de influenciar as ações, emoções e comportamentos; 7. A motivação é afetada por objetivos buscados pelo inconsciente, que acabam influenciando o humor; 8. O hábito governa o comportamento, que é acionado por disposições sociais.

Genco, Pohlmann e Steidl (2013) remetem ao estudo de embalagens, mostrando que o ideal é encontrar um ponto de equilíbrio entre a novidade e o familiar (Figura 1).

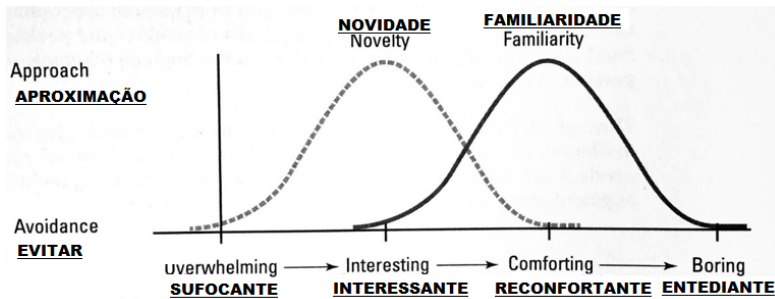


Figura 1 - Novidade e Familiaridade

Fonte: Genco, Pohlmann e Steidl (2013, p. 158). Tradução livre pela autora.

Conforme a Figura 1, tanto a novidade quanto a familiaridade são fundamentais para gerar a atração (aproximação) do consumidor, mas deve haver um balanço entre essas características, para que a imagem passada se mantenha interessante e reconfortante. Novidade em excesso pode ser algo sufocante e esmagador aos olhos do consumidor, e apenas familiaridade torna-se entediante, e ambos os casos fazem com que os produtos sejam evitados.

Genco, Pohlmann e Steidl (2013) vão além e ressaltam que é muito importante que os produtos tenham a capacidade de se destacar em meio aos concorrentes mais familiares, e isso se consegue pela distinção e por sinais diretos ou indiretos. E, finalmente, para que o produto estimule a compra, ele deve criar conexões emocionais positivas.

2.2 Neuromarketing

Neuromarketing é uma linha de estudo do marketing que utiliza a neurociência aplicada ao comportamento do consumidor (IBN, 2018), para atingir o subconsciente, e consegue nos indicar caminhos mais assertivos de comunicação (KIMURA, 2015). Em estudos de maior magnitude, são utilizados equipamentos sofisticados, de alta tecnologia, para poder fazer a leitura das reações que algum estímulo causa dentro do cérebro humano, medindo alterações no fluxo sanguíneo cerebral, como foi o caso do estudo de Lindstrom (2016).

De acordo com Kimura (2015), o Neuromarketing mede 3 elementos: atenção, emoção (motivação) e a memória.

A atenção tem a ver com a filtragem seletiva exercida pelo cérebro sobre o que é mais importante e de maior relevância. Segundo Kimura (2015), prestar atenção em algo ou alguém é um processo consciente, mas para isso acontecer, é necessário que nossa atenção seja focada em algum estímulo. Entretanto, conforme a atenção requer grande esforço cognitivo, estímulos mais salientes acabam desviando a nossa atenção de forma involuntária, o que torna a missão de chamar a atenção do consumidor uma tarefa árdua (KIMURA, 2015).

A emoção, ou motivação, é fundamental para a construção de um relacionamento com a marca. Kimura (2015) distingue emoção, uma resposta inconsciente, de sentimentos, que refletem a percepção consciente da emoção. Tradicionalmente, pesquisas fazem análise de sentimentos como forma de medir as emoções, porém as respostas não-conscientes também são capazes de influenciar diretamente o comportamento do consumidor, afetando a tomada de decisão (KIMURA, 2015).

A memória pode ser formada por aprendizado explícito ou implícito, quando a formação é feita de maneira não-consciente, e são essas que tem o maior impacto sobre as estratégias de comunicação. Cada vez que uma memória é acessada ela é alterada pela mente, portanto a publicidade, além de evocar lembranças, pode transformá-las (KIMURA, 2015).

2.3 Estímulos Visuais

A leitura visual da forma do objeto teve início no ramo Gestalt da psicologia. É o estudo das formas, compreensão de objetos, interpretação e síntese da organização visual (GOMES FILHO, 2000). De acordo com Gerald Zaltman, numa entrevista feita para a Revista Administradores (ROSA, 2013), o design, formato, cor e demais características de um produto são metáforas daquilo que ele oferece, transmitindo mensagens além da literal. Zaltman (ROSA, 2013) explicou na entrevista que a mente trabalha através de metáforas e analogias, e que os produtos oferecidos pelo mercado são metáforas que os consumidores procuram para resolverem os seus problemas. Publicidades usam metáforas constantemente para criar a imagem desejada de seus produtos, e quanto mais naturais, menor será a percepção dos consumidores, e seu efeito torna-se mais poderoso.

O uso de estímulos como cores e símbolos transmitem mensagens que podem atrair a atenção do cérebro, por meio do desejo inerente que ele tem por pontos familiares que satisfaçam os seus desejos (IBN, 2018). Considerando o poder das mensagens subliminares na mente, e como elas afetam o processo de decisão (LINDSTROM, 2016), principalmente no que tange o Sistema 1 de Kahneman (2012), considerando o poder de estímulos como cores, símbolos e design (IBN, 2018), considerando o poder de estímulos visuais no cérebro reptiliano (MORIN, 2011), e levando em consideração os três elementos do Neuromarketing (KIMURA, 2015), os estímulos visuais selecionados como objeto de estudo deste trabalho foram: cores, design e rostos, descritos individualmente.

2.3.1 Cores

Para Heller (2013), associações entre cores e sentimentos são fruto de vivências comuns que se enraízam desde a infância e refletem na linguagem e nos pensamentos. Em pesquisa, que envolveu 2000 alemães, Heller (2013) descobriu que entre as cores preferidas das pessoas estão: azul, verde, vermelho, preto e amarelo. Entre as cores menos apreciadas, estão: marrom, rosa, cinza, violeta e laranja.

Heller (2013), conseguiu elencar em seu estudo quais as cores que as pessoas tendem a associar à um grupo de sentimentos (Figura 2).



Figura 2 - Cores Associadas a Sentimentos.

Fonte: Heller (2013, p. 48-49), adaptada.

De acordo com Mazzarotto (2018), cores complementares, aquelas encontradas em lados opostos no círculo cromático (ex. vermelho e azul, rosa e verde), criam uma combinação muito marcante e atraente para a visão, pois competem por atenção e criam dinamismo na imagem. No entanto, elas não devem ser usadas sobrepostas em textos, pois a combinação gera estresse e repouso da visão, atrapalhando a leitura. Cores análogas, aquelas com angulação máxima de 90° no círculo cromático (ex. vermelho, laranja e amarelo; rosa, vermelho e laranja), criam a sensação de conforto visual e psicológico, e por serem similares, tornam-se harmoniosas. São menos agressivas, porém causam menos impacto. Já as cores monocromáticas geram o máximo conforto visual (MAZZAROTTO, 2018), sem variar a matriz do círculo cromático (ex. azul), apenas a luminosidade. Ou seja, a variação é dada pela adição de branco ou preto no pigmento. O uso da monocromia gera tranquilidade e segurança. No entanto, essas cores podem passar despercebidas ou serem cansativas a longo prazo.

2.3.2 Design

O IBN (2018) mostra que o ambiente pode ser moldado para gerar motivação de compra, por criar envolvimento emocional, o que acontece em ambientes naturais. No entanto é preciso estar ciente que o exagero acaba minando o efeito, por gerar uma competição entre os estímulos. Genco, Pohlmann e Steidl (2013) apontam que quanto menos informação for necessário processar, mais atrativa se torna a embalagem, portanto, estampas repetitivas e contrastes definidos otimizam o efeito de atração pela mente.

Gomes Filho (2000) ressalta que agrupamentos simétricos - lados opostos idênticos - tendem a ser percebidos mais facilmente do que agrupamentos assimétricos, e que sua

utilização pode tornar-se enfadonha, estática e sem graça se não for combinada com outros conceitos mais interessantes. De acordo com Genco, Pohlmann e Steidl (2013), a simetria torna a informação mais fácil de ser processada pela mente, por conter menos informação, e com isso, tende a ser preferida. Além disso, objetos dispostos de forma verticalmente simétrica tendem a ser mais atrativos do que objetos dispostos horizontalmente ou diagonalmente. Gomes Filho (2000) ressalta que formas horizontais passam a sensação de maior estabilidade e solidez, enquanto imagens verticais passam leveza e elevação.

Por sua vez, a razão áurea - representada pela letra grega Φ (PHI) e equivale a aproximadamente 1,618 - é descrita por diversos autores e matemáticos como a “mais artisticamente agradável de todas as proporções” (BARBOSA, 2009). De acordo com o autor, ela pode ser incorporada a retângulos áureos, ou seja, retângulos em que o lado maior (a) em razão do lado menor (b) equivale à $a/b = \Phi$. Barbosa (2009) apresenta estudos em que o retângulo áureo interferiu na preferência de pessoas ao escolherem folhas de papel, livros, cartões postais, espelhos e demais objetos retangulares.



Figura 3 - Proporção Áurea.

Fonte: Barbosa (2009, p. 26).

A Figura 3 demonstra a proporção áurea, observada pelo retângulo áureo, espiral áurea e triângulos áureos, todos em razão da chamada divina proporção.

Por outro lado, Genco, Pohlmann e Steidl (2013) apresentaram um estudo realizado em Harvard em 2006 mostrando que a mente humana pode interpretar pontas agudas como um perigo em potencial, e por esse motivo, seria natural a preferência por objetos arredondados. Segundo o IBN (2018) evitar incorporar pontas agudas ao ambiente da loja, sempre que possível, torna a experiência muito mais prazerosa para o cérebro. Para Gomes Filho (2000), arredondamentos remetem ao orgânico, trazendo suavidade, tranquilidade e maciez. Objetos agudos geram mais impacto visual, e produzem tensão, até mesmo agressividade formal.

2.3.3 Rostos

O IBN (2018, p.33) afirma que “do ponto de vista neurológico, somos irrevogavelmente atraídos pelo semblante humano”. Contudo, o enquadramento é importante quando se usa rostos na publicidade, pois telas pequenas diminuem o efeito emocional, por não mostram os detalhes do rosto.

Lindstrom (2016) aponta que o rosto do bebê em particular surte um grande efeito na mente, e tudo aquilo que a mente humana associa à feição de um bebê é interpretado como adorável, agregando muito valor emocional. Em outro estudo apresentado por Lindstrom (2016), ao comparar imagens de adultos e bebês com a mesma expressão, o rosto do bebê surtia um efeito mais forte nas pessoas, podendo ser detectados estímulos de gratificação, “o cérebro dos voluntários parecia identificar os rostos dos bebês como especiais de alguma forma” (LINDSTROM, 2016, p. 37).

3 | MÉTODO

Esta pesquisa foi classificada como uma pesquisa exploratória, por ter a finalidade de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” e ainda considerar “os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado” (GIL, 2018, p. 28). O problema de pesquisa levantado aqui é “como os estímulos visuais influenciam a decisão instintiva?” e, para tal propósito, foram levantados uma variedade de estímulos com potencial de influência para se entender melhor o seu efeito no processo de decisão.

O presente estudo visou formular um questionário formado por imagens, a fim de diminuir possíveis tendências geradas por perguntas, medindo o Sistema 1 de Kahneman (2012). Seguindo a classificação de Kotler e Keller (2006), o questionário desta pesquisa mistura perguntas fechadas do tipo dicotômico, e múltipla escolha. O formulário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, dividido em três seções.

Voltado para a população do Distrito Federal, o questionário captou uma amostra de 487 respostas, sendo que 16 foram descartadas por não serem do Distrito Federal. Considerando que a população estimada de 2570160 pessoas no Distrito Federal, durante o período de pesquisa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019), a amostra não probabilística obteve um nível de confiança de 95%, com margem de erro de 5%. O questionário foi divulgado por meio de redes sociais, principalmente via WhatsApp. O período de coleta de dados foi do dia 28 de março de 2019 ao dia 3 de abril de 2019.

O questionário foi dividido em três seções: a primeira seção coletava as seguintes características dos respondentes: gênero (feminino, masculino, outro); faixa etária, seguindo parâmetro do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019) e Região Administrativa onde reside. Dentre os 471 respondentes válidos, 287 (60,9%) se identificam com o gênero feminino, 181 (38,4%) com o gênero masculino e 3 (0,6%) com outros gêneros, não binários. Quanto à demografia, a maior concentração de respondentes foi de Brasília, concentrando 32%, em seguida, Águas Claras e Guará ambos 7%, depois, Taguatinga e Sudoeste/ Octogonal com 6%; Lago Sul e Lago Norte, cada um com 5%, as demais regiões administrativas tiveram até 4%. Quanto a faixa etária, a distribuição de participantes foi de: até 14 anos: 5 participantes; 15 - 19 anos: 64 participantes; 20 - 24 anos: 191 participantes;

25 - 29 anos: 49 participantes; 30 - 34 anos: 34 participantes; 35 - 39 anos: 27 participantes; 40 - 44 anos: 25 participantes; 45 - 49 anos: 25 participantes; 50 - 54 anos: 17 participantes; 55 - 59 anos: 18 participantes; 60 ou mais: 16 participantes.

Na segunda seção foram compilados 11 itens, cada item com duas imagens. No topo da seção havia uma única instrução para que o participante escolhesse uma imagem instintivamente dentro de cada item, ou seja, dentre cada dupla de imagens era preciso escolher uma delas de forma instintiva. Em cada item foi abordado algum conceito do referencial teórico, que, pelo referencial, deveria gerar influência de decisão.

Na terceira seção, os respondentes deveriam indicar a sua ordem de preferência entre três imagens. Aqui, todas as imagens eram arquitetadas com características de influência de cores, mas que conflitam na teoria. O intuito desta sessão era perceber se algum estímulo poderia se sobressair aos demais, quando diretamente comparados. Não era prevista nenhuma preferência evidente.

Os dados foram analisados pelos recursos disponíveis no *Google Forms*. A ferramenta gerou todas as tabelas e gráficos necessários para análise de dados, com base na estatística descritiva. A análise foi feita de forma quantitativa, elencando os estímulos visuais que foram selecionados pelo maior número de pessoas, em seguida, interpretando-os em face aos pensamentos apresentados no referencial teórico.

A objetividade nas instruções do questionário se deve à intenção de conseguir as reações mais espontâneas possíveis, sem despertar influência com palavras como “atratividade”, “beleza”, “emoção”, “estética”, “harmonia”, entre outros.

4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Através dos itens de análise de cores, Figura 4, foi percebido que as imagens de maior contraste tiveram melhor desempenho na escolha por instinto. As Imagens Item 4 comparam essa teoria, uma imagem com cores complementares, 4B, e outra sem essa teoria, 4A. A opção 4B foi escolhida por 70,7% dos 471 respondentes. Isso reflete o poder de atração dessa combinação de cores apresentada por Mazarotto (2018).

As Imagens Item 8 mediram o poder de escolha que cores monocromáticas teriam. A imagem 8A foi formulada apenas com cores da mesma matriz cromática, enquanto a imagem 8B apresentou variação. A taxa de escolha da imagem 8A foi de 36,5%. É perceptível, neste exemplo, que a sensação de tranquilidade e segurança das cores monocromáticas (MAZAROTTO, 2018) não refletiram em um nível de escolha espontânea (consciente), ou seja, não gerou preferência pela imagem.

As Imagens Item 10 compararam cores análogas, presentes na imagem 10A, com outra combinação aleatória formulada na imagem 10B, que, por se afastar da combinação análoga do círculo cromático, apresenta maior contraste. Neste item, 44,6% optaram pela opção 10A de cores análogas. Assim, o potencial de conforto visual e psicológico

(MAZAROTTO, 2018) da combinação de cores análogas, 10A, não alcançou a maioria dos votos frente ao contraste mais forte da imagem 10B. Mesmo assim, a preferência por 10A com cores análogas foi maior em comparação à Imagem 8A de cores complementares.

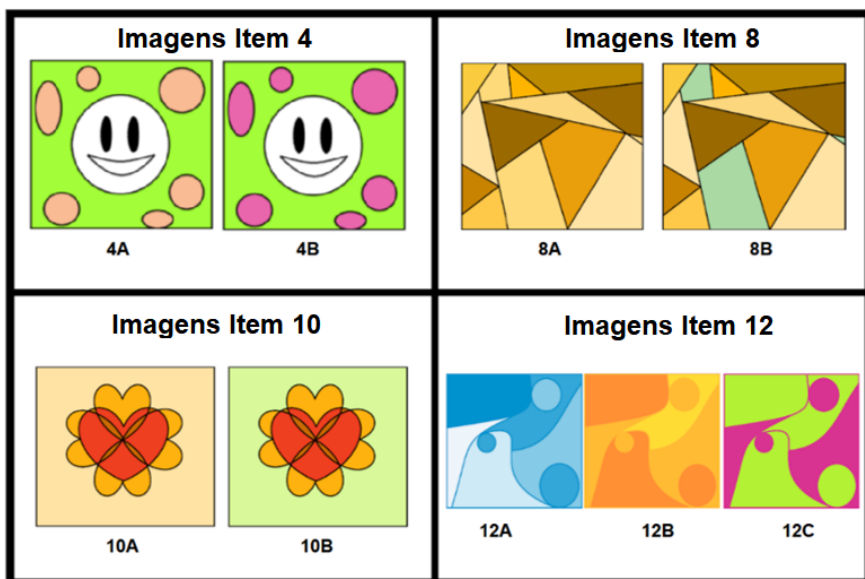


Figura 4 – Análise Cromática.

Fonte: Autora (2019).

Nas Imagens Item, 12 foi tomada outra abordagem para o estudo de cores. Aqui, foram postas lado a lado as três teorias e pediu-se para serem escolhidas: a imagem preferida e a que menos gostasse. Nessa abordagem os resultados foram inversos. Enquanto na preferência instintiva a ordem foi: cores complementares, cores análogas e cores monocromáticas, nessa seção (Imagens Item 12), as cores monocromáticas (12A) foram eleitas preferidas por 57,77% dos respondentes, enquanto 12C, de cores complementares, obteve 47,55% dos votos em “a imagem que menos gostei”. Esse acontecimento chama atenção para o argumento de diversos autores do referencial, como Lindstrom (2016), afirmando que questionários tradicionais nem sempre são métodos confiáveis de pesquisa, pois os respondentes sofrerem influências diferentes da mente consciente e da mente inconsciente. No caso deste estudo, os resultados da preferência por instinto, Imagens Item 4, 8 e 10, e a escolha da imagem preferida, Imagens Item 12, foram completamente inversos, sendo que ambas as características são importantes no processo de decisão.

Esse acontecimento pode ser analisado à luz da teoria de Mazarotto (2018), concomitantemente às ideias de Genco, Pohlmann e Steidl (2013) uma vez que, naturalmente, as pessoas tendem a preferir soluções rápidas, evitando gastos de energia deliberados, dessa forma seria esperado escolher espontaneamente as imagens de maior contraste, que chamam mais atenção e atraem o olhar, todavia, o excesso de contraste pode ser sufocante e estressar a mente. Quando os participantes foram direcionados a questionar seu processo de decisão, seguindo a instrução de escolher uma preferida (resultados no Gráfico 1) era esperado que eles observassem a imagem com mais atenção, e tomassem a escolha fosse pela harmonia, identificação com a imagem, estética, entre outros, de forma mais pontual. Neste momento, a qualidade que se sobressaiu foi o conforto visual das cores monocromáticas, que, no entanto, não havia sido suficiente para se destacar na escolha instintiva. A segunda imagem que mais se gostou foi a 12C, com 28,23% dos votos, o que pode ter acontecido exatamente por ser uma imagem com características marcantes e atraentes.

Por fim, em terceiro lugar ficou 12B, com 14% dos votos, composta por cores análogas. Uma possível explicação para isso ter acontecido pode ser a própria cor da imagem em si, por ter base no laranja, que de acordo com Heller (2013), está entre as cores menos apreciadas, enquanto o azul é a cor preferida das pessoas de forma geral. Logo, entre as duas imagens de menor contraste, imagem 1 e imagem 2, os respondentes atraídos pela harmonia podem ter optado consistentemente pela cor azul de 12A.

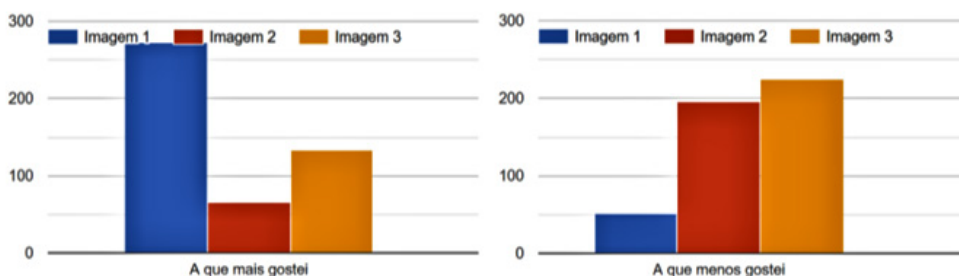


Gráfico 1 - Resultados Imagens Item 12

Fonte: Google Forms (2019).

Os dados do Gráfico 1 foram extraídos diretamente da plataforma *Google Forms*. Portanto, as Imagens 12A 12B e 12C foram chamadas de Imagem 1, Imagem 2 e Imagem 3, respectivamente, dentro do questionário, conforme aparece no Gráfico 1.

Na votação “a que menos gostei” 12C teve a maioria dos votos, em seguida, 12B, com 41,4% dos votos. Esse valor mostra que as cores análogas realmente não tiveram um bom desempenho quanto ao gosto dos respondentes. As cores análogas geram maior

conforto visual e psicológico (MAZAROTTO, 2018) em relação às cores complementares, mas não superou a tranquilidade e segurança das cores monocromáticas. Por último, ficou 12A, com cerca de 11%, o que confirma a alta aceitação das cores monocromáticas pelos respondentes.

Partindo para as questões sobre design, na Figura 5 foi feita a comparação entre simetria, 2A e 9A, e assimetria, 2B e 9B, enquanto as Imagens Item 1 comparou a simetria vertical (1A) e simetria horizontal (1B).

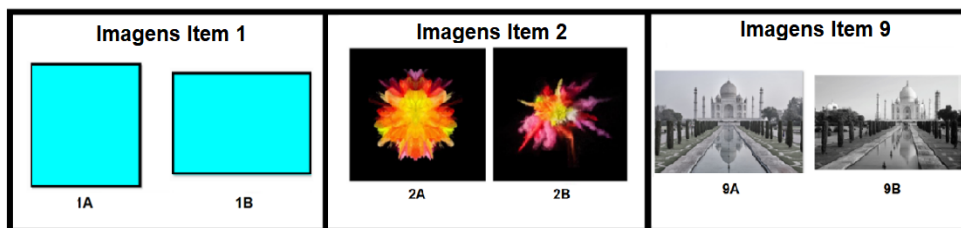


Figura 5 – Simetria
Fonte: Autora (2019).

De acordo com Genco, Pohlmann e Steidl (2013), a simetria vertical tende a ser mais atrativa que a simetria horizontal ou diagonal. Os resultados de fato refletiram essa teoria, a preferência pela simetria vertical da imagem 1A foi de 59,9% quando comparada com a imagem 1B.

Abordando as Imagens Item 2 e 9, o resultado também foi de acordo com a teoria, em que a simetria deveria ser escolhida pelo maior número de pessoas. Para ambos os itens, a simetria se destacou, 2A obteve 61,4% das respostas e 9A obteve 79%.

As imagens do item 11 (Figura 6) abordaram a proporção áurea.

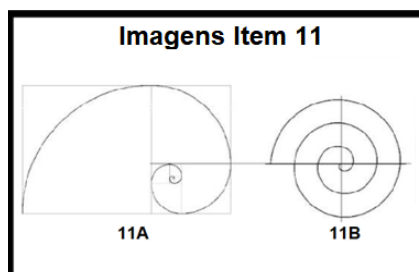


Figura 6 – Proporção Áurea
Fonte: Autora (2019).

O desenho 11A mostra a espiral áurea, e 11B, uma espiral simétrica. Dessa forma, era bastante evidente a diferença entre as figuras. Neste item foi pedido para se selecionar a espiral preferida dentre as duas. O encontrado aqui foi que 54,8% dos respondentes preferiram a espiral áurea, e 45,2% escolheram a espiral simétrica.

A intenção das Imagens Item 11 era justamente perceber se haveria alguma preferência entre os formatos, já que as teorias encontradas para esses designs não preveem qual formato é o mais harmônico ou atraente. Uma possível razão para a preferência pela espiral áurea (11A) é que, provavelmente, para a maioria dos respondentes essa imagem é menos familiar, e fazendo uma alusão à teoria apresentada por Genco, Pohlmann e Steidl (2013) na Figura 1 do Referencial Teórico, acaba sendo mais interessante por ser inovadora.

Seguindo com as percepções de design, a Figura 7 tratou de noções de círculos e linhas.

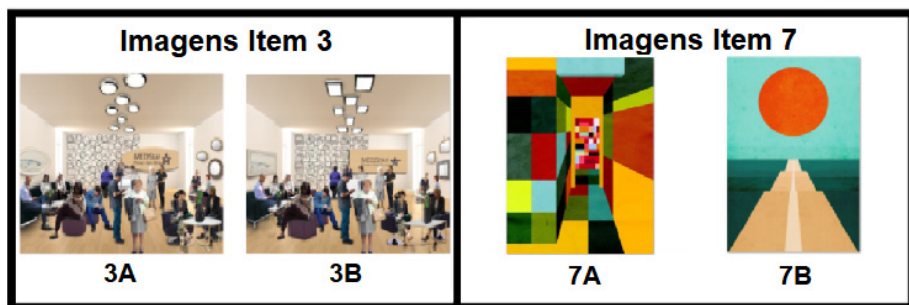


Figura 7 – Círculos e Linhas

Fonte: Autora (2019)

Nas Imagens Item 3, foi feita a opção por imagens com diferenças sutis, visando explorar a maior espontaneidade possível dos respondentes. Enquanto 3A mostra uma sala com os detalhes e objetos em curvas, o desenho 3B, muito similar, mostra a mesma sala, porém com acabamentos pontiagudos. Como supunha o referencial, o item escolhido pela maioria dos respondentes foi o item 3A, com 53,7%. Para as Imagens Item 7, o resultado também foi de acordo com a teoria, tendo 66,7% dos respondentes tendo escolhido o item 7B, que tem um círculo no foco da visão.

É possível analisar as Imagens Item 7 mais profundamente. O desenho 7A é rico em detalhes, pode-se dizer que é uma imagem complexa, enquanto 7B é mais simples. Ambas as Imagens Item 7 mostram um caminho que levam ao fundo da figura, porém, os contrastes da imagem 7B dão um foco de visão muito mais nítido para o sol vermelho da imagem, ressaltando também, a simetria da forma. Já a imagem 7A não produz um foco

evidente, o que torna a interpretação mais trabalhosa. Visto a quantidade de detalhes, e de acordo com o IBN (2018), o excesso de informação acabar por reduzir a atratividade de todos os elementos dentro conjunto, os resultados indicaram que a mente é atraída por informações que requerem menos esforço.

O último estímulo visual pautado foi de rostos. A Figura 8 apresenta os itens 5 e 6 do questionário.

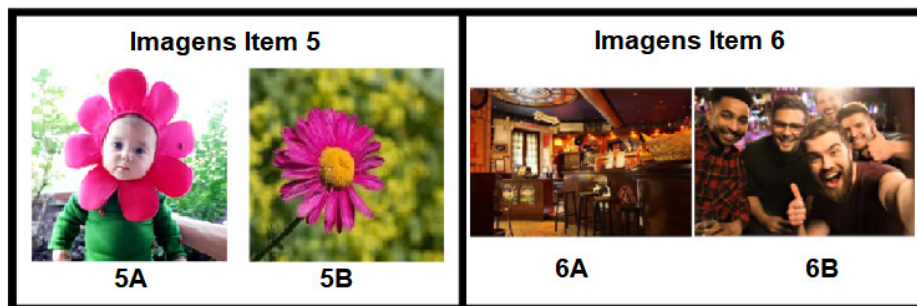


Figura 9 – Rostos

Fonte: Autora (2019)

As Imagens Item 5 mediam o poder de atração do rosto do bebê. Neste item, a comparação foi feita entre uma imagem 5A, que mostra um bebê fantasiado de flor, com uma imagem 5B, de uma flor. As cores das fotos eram muito próximas para não gerar influência externa. O resultado foi de acordo com a teoria, e 52,7% dos respondentes escolheram o bebê.

O resultado desse item pode ter sido pouco expressivo pela razão do bebê não estar sorrindo na imagem, o que não é algo descrito como decisivo na bibliografia encontrada. Porém, conforme Heller (2013), o amarelo, que preenche o espaço do rosto do bebê, e mais presente no fundo na imagem 16B, é fortemente associada à sensação de amabilidade e ao caloroso, podendo ter causado uma sensação de conforto tão forte quanto o rosto do bebê.

Por fim, as Imagens Item 6 também mediram a atratividade de rostos. A imagem 6B mostrou um grupo de amigos sorridentes num ambiente que aparenta ser um bar, enquanto a imagem 6A mostrou um bar vazio. Também de acordo com a teoria, a imagem 6B, com rostos, teve preferência de 51,2% dos respondentes. Enquanto 6A, mesmo com cores muito similares a 6B, pode ter atraído alguns respondentes por ter alguns pontos de cor mais vibrantes. O quadro a seguir (Figura 10) elenca os estímulos visuais por taxa de preferência, e faz a associação com a característica que foi mais associada a ela na bibliografia de base.

| Estímulo Visual | Característica Associada | Taxa de Escolha |
|--|---------------------------------|------------------------|
| Simetria | Atraente | 79% |
| Cores Complementares (escolha instintiva) | Atraente | 70,7% |
| Imagem Simples | Atraente | 66,7% |
| Simetria Vertical | Atraente + Leveza | 59,9% |
| Cores Monocromáticas (escolha por preferência) | Conforto Visual | 57,7% |
| Espiral Áurea | Agradável | 54,8% |
| Curvas | Suavidade | 53,7% |
| Bebê | Adorável | 52,7% |
| Rostos | Atraente | 51,2% |
| Cores Análogas (escolha instintiva) | Conforto Visual | 44,6% |
| Linhas | Impacto Visual + Agressividade | 46,3% |
| Espiral Simétrica | Atraente | 45,2% |
| Simetria Horizontal | Estabilidade | 40,1% |
| Assimetria | - | 38,6% |
| Cores Monocromáticas (escolha instintiva) | Conforto Visual | 36,5% |
| Imagem Complexa | Sufocante | 33,3% |
| Cores Complementares (escolha por preferência) | Atraente | 28,24% |
| Cores Análogas (escolha por preferência) | Conforto Visual | 14% |

Figura 10 - Estímulos Visuais Elencados e Características Associadas.

Fonte: Autora (2019).

A tabela com os resultados da pesquisa (Figura 18) mostra que o Estímulo Visual mais valorizado neste estudo foi a simetria, com uma taxa de escolha de até 79%. A característica associada aos estímulos que tiveram melhor desempenho foi ser atraente, seguido por leveza e conforto visual. Além disso, o estudo das cores mostrou uma variação significativa para atração e preferência, o que foi justificado na teoria.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os resultados encontrados no questionário, os estímulos visuais mostraram realmente influenciar a decisão dos respondentes. Os resultados obtidos foram majoritariamente de acordo com o previsto na teoria, e mesmo quando não refletiram preferência espontânea, como foi o caso das cores monocromáticas e análogas, a teoria justificou o ocorrido pelo poder da atração gerada por contrastes mais fortes. Essa constatação é significativa ao passo que, como afirma Kimura (2015), um grande desafio dos profissionais de marketing é descobrir estímulos que consigam atravessar a filtragem

que o cérebro faz sobre o que é mais relevante, um comportamento involuntário. Embora alguns autores no referencial, entre eles Lindstrom (2016) e Zaltman (ROSA, 2013), tenham argumentado que mensagens implícitas conseguem resultados mais fortes, que quanto mais naturais forem as metáforas, menor será a percepção dos consumidores, e seu efeito torna-se mais poderoso, isso não foi constatado nos resultados. Quando ao comparar uma fotografia com medidas da proporção áurea e depois, uma espiral áurea exposta, a preferência por essa proporção passou de 21% para 54,8%. Com o que foi encontrado pelo estudo das cores, o poder da atratividade e o poder da harmonia, que gerou preferência de gosto, foram inversos. Isso indica que é necessário saber equilibrar combinações de cores para conseguir o resultado esperado, sem gerar informação em excesso.

Cores complementares são mais atrativas, tiveram 70,7% de votos quando comparadas à uma combinação com menos contraste, são necessárias para conquistar a atenção do observador e gerar dinamismo na imagem. Quanto menor o contraste das cores nas imagens do questionário, menor foi a taxa de escolha instintiva. Porém, cores monocromáticas tiveram preferência de gosto na coleta de dados, tendo 57,7% de votos entre as três opções de combinações, exaltando sua característica de conforto visual.

Quanto ao design, a simetria foi muito valorizada pelos respondentes, marcada por sua atratividade. A proporção áurea teve preferência quando apareceu na espiral, imagem 11A. As questões sobre Curvas e Linhas, e rostos obtiveram efeito modesto, mesmo tendo preferência, não captaram tanta emoção dos respondentes quanto estimado.

Com isso, o problema de pesquisa: “como os estímulos visuais influenciam a decisão instintiva?” foi respondido: os estímulos visuais influenciam a decisão através de sensações e mensagens subliminares que características de formas e cores são capazes de transmitir, ressaltando a atratividade, leveza e conforto visual e cativando o observador. Dessa forma, o Objetivo Geral foi alcançado, assim como os objetivos específicos.

Uma das lacunas do trabalho foi a dificuldade de medir alguns estímulos pelo método disponível. As imagens de rostos serem medidas em tamanho pequeno, dependendo da tela do respondente, podem não ter demonstrado o potencial completo desse estímulo, como também pode ter afetado o desempenho com mensagens mais sutis.

Como agenda futura sugere-se aplicar as informações desta pesquisa em outros métodos de coleta de dados, por exemplo, incorporando os estímulos em meio físico, como forma de validar a percepção dos respondentes por outros meios e fazer a comparação dos resultados. Usufruir dessa oportunidade para comparar se o desempenho da atração de rostos adultos e de bebês é realmente maior em imagens maiores. Além disso, sugere-se abordar novas formas de estímulos, dando luz aos demais sentidos humanos e como o subconsciente pode afetar a experiência por cada sentido.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ruy Madsen. **Conexões e educação matemática**: brincadeiras, explorações e ações. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CAMARGO, Pedro Celso Julião de. **Neuromarketing**: A nova pesquisa de comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2013.

DUHIG, Charles. **The Power of the Habit**: why we do what we do in life and in business. New York: Penguin, 2014.

GENCO, Stephen J.; POHLMANN, Andrew P.; STEIDL, Peter. **Neuromarketing for Dummies**. Mississauga: John Wiley & Sons Canada, Ltd., 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES FILHO, João. **Gestalt do Objeto**: Sistema de Leitura Visual da Forma. 2. ed. São Paulo: Escrituras, 2000.

GRABMEIRE, Jeff. **Curves or angles?** Shapes in businesses affect customer response, 2018. Disponível em: <https://phys.org/news/2018-05-angles-businesses-affect-customer-response.html>. Acesso em: 20 mar. 2019.

HELLER, Eva. **A Psicologia das Cores**: como as cores afetam a emoção e a razão. 1. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Conheça o Brasil - Pirâmide Etária**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>. Acesso em: 20 mar. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE NEUROMARKETING. **Workshop de Neuromarketing**, 2018. (não publicado).

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar**: duas formas de pensar. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva: 2012.

KIMURA, Fernando. **Neuromarketing**: entenda o que é e como ele pode influenciar o inconsciente do consumidor. 2015. Disponível em: http://materiais.soap.com.br/neuromkt_soap_fernando_forebrain. Acesso em: 20 mar. 2019.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LINDSTROM, Martin. **A Lógica do Consumo**: Verdades e mentiras sobre por que compramos. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2016.

MAZZAROTTO, Marco. **Design gráfico aplicado à publicidade**. Curitiba: InterSaber, 2018.

MORIN, Christophe. Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. **Society**, v. 48, n. 2, p. 131-135, mar. 2011. DOI: doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

ROSA, Débora. Gerald Zaltman: Desvendando a mente do consumidor. **Revista Administradores**. 13 dez. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/entrevistas/marketing/gerald-zaltman-desvendando-a-mente-do-consumidor/128/>. Acesso em: 12 mar. 2019.

MÃES, CONSUMIDORAS POR NATUREZA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE OS NOVOS BRECHÓS INFANTIS

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 28/12/2020

Andréia Castiglia Fernandes

Faculdade São Francisco de Assis,
Coordenação Publicidade e Propaganda
Porto Alegre – RS
<http://lattes.cnpq.br/4854003353706170>

Priscila Rodrigues de Souza

Faculdade São Francisco de Assis, Graduada
de Administração
Porto Alegre - RS

RESUMO: Este artigo procura entender e contribuir para a discussão do comportamento de compra do consumidor, que vem passando por mudanças devido à facilidade ao acesso a informações e experiências que proporcionam seu conhecimento mais profundo. Busca-se o entendimento sobre as percepções de mães referente ao consumo em brechós infantis de Porto Alegre, bem como conhecer suas motivações para esta prática, assim como compreender seus hábitos de compras, identificando artigos, volume e frequência de consumo, além de analisar as percepções destas consumidoras sobre o tipo de negócio que é um brechó e o seu entendimento sobre o termo “reuso inteligente”. Para o referencial teórico buscou-se estudar a evolução dos brechós perante o contexto social, político e econômico em que este tipo de comércio está inserido, assim como compreender o valor dele

no mercado atual e sua evolução histórica no decorrer do tempo. Concluiu-se que os preços acessíveis, a qualidade dos produtos que estão à venda e a preocupação com o meio ambiente estão entre os principais fatores que atraem e fidelizam os clientes a um brechó infantil. Sobre o entendimento do termo “reuso inteligente”, constatou-se que é considerado pelo público-alvo uma maneira inteligente de aproveitar e reaproveitar itens e isso poderá ser utilizado para diferenciar ou ser utilizado como uma vantagem competitiva no mercado de brechós.

PALAVRAS-CHAVE: Brechó infantil, Comportamento do consumidor, Reuso inteligente.

MOTHERS, BY NATURE AND CONSUMER PERCEPTIONS ON NEW CHILDREN THRIFT STORES

ABSTRACT: This article seeks to understand and contribute to the discussion about consumer purchase behavior, which is undergoing changes due to the ease access to information and experiences that provide deeper knowledge. The aim is to understand the mothers perception regarding consumption in children’s thrift stores in Porto Alegre, as well as to know their motivations for this practice, understanding their purchase habits, identifying products, volume and frequency of consumption and analyzing the perceptions of these consumers about the type of business that is a thrift store and their understanding of the term “smart reuse.” For the theoretical reference, it was tried to study the evolution of the thrift stores in the social, political and economic context in which this type of trade is inserted, as well as to

understand its value in the current market and its historical evolution in the course of time. It was concluded that the affordable prices, the quality of products and the concern with the environment are among the main factors that attract and retain customers to children's thrift store. About the understanding of the term "smart reuse", it was found that the target public considers a smart way to take advantage and reuse products and this can be used to differentiate or be used as a competitive advantage in the thrift stores market.

KEYWORDS: Children's Thrift Stores, Consumer Behavior, Smart Reuse.

1 | INTRODUÇÃO

A decisão de compra dos consumidores é instigada por uma série de fatores: aspectos culturais, sociais, psicológicos e situacionais, que irão desenvolver um processo em cada indivíduo para a tomada decisão de compra. O avanço tecnológico proporcionou vantagens que facilitam essa decisão de compra devido a facilidade em se obter informações sobre produtos e serviços, porém, a quantidade de ofertas e com produtos cada vez mais similares tornam a decisão mais difícil.

A dinâmica de comportamento do consumidor o levou a instigar por modelos de estabelecimentos que se preocupem com o crescimento econômico e limites de recursos, ou que defendem uma ideia para bem comum, o caracterizando como consumidor consciente, resultado do impacto ambiental que os padrões de consumo atuais geram em nosso planeta.

Nesse contexto surgem então os brechós infantis, com propostas de negócios que beneficiam seus clientes ao proporcionar o processo de trocas de mercadorias, além de estimular o reuso inteligente compactuando com esse movimento de transação do consumidor sustentável.

Abordaremos nesta pesquisa a percepção de mães consumidoras de brechós infantis de Porto Alegre quanto as suas motivações para o consumo nestes estabelecimentos, identificando seus hábitos de compra, análises e percepções, bem como seu entendimento sobre o termo "reuso inteligente".

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz os conceitos principais e suas relações para a compreensão da referida pesquisa. Nele serão abordados o comportamento do consumidor, bem como a compreensão de sua modernidade e o consumidor consciente (chamado também de sustentável).

2.1 Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor, segundo Solomon (2002, p. 24), "é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos e serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos."

Cobra (1997), destaca que para o marketing, setor que preocupa-se diretamente em conquistar clientes para que sejam consumidores de uma marca, é preciso haver “o planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos das pessoas e das organizações.” (COBRA, 1997, p. 27).

Ribeiro e Reis (2012), explicam que as decisões de compra são influenciadas por diversos fatores diferentes das indicações das pessoas ou da mídia, ocorre pela influência da economia, pelo marketing de produto, pelas inovações da tecnologia e devido às políticas governamentais que estimulam ou não este consumo. Complementam ainda que, para o entendimento pleno do consumo é necessário estudar as origens das preferências, necessidades e os desejos, ou seja, é necessário entender os contextos sócio, cultural e psicológico nos quais o comportamento do consumidor está integrado.

A forma como o consumidor se relaciona com as marcas e serviço prestado acontece de acordo com um conjunto de valores, grupos de referência e gostos particulares gerados pela sua vivência e pelo seu amadurecimento como consumidor. Essa relação é motivo de estudo das estratégias das empresas e profissionais de marketing, pois é através deste conhecimento que poderão planejar suas atividades e alavancar seus negócios.

Um dos principais responsáveis para essa mudança, o avanço tecnológico, resulta em um acesso a informações instantâneas, capaz de fazer com que o consumidor estude uma marca, produto ou serviço de seu interesse apenas com alguns cliques. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 20), isso se confirma no seguinte trecho: “A internet, que trouxe conectividade e transparência às nossas vidas, tem sido em grande parte responsável por essas transformações”.

As relações de confiança passam segurança aos consumidores, e quando se fala de humanização das marcas nos referimos às relações que criam valores para as pessoas. Nesse contexto, entende-se que atualmente a opinião daqueles em que as afinidades se identificam, são muito mais relevantes devido à relação gerada entre essas pessoas. Os autores afirmam: “Conversas espontâneas sobre marcas possuem mais credibilidade do que campanhas publicitárias [...]. Círculos sociais tornam-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 21).

Por sua vez, o consumidor consciente é resultado do impacto ambiental que os padrões de consumo atuais geram em nosso planeta. A escassez de recursos, e o aquecimento da terra são exemplos de consequências que se enfrenta devido à falta de cuidado e preservação do nosso planeta, e o consumismo é um contribuinte para este agravante. Segundo Portilho (2010) o sistema industrial que produz abundantemente bens de consumo é sinal de performance na economia, porém, é alvo de críticas quando o consumismo passa a ser um problema para a sociedade moderna, levando à reflexão da construção de uma sociedade sustentável.

Leff (2012), salienta que a crise ambiental veio questionar a racionalidade que impulsionou o crescimento econômico sem medir os prejuízos à natureza. A crise ambiental que se evidenciou nos anos 60 devido aos padrões de consumo e produção desenfreada, fez com que a degradação ambiental se manifestasse e provocasse uma crise na civilização, marcada pelo desenvolvimento da razão tecnológica e os limites das leis da natureza. Para ele, a sustentabilidade ecológica passa a ser uma condição para a sobrevivência humana, e que novos modelos de produção e estilos de vida devem ganhar força para uma gestão participativa e equilibrada dos recursos.

A adoção de um novo estilo de vida e de consumo que fuja do atual padrão, preocupando-se com a preservação do meio ambiente, economia de água, energia, bem como a prática de reuso e da reciclagem são alternativas que podem reverter a situação atual do planeta.

2.1.1 Reuso Inteligente

A prática de consumo ininterrupto gerado pela produção em grande escala, crescimento econômico e o desperdício geram implicações na política pública e problemas ao meio ambiente.

Para Oliveira (2011) necessita-se de uma “Educação para o Desenvolvimento”, com princípios básicos para um comportamento de consumo que sirva de exemplo a partir das seguintes premissas: redução de consumo, reutilização dos produtos, reciclagem dos itens ao final da vida útil, preocupação com as origens dos produtos, preocupação social e com o meio ambiente, valorização do comércio local, utilizar menos transportes e optar por produtos com menos embalagens possíveis.

Solomon (2002) também comenta sobre o “ciclo lateral”, que é o processo de itens já comprados e que são vendidos ou trocados por outros, ou seja, é o mercado de segunda mão, que proporciona o incentivo ao reuso e um destino às coisas que até então não teriam mais finalidade para quem os consumiu previamente.

E é justamente sobre o setor de mercadorias usadas que centraliza-se o assunto deste artigo, mais especificamente no setor de brechós infantis.

2.1.2 Brechó infantil

O comércio de itens usados exclusivamente voltado para crianças é um nicho de negócio muito recente, e que não houve tempo de ser explorado pela literatura. Porém, percebe-se a ascensão desse tipo de negócio, pois se tratando de crianças, o crescimento é muito acelerado e conseqüentemente a necessidade de artigos ocorre com mais frequência comparado a uma pessoa adulta.

Em algumas lojas é possível comprar peças renomadas pela metade do preço original, e mais uma vantagem desse ramo de negócio é o resgate de parte do dinheiro

gasto com roupas, ou seja, o processo de troca mercadorias pessoais por outras da loja de acordo com a avaliação do estabelecimento, essa avaliação pode ser paga em dinheiro em espécie ou ainda em bônus de troca, que geralmente é mais alto e que possibilita a troca por mercadorias da loja.

Nesses estabelecimentos o cliente torna-se também um fornecedor do local ao vender sua mercadoria, e quando nos referimos à infância muitas vezes o processo de vendas e trocas em brechós possibilitam uma economia aos pais mediante os gastos frequentes que são necessários a cada mudança de estação, por isso o sucesso dos brechós infantis.

Outro aspecto que beneficia esse mercado é a contribuição com o meio ambiente, pois o estímulo à troca, o reuso e a conservação das peças retardam equivocadamente o descarte de roupas no meio ambiente e todas as consequências que deste ato podem advir, bem como as questões de produção industrial do vestuário e da moda, colaborando para um consumo sustentável. Muitas lojas lançam esse propósito como estratégia de vendas e de aceitação perante uma sociedade acostumada com uma imagem denegrada de brechós antigos.

Devido a essa problemática, segundo Churchill e Peter (2005), os profissionais de marketing perceberam que a consciência ambiental além de necessária é lucrativa, já que reúne estratégias de marketing verde a fim de atender o desejo dos clientes de proteger o meio ambiente.

No mercado específico estudado, que é a cidade de Porto Alegre, encontram-se diversos estabelecimentos voltados a venda e troca de produtos infantis. Segundo informação encontrada no site “Passa Passará Brechó Infantil”, o estabelecimento é pioneiro nesse ramo na cidade, atuando há mais de 10 anos no mercado e é considerado o maior da região e um dos maiores do Brasil, comercializando mais de 10.000 peças mensais, num espaço com 1.000m², com setor de avaliação e área de recreação exclusiva.

Um dos mais recentes brechós infantis de Porto Alegre é o “Criança Cresce”, inaugurado em dezembro de 2017 e com apenas 5 meses de existência já possui mais de 5 mil curtidas na sua fanpage e quase 3 mil seguidores no Instagram. É o primeiro brechó infantil da região a utilizar o termo “reuso inteligente” em defesa do propósito do seu negócio, e não comercializam roupas novas incentivando cada vez mais o consumo consciente.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui o objetivo de gerar conhecimento com finalidade imediata, através da pesquisa de natureza prática aplicada mediante abordagem quali-quantitativa. Segundo Markoni e Lakatos (2007), a abordagem qualitativa está voltada a analisar e esclarecer aspectos mais profundos do comportamento humano, descrevendo a sua dificuldade de

interpretação e proporcionando informações mais detalhadas como tendências, hábitos e costumes. Já na abordagem quantitativa a análise das informações ocorre através de técnicas estatísticas desde as mais simples como percentual até as mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão.

A pesquisa buscou informações com um grupo de pessoas com interesses comuns a respeito dos dados que se deseja obter, principalmente em pesquisas exploratórias e descritivas, classificando esse método como pesquisa com Survey (SANTOS, 1999).

Para compreender a análise de conteúdo do material qualitativo, segundo Bardin (1977) é necessário um conjunto de técnicas de análise de modo sistemático que permitam a compreensão, a partir da inferência, das comunicações das mensagens.

Portanto, a análise de conteúdo desta pesquisa visou conhecer as motivações das mães para o consumo em brechós infantis, assim como compreender os hábitos das consumidoras de brechós infantis, identificando artigos, volume e frequência de compra, além de analisar as percepções destas consumidoras sobre o tipo de negócio que é um brechó, bem como seu entendimento sobre o termo “reuso inteligente”.

A pesquisa foi realizada através de questionário composto por 13 questões abertas e fechadas. Contando com a resposta de 32 mães, que conheciam pelo menos dois brechós infantis e faziam compras periódicas no referido varejo. Para fins de análise dividiu-se em quatro categorias este estudo: perfil do cliente, seu comportamento de compra, características de brechós e o entendimento sobre o termo reuso inteligente.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para analisar e responder ao objetivo geral desta investigação, foi necessário trabalhar com objetivos específicos que englobam o perfil do cliente do brechó infantil, seu comportamento de compra, características esperadas do brechó infantil e o entendimento sobre o termo reuso inteligente. Estes aspectos são descritos neste capítulo e suas subseções.

4.1 Perfil dos Cliente de Brechó Infantil

Ao analisar o perfil das pesquisadas percebe-se que maior parte das participantes conhecem pelo menos dois brechós infantis da cidade, são consumidoras desses locais há menos de 1 ano e até no máximo 3 anos, costumam comprar mercadorias para seus filhos mensalmente e trimestralmente.

Para atender ao objetivo que motiva as mães ao consumo em brechós infantis, assim como compreender seus hábitos, identificando artigos, volume e frequência de compra a amostra foi questionada sobre a importância dos seguintes itens: preços acessíveis; custo-benefício pelo processo de troca favorecer economicamente os consumidores; a preocupação com o meio ambiente e um futuro sustentável; e a exclusividade de produtos.

De acordo com as respostas apresentadas verifica-se que as consumidoras relacionam grande importância aos três primeiros itens, valorizando na sua decisão de compra primeiramente os preços baixos, seguido da preocupação com o meio ambiente e o futuro do planeta, além das vantagens do processo de trocas que geram benefícios ao consumidor que pode utilizar sua mercadoria antiga como parte do pagamento de novos itens.

Para com o aspecto exclusividade de produtos, as respostas foram diversificadas e não contemplaram atributo de “muita importância”, e ainda é válido destacar que, 18% de respondentes atribuíram “nada importante” a este aspecto.

Ao serem questionadas sobre os itens que mais lhe são interessantes em brechós infantis, quase 97% das entrevistadas responderam que roupas e calçados são os produtos que mais procuram nesse tipo de comércio. Quanto aos critérios que instigam a compra desses itens, identifica-se que os preços acessíveis estão em primeiro lugar, o estado de conservação das peças em segundo e, por fim, a qualidade dos produtos de acordo com a opinião das mães consumidoras.

Conforme já vimos anteriormente nesta pesquisa, o comportamento do consumidor depende da habilidade da marca em compreender seus clientes para que haja a fidelização. Solomon (2002) afirma em sua obra que o estudo do comportamento do consumidor compreende o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para atender suas necessidades e desejos.

4.2 Comportamento de Compra

Quando questionadas sobre como as consumidoras ficam sabendo da existência de novos brechós infantis em Porto Alegre, a maior parte da amostra classificou as redes sociais (46,9%) como a principal fonte de informações quando há a abertura de novos comércios do ramo, seguido pela indicação de amigos e familiares (34,4%). O item “passar pela frente do local” foi escolhido por 18,8% das respondentes.

A amostra também foi questionada sobre o grau de importância atribuído aos fatores que motivam a fidelização em um brechó infantil através dos seguintes itens: atendimento acolhedor; localização acessível; estado em que as mercadorias se encontram; aparência e higienização do local; horário de funcionamento; receber atualizações da loja por redes sociais, e-mail, Whatsapp; preço compatível aos produtos e, por fim, relacionamento da loja com o cliente.

Verifica-se nas respostas que os atributos que possuem maior importância para as consumidoras quanto a sua fidelização a um brechó infantil são o estado em que as mercadorias se encontram, o preço pago por elas e a aparência e higienização do local.

Para com o motivo das mães se importarem com o estado das mercadorias, pode-se observar que conceito de produto, segundo Kotler e Keller (2006), significa

tudo que é oferecido ao mercado a fim de suprir necessidades ou desejos dos clientes independentemente se for um produto físico ou através de serviços.

Com relação às respostas sobre preço pago por elas como sendo motivo para fidelização, deve-se compreender que ele é um dos Ps desenvolvidos por Kotler e Keller (2006) e que é através da determinação deste que a empresa pode definir seus objetivos e alinhar suas estratégias de sobrevivência, possibilitando aumento dos lucros, maior participação no mercado e liderança de qualidade de produto.

Referente à aparência e higienização do local serem também fatores importantes para a fidelização dos clientes, segundo Churchill e Peter (2005), o ambiente físico ou a maneira de disponibilizar os produtos aos consumidores influenciam no comportamento de compra em vários pontos no processo de tomada de decisões.

Verifica-se ao analisar as características citadas pelas respondentes como fatores que motivam a fidelização, que é possível determinar a dimensão de cada um deles e sua importância dentro da organização, assim como avaliar os métodos utilizados e tudo que poderá ser feito em termos de estratégias de atuação para desenvolver diferenciais. Portanto, nesta pesquisa o composto de preço e o composto de produto se sobressaíram perante os demais, já que as respondentes mostraram-se preocupadas principalmente com estes dois critérios.

4.3 Características dos Brechós Infantis

Para entendimento do objetivo que visa esclarecer as percepções das consumidoras sobre o tipo de negócio que é um brechó, foi solicitada uma avaliação individual de cada participante perante a esse tipo de negócio, descrevendo os aspectos positivos e negativos dos brechós infantis de Porto Alegre:

| Aspectos Positivos | Aspectos Negativos |
|--|---|
| “roupas boas por preços acessíveis” | “ausência de muitas opções” |
| “poder fazer a troca das roupas que não servem mais por outras que estamos precisando” | “faltam opções para crianças com mais de 5 anos, e algumas peças são muito caras em função das marcas, o que acaba fazendo com que fiquem quase no valor de peças novas de marcas mais simples” |
| “custo benefício é muito bom comparado ao tempo que a peça será usada” | “muitos brechós avaliam muito mal os produtos” |
| “Acho uma excelente opção para diminuir o consumo de bens naturais.” | “a partir de 36 meses as roupas já não estão mais bem conservadas” |
| “bom atendimento e trocas” | “Negativos as vezes os preços são quase o preço da loja de origem e troca mercadorias apenas de marcar que o interessam” |

| | |
|---|--|
| “faz bem pra gente saber que pode economizar e compartilhar de roupas que foram pouquíssimo usadas. Faz bem também saber que a produção acaba diminuindo e isso poupa recursos do mundo.” | “ter uma expectativa de roupas legais e chegar na loja e naquele momento ela estar em baixa de coisas bonitas” |
| “as peças são bem mais em conta e como foram pouco usadas, geralmente estão em bom estado” | “o problema é quando preciso de algo específico e muitas vezes os brechós não possuem naquele momento” |

Quadro 1: Aspectos vantajosos e desvantajosos dos brechós infantis de Porto Alegre

Fonte: Dados coletados pela autora

Nota-se que boa parte das entrevistadas se referem novamente aos preços acessíveis, qualidade e estado das peças, além da preocupação com a sustentabilidade como fatores vantajosos dos brechós, contudo, a falta de opções, a má avaliação da sua mercadoria no processo de trocas e a falta de higienização são alguns aspectos que desagradam às consumidoras.

A satisfação do consumidor é o objetivo de todo e qualquer esforço de marketing. É sabido, também, que satisfação é o resultado entre uma equação que ocorre na mente do consumidor: a expectativa *versus* o desempenho de determinado produto ou serviço. Porém, embora seja importante proporcionar a satisfação dos clientes ao sanar suas necessidades e ao mesmo tempo gerar lucratividade aos acionistas, uma marca deve ser vista como algo que realiza aspirações emocionais e que pratique a compaixão de alguma maneira, como a prática de sustentabilidade. (KOTLER, 2010).

Neste íterim, saber com profundidade o que gera valor para o consumidor pode e deve ser utilizado pelos gestores de forma a criar uma melhor experiência para ele em todo o processo de compra.

Outro aspecto interrogado para elaboração desta pesquisa tem relação a presentear ou não amigos e familiares com produtos usados. Nesta questão a metade das respondentes afirmam que presenteiam amigos e familiares com itens já usados por outra criança, e a outra metade relata não praticar este ato.

Questionadas se em algum momento da sua vida vivenciaram a resistência à prática de consumo em brechós infantis, ou se já presenciaram alguém que tenha passado por esta situação, observa-se que 53% das mães que participaram da amostra responderam que nunca sofreram ou ficaram sabendo da resistência ao consumo de roupas usadas, enquanto 38% das entrevistadas afirmaram que já passaram por situações de críticas, muitas vezes pelos próprios familiares, ou já presenciaram alguém que também tenha passado por isso.

É válido destacar que 6% entrevistadas relataram sentir em algum momento da vida receio em consumir em brechós e com a mudança de proposta dos brechós atuais, fizeram com que suas percepções mudassem, tornando-se também consumidoras desses locais.

Kotler e Keller (2006, p. 183) esclarecem que “A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. [...] Cada cultura é constituída por subculturas, que fornecem identificação e socialização mais específica para seus membros”.

Neste caso pode-se observar que já está existindo uma quebra de paradigma com relação ao reuso de roupas para crianças. O que, em algum momento, era entendido como complicado de ocorrer, a compra em brechó infantil agora já acontece mesmo que o comportamento dos grupos sociais desta mãe ainda não esteja homogêneo.

Segundo Bôas e Lemes (2012), os clientes de brechós buscam produtos duráveis e de qualidade, sendo primordial a preocupação com o ambiente da loja, assim como a higienização, organização e conservação das peças. É necessário aliar a moda à estrutura dos brechós a fim de proporcionar novas oportunidades de mercado para esse negócio através de pesquisas e reconstrução de significados para quem busca estilo autêntico e alternativa criativa.

A partir disso, percebe-se que a aceitação dos brechós depende basicamente da maneira com que ele vem sendo apresentado a sociedade, o preconceito notado por muitos é resultado de uma apresentação passada denegrida, que tornou-se responsável por percepções pessimistas e que refletem até os dias de hoje. Contudo, a repaginação e a nova proposta dos “brechós boutiques” vêm causando cada vez mais aceitação e valorização social.

4.4 Conceito de Reuso Inteligente

Para esclarecimento da questão que se preocupa com o entendimento do termo “reuso inteligente”, quando questionadas as respondentes compartilharam suas percepções e as palavras mais mencionadas foram o próprio termo **reuso inteligente**, bem como **roupa, produtos, sustentabilidade e reutilizar**.

Para a interpretação completa desta questão aberta foi utilizada a análise de conteúdos de onde extraiu-se as seguintes principais categorias:

| Categoria | Frequência |
|--|-------------------|
| Reutilização: maneira inteligente de aproveitar e reaproveitar | 15 |
| Preocupação com o meio ambiente | 8 |
| Economia | 8 |

Quadro 2: Referente ao entendimento sobre Reuso Inteligente

Fonte: Dados coletados pela autora

Percebe-se que o entendimento de **reuso inteligente** aparece com maior frequência na interpretação das respondentes como sendo o aproveitamento do que não seria mais útil, explicando melhor, é uma maneira de reaproveitar produtos que para determinada

pessoa já não possuía mais finalidade, mas que para outra iniciará um novo ciclo de vida. Em seguida as consumidoras demonstraram-se preocupadas com o meio ambiente e com a economia gerada ao consumir em brechós.

Segundo Portilho (2010), o consumidor tornou-se o novo ator social no que refere ao consumo consciente, ou seja, é o indivíduo que possui responsabilidade ambiental independente se agir individualmente ou de forma coletiva.

O consumo sustentável e a preocupação com o meio ambiente dependem das ações dos atores sociais, tornando-os peças fundamentais neste processo. Mas para pensar coletivamente é necessário mudar o comportamento enquanto ser humano, “neste sentido, ações individuais conscientes, bem informadas e motivadas por valores ambientalizados aparecem como uma nova estratégia para produzir mudanças em direção à utopia da sociedade sustentável.” (PORTILHO, 2010, p. 164).

Sendo assim, o “Reuso Inteligente” é a maneira inteligente de consumir, principalmente se tratando no contexto da infância, onde as necessidades são mais frequentes devido ao crescimento acelerado e foi entendido pela maioria da amostra. Essa forma de consumo proporciona economia de um lado para que haja investimento em outro, enfatiza-se a ideia de que não vale a pena o gasto excessivo com produtos de alto valor, já que serão utilizados por algumas semanas ou poucos meses.

É importante lembrar que tudo isso pode ser realizado em “harmonia com a natureza” conforme citado por Leff (2012), tornando o reuso como uma prática sustentável que possibilita menor agressão a natureza e maiores possibilidades de desenvolvimento e entretenimento.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber nesta pesquisa que o surgimento da proposta dos brechós no século XIX era muito insuficiente em diversos critérios como quanto ao aspecto físico das lojas, a pouca qualidade dos produtos e a falta de um atendimento acolhedor e atencioso. Com o passar dos anos percebeu-se uma valorização na proposta desses locais devido a alteração que sofreram ao adequar-se à propostas mais atraentes para o consumidor atual.

A repaginação apropriada ao momento, em que os consumidores estão cada vez mais conscientes de suas escolhas de compras e preocupados com a questão sustentável, está fazendo dos brechós locais de aceitação e despertando interesses naqueles que até então não tinham o costume de consumir itens usados.

A proposta de valor oferecida aos clientes ao realizarem trocas nestes estabelecimentos ou consumir com preços atrativos muitas vezes por peças que pagariam um valor exorbitante quando novos, estão fazendo os brechós serem vistos como locais vantajosos de se comprar e/ou vender.

Esta pesquisa buscou entender as percepções das mães sobre o consumo em brechós infantis de Porto Alegre. Para o conhecimento das motivações e hábitos das mães que consomem em brechós infantis, identificando artigos, volume e frequência de compra, constatou-se que os artigos mais visados são de vestuário e calçados, que as compras são efetuadas geralmente mensalmente ou trimestralmente, e os preços acessíveis, a preocupação com o meio ambiente e a oportunidade de trocas são os principais aspectos motivacionais ao consumo em brechós.

Referente às percepções das consumidoras sobre o tipo de negócio que é um brechó, como fatores vantajosos novamente os preços acessíveis ganharam destaque, também a valorização de produtos com qualidade e que estejam em bom estado, além da importância da preocupação com a sustentabilidade. Quanto aos fatores desvantajosos, a falta de opções de mercadorias, a má avaliação no processo de trocas e a falta de higienização são alguns aspectos que desagradam às consumidoras.

No objetivo que busca o entendimento do termo “reuso inteligente”, constatou-se que é considerado pelo público-alvo uma maneira inteligente de aproveitar e reaproveitar itens que já foram utilizados por outra pessoa anteriormente, além da preocupação com o cuidado com o meio ambiente, assim como sendo e a economia gerada ao consumir em brechós.

Concluiu-se que os preços acessíveis, a qualidade dos produtos que estão à venda e a preocupação com o meio ambiente estão entre os principais fatores que atraem e fidelizam os clientes a um brechó infantil. Contudo, esse fato que atrai cada vez mais clientes para estes estabelecimentos não eliminou o preconceito ainda presente em muitas pessoas que não consomem itens de reuso.

O aspecto positivo dos brechós infantis de Porto Alegre vem ganhando força e espaço no mercado, a particularidade proposta por este tipo de comércio a fim de suprir as necessidades dos clientes e conceder vantagens que as lojas convencionais não praticam fazem dele um setor diferenciado despertando cada vez mais clientes adeptos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BÔAS, A. J. V; LEMES T. T. **Desenvolvimento de produtos de moda a partir da valorização dos brechós**. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/503/1/AP_CODEM_2012_1_6.PDF>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CHURCHILL, G. A. J; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P.; KARTAJAYA H.; SETIAWAN I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA H.; SETIAWAN I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEFF, E. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 9.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, Sandra. **Consumo responsável**. Disponível em: <<http://www.cidac.pt/CadernoConsumoResponsavel.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

PASSA PASSARÁ BRECHÓ INFANTIL. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.passapassara.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

PORTILHO, F. **Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

RIBEIRO, T. W. H. B; REIS. C. O. O consumo consciente como fator determinante para a propagação da sustentabilidade na sociedade. **Revista de Administração da FATEA - RAF**, São Paulo, v.5, n.5, p. 109-124, jan./dez., 2012.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARKETING SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O CONTROLE DO TABAGISMO

Data de aceite: 01/04/2021

Data da submissão: 30/12/2020

Juliana Couto Monteiro de Barros

Analista em Gestão Pública do Instituto Nacional de Câncer- INCA/MS, Mestrado em Administração pela Unigranrio-RJ, Rio de Janeiro-RJ, Brasil
Orcid 0000-0001-8774-6304

João Felipe Rammelt Sauerbronn

Professor Adjunto do PPGA da Unigranrio, Pesquisador Visitante do Instituto Internacional de Investigação Qualitativa da Universidade do Illinois Urbana-Champaign. Doutor em Administração pela EBAPE/FGV-RJ (2007), Observatório de Marketing, Consumo e Sociedade do PPGA da Unigranrio, Rio de Janeiro -RJ- Brasil
Orcid 0000-0001-6453-9425

RESUMO: Introdução: O marketing social é reconhecidamente uma ferramenta utilizada pela gestão de saúde coletiva no Brasil. Em se tratando especificamente na promoção da prevenção e controle do tabagismo, é importante analisar como se dá o seu uso por meio do principal órgão governamental nacional que detém essa atribuição. **Objetivo:** Analisar, a partir do uso do Marketing Social, em que nível de complexidade estão sendo propostas mudanças na sociedade em relação ao tabagismo. **Método:** Por meio da análise das campanhas publicitárias produzidas pelo Instituto Nacional de Câncer-INCA/MS e utilizando a abordagem da análise do discurso

publicitário proposta por Pinto (2002) foi possível direcionar a investigação e compreender o processo de construção das peças publicitárias.

Resultados: Após a categorização dos discursos, conforme a predominância de suas funções, foi possível relacioná-los aos níveis de mudança social pretendidos em cada peça publicitária e com isso compreender como o marketing social pode ser uma importante estratégia de se promover a adoção de medidas capazes de prevenir de doenças, como é o caso do câncer. **Conclusão:** Identificou-se a utilização do Marketing Social como ferramenta direcionada ao controle do tabagismo e relacionada ao nível mais complexo e avançado de mudança social e, portanto, com caráter de maior dificuldade de implementação.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Social, Mudança Social, Discurso Publicitário, INCA/MS, Tabagismo.

SOCIAL MARKETING AS A STRATEGY FOR TOBACCO CONTROL

ABSTRACT: Introduction: Social marketing is recognized as a tool used by public health management in Brazil. In the case of a specific promotion of tobacco promotion and control, it is important to analyze how it provides use through the main national government agency that detects that use. **Objective:** To analyze, since the use of Social Marketing, at what level of complexity changes are being applied in society in relation to smoking. **Method:** By analyzing advertising campaigns produced by the National Cancer Institute-INCA / MS and using an advertising discourse analysis approach proposed

by Pinto (2002), it was possible to direct an investigation and understand the process of building advertising pieces. **Results:** After the categorization of speeches, according to the predominance of their functions, it was possible to relate the levels of social change desired in each advertising piece and thereby understand how social marketing can be an important strategy to promote measures capable of preventing diseases, as is the case with cancer. **Conclusion:** The use of Social Marketing was identified as a tool aimed at controlling smoking and at the most complex and advanced level of social change, therefore, with a character of greater difficulty in execution.

KEYWORDS: Social Marketing, Social change, Advertising Discourse, INCA / MS, Smoking.

INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), o tabagismo é considerado uma epidemia e uma das maiores ameaças à saúde pública mundial. Em 1997, a OMS incluiu o tabagismo na Classificação Internacional de Doenças – CID -10 com o código F17.2, classificando-o como uma doença relacionada a transtornos mentais e comportamentais, ou seja, como uma dependência química¹². O tabagismo é ainda responsável por 8 milhões de mortes por ano em todo o mundo, sendo cerca de 7 milhões resultantes do uso direto do tabaco e 1 milhão de mortes resultantes da exposição de não fumantes ao fumo passivo¹³.

Um estudo sobre o impacto financeiro do tabagismo para o País apontou que apenas os custos para assistência médica de doenças associadas ao tabagismo no sistema de saúde brasileiro chegaram a R\$ 40 bilhões em 2015, o que representou mais de 8% do total de gastos públicos em saúde naquele ano¹⁵. Os custos indiretos associados ao fumo, relacionados à perda de produtividades devido à morte prematura e à incapacitação para a atividade laboral plena alcançaram R\$ 17 bilhões e superaram a arrecadação fiscal pela venda de derivados do tabaco, estimada em R\$ 13 bilhões¹⁶.

Os dados expostos demonstram a importância de se conter o avanço do tabagismo. Apesar de muitas restrições impostas, a indústria tabageira segue atuando de forma a promover a expansão do consumo de tabaco a partir de estratégias corporativas sofisticadas e globalizadas. Essas estratégias envolvem investimentos em comunicação massiva, a ponto de a OMS considerar o tabagismo uma doença transmissível pela publicidade⁵.

O desenvolvimento da disciplina do marketing social estabeleceu o espaço para a aplicação do conhecimento e das técnicas de marketing a causas sociais ou do interesse social, costumeiramente associadas à expectativa de se alterar a realidade a partir da mudança dos comportamentos das pessoas.

O marketing social tem como objetivo desenvolver e integrar conceitos de marketing com outras abordagens de interesse social para influenciar os comportamentos de indivíduos e comunidades em busca de um benefício social maior ³.

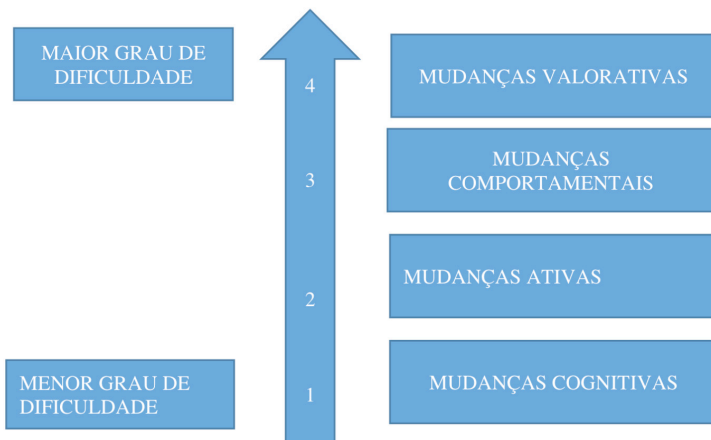
Para Kotler e Roberto (1992), toda causa social tem um objetivo social a ser atingido que envolverá mudanças nas pessoas. Por ordem de dificuldade, essas mudanças são

as cognitivas, as de ação, as de comportamento e as de valores. A mudança cognitiva está associada à elevação do nível de consciência com relação a algum aspecto social relevante ¹¹. Nesse sentido, campanhas que têm o objetivo limitado de apenas prestar informações ao público, fazendo com que os indivíduos adquiram um conhecimento novo, se enquadrariam em esforços de mudança cognitiva.

Mudanças de ação não se restringem apenas ao fornecimento de informações, mas também têm como objetivo fazer com que o indivíduo tenha uma mudança de ação concreta, ou seja, faça ou deixe de fazer algo em determinada ocasião ¹¹. As mudanças de comportamento têm caráter mais duradouro e são focadas no bem-estar. Em relação às mudanças cognitivas e de ação, a mudança comportamental é mais difícil de ser alcançada porque exige que as pessoas alterem seus hábitos, aprendam novos e mantenham um novo padrão de comportamento ¹¹. Esse tipo de mudança nem sempre é alcançada apenas com programas de conscientização e, em determinadas situações, torna-se necessário o uso de instrumentos de punição, como é o caso da aplicação de multas quando o comportamento não é adotado.

Mudanças de valores são o nível mais elevado de mudança e envolvem a transformação de crenças arraigadas. Dessa forma, é exigido um esforço continuado do agente indutor da mudança a fim de se minimizar os conflitos dos indivíduos e reduzir sua dissonância cognitiva ¹¹. Isso acontece porque a construção da identidade de uma pessoa está relacionada a seus valores individuais, e a perturbação de qualquer destes valores provoca tensão. Ao se avaliar o impacto de uma campanha ou programa social, a tarefa é apreciar se e como o marketing social gerou os resultados observáveis ¹¹. O que se analisa ao avaliar os quatro níveis de mudança é uma valoração qualitativa quanto ao patamar de penetração do projeto junto ao grupo social-alvo.

Dada essa finalidade persuasiva do marketing social, elegeu-se a teoria da mudança social de Kotler e Roberto para este trabalho, pois deste modo foi possível classificar o discurso publicitário de acordo com os quatro níveis de dificuldade de incorporação de mudança pelo grupo social (cognitivo, ativo, comportamental e valorativo) que pode ser resumida na ilustração abaixo:



É nesse contexto que este estudo buscou analisar as campanhas antitabagistas do Instituto Nacional de Câncer (INCA/MS) a partir da teoria da mudança de social destes autores e avaliar em que níveis de complexidade estão sendo propostas as alterações no comportamento da sociedade visando ao controle do tabagismo. As campanhas desenvolvidas pelo INCA/MS têm especial relevância dado que o Instituto exerce o papel de Secretaria Executiva da Comissão Nacional para Implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (CONICQ), cuja atribuição é articular a organização e implementação de uma agenda governamental intersetorial para o cumprimento das obrigações previstas neste tratado internacional⁸.

Portanto, o INCA desenvolve diversas ações para o controle estratégico do tabagismo no país, incluindo a realização das ações previstas na Política Nacional de Controle do Tabaco, que tem como uma das medidas o Programa Nacional de Controle do Tabaco⁸. O objetivo principal desse programa é reduzir a prevalência de fumantes e a consequente morbimortalidade relacionada ao consumo de derivados do tabaco no Brasil⁸. Dentro dessa iniciativa, foram criadas várias datas comemorativas com a realização de campanhas, sendo o Dia Mundial sem Tabaco - 31 de maio e Dia Nacional de Combate ao Fumo - 29 de agosto, usadas para o desenvolvimento da presente pesquisa.

MÉTODO

A análise do discurso trata-se do estudo da fala e dos textos retratados em um conjunto de métodos e teorias que investigam o uso cotidiano da linguagem e/ou a linguagem no contexto social⁴. É capaz de proporcionar caminhos para o estudo dos significados, em uma forma de pesquisar o que está implícito e explícito nos diálogos. E em se tratando do discurso publicitário, a análise compreende também os recursos estilísticos e argumentativos da linguagem cotidiana voltados para informar e manipular, combinando elementos persuasivos¹⁸.

Neste estudo, as peças publicitárias usadas foram coletadas e analisadas com base na análise de discurso publicitário baseada na exploração das funções de mostração (construção do universo do discurso), de interação (estabelecimento de vínculos socioculturais) e de sedução (distribuição de afetos)¹⁴, essa abordagem ofereceu suporte para a categorização das peças publicitárias desenvolvidas pela OMS e pelo INCA/MS. Esses resultados categóricos foram relacionados aos diferentes níveis de mudança (cognitivas, de ação, de comportamento e as de valores) previstos na teoria da mudança social¹¹.

Assim, analisou-se cada texto e imagem conforme as funções do discurso conforme suas três funções básicas: mostração (que envolve a construção do universo do discurso), interação (que trata do estabelecimento de vínculos socioculturais) e sedução (relacionada aos afetos positivos e negativos)¹⁴.

A função de mostração consiste em construir o referente ou o universo do qual o texto fala ¹⁴. Nos textos verbais, esta função se realiza por operações marcadas pelas escolhas lexicais e pelo emprego de operadores referenciais, temporais e aspectuais. Já em se tratando de imagens, esta função se realiza por operações de antonomásia, envolvendo pessoas ou coisas e suas relações, produzindo contextualmente efeitos de sentido semelhantes aos dos operadores gramaticais.

A função interação, por sua vez, é a função associada ao estabelecimento de vínculos socioculturais para se dirigir ao receptor, na tentativa de cooptá-lo e de agir sobre ele ou sobre o mundo por seu intermédio ¹⁴. Em se tratando de textos verbais, realiza-se por meio de operadores de modalização, envolvendo toda a frase. Já no caso das imagens, as operações ocorrem por meio da colocação de uma imagem em posição dominante.

A terceira função, sedução, tem a função de marcar as pessoas, coisas e acontecimentos referidos com valores positivos ou eufóricos e negativos ou disfóricos, a fim de reforçar os valores hegemônicos vigentes. Contudo, a decodificação por parte do receptor para assimilar esse conceito da ideia é fundamental ¹⁴.

O corpus de dados foi composto por onze peças publicitárias divulgadas pelo INCA/MS no período de cinco anos (2015 a 2019) para duas campanhas de combate ao tabagismo. Dadas as limitações inerentes à confecção do artigo foi definido um horizonte de tempo para as campanhas utilizadas nesse trabalho. Assim, foram analisadas as peças produzidas nos últimos cinco anos, em função desse conjunto ser necessário para o acompanhamento das mudanças na política nacional de controle de tabaco.

A campanha “Dia Mundial sem Tabaco” é global e produzida pela OMS e tem apenas o seu texto traduzido para a língua local. A outra campanha é o “Dia Nacional de Combate ao Fumo”, que compõe a Política Nacional de Controle do Tabaco, do Ministério da Saúde. Todo o material foi coletado diretamente do sítio eletrônico do INCA/MS.

A operação analítica da presente pesquisa compreendeu cinco etapas: três etapas idênticas para cada peça, uma etapa de contraste entre os discursos publicitários

interpretados e mais uma etapa final onde todas as peças foram observadas e analisadas em conjunto à luz da teoria de mudança social proposta por Kotler e Roberto¹¹.

O quadro a seguir resume o caminho percorrido desde a etapa analítica das peças, para uma fase de agrupamentos por categorias de discursos e ao final classificá-los em cada um nos níveis de complexidade de implementação de mudança social.

| Etapa | Atividade |
|---------------------------------------|--|
| Leitura do texto | Interpretação do texto |
| Observação do Conteúdo Imagético | Interpretação das imagens |
| Consolidação (Texto e Imagem) | Interpretação do discurso publicitário |
| Comparação de Peças Publicitárias | Agrupamento das categorias de discursos publicitários |
| Associação ao nível de mudança social | Classificação das categorias conforme níveis de mudança social |

Quadro 1 - adaptado– Etapas do processo de análise das peças publicitárias.15

A primeira etapa envolveu a leitura e a análise dos componentes textuais e a identificação de cada uma das funções do discurso publicitário presentes. Na segunda etapa foram descritos e analisados os conteúdos imagéticos de cada peça publicitária. Assim, por meio inicialmente da análise detalhada do texto, seguida da análise das imagens de cada peça publicitária, foi realizado o trabalho exploratório de interpretação. A terceira etapa concluiu o processo de análise individual de cada uma das peças, a fim de se alcançar uma interpretação completa do discurso publicitário de cada peça individualmente. Esse processo incluiu a categorização do discurso publicitário presente em cada peça, de acordo com a variação da incidência de uma ou outra função do discurso publicitário.




Na quarta etapa, todas as campanhas foram analisadas em conjunto, com o intuito de gerar comparações entre as peças de forma mais próxima. Finalmente, na quinta etapa do processo de análise, a categorização de discursos obtida na quarta etapa foi observada a partir da teoria da mudança social, a fim de obtermos classificações de cada categoria em função do nível de mudança social proposto (cognitivo, ação, comportamental e valor). Importante frisar que, a palavra “hábito” a qual foi utilizada nesta categorização visou apenas um alinhamento com os conceitos da teoria da mudança social empregada nesse trabalho e não a minimização do vício causado pelo uso do tabaco.






A análise de discurso publicitário, desenvolvida em comunicação e discurso¹⁴ se mostrou uma proposta analítica viável para a investigação das campanhas publicitárias do INCA/MS e nos permitiu buscar um entendimento a respeito de como estão sendo propostas as mudanças sociais em relação ao tabagismo. Isso porque, a análise do discurso publicitário permite a descrição, a explicitação e a avaliação dos processos de produção,



circulação e recepção dos suportes textuais, a fim de compreender seus significados no contexto social ¹⁷.

O quadro abaixo resume o processo de análise e os resultados da pesquisa, de modo que as funções de discurso predominantes em cada peça foram relacionadas ao tipo de mudança social que se pretende aplicar, bem como o seu nível correspondente de grau de dificuldade de implementação na sociedade. Importante notar que, uma peça pode ter um ou mais níveis de gradação identificados. A etapa descritiva da análise das funções do discurso em cada peça, estão logo em seguida a este quadro.

Por conta das restrições de espaço, as imagens das peças publicitárias foram reproduzidas de forma reduzida. Imagens em alta definição de todas as peças publicitárias analisadas encontram-se disponíveis no sítio eletrônico do INCA/MS ⁶.

| Peça de campanha | Figura | Função Predominante | Foco do Discurso | Nível de Mudança Social relacionado |
|--------------------------------------|---|----------------------------|---|--|
| Dia Mundial sem Tabaco 2015 |  1 | Sedução | Mudar Atitude Aspecto Segurança Coletiva | Nível 3 -Comportamento Nível 4 – Valor |
| Dia Nacional de Combate ao Fumo 2015 |  2 | Sedução Mostração | Mudar Atitude Aspecto Cultural Informações | Nível 1- Cognitivo Nível 4 -Valor |
| Dia Mundial sem Tabaco 2016 |  3 | Mostração | Informações Mudar atitude | Nível 1-Cognitivo |

| Peça de campanha | Figura | Função Predominante | Foco do Discurso | Nível de Mudança Social relacionado |
|--------------------------------------|---|-----------------------------------|--|---|
| Dia Nacional de Combate ao Fumo 2016 |  4 | Interação Sedução Mostração | Fazer escolhas Mudar Atitude Informações | Nível 1- Informativo Nível 2 -Ação Nível 3- Comportamento |
| Dia Mundial sem Tabaco-2017 |  5 | Interação Sedução | Mudar Atitude Fazer Escolhas Meio Ambiente Coletividade | Nível 3- Comportamento Nível 4- Valor |
| Dia Mundial sem Tabaco-2017 |  6 7 | Interação Sedução | Mudar Atitude Fazer Escolhas Família Coletividade | Nível 1- Informativo Nível 3- Comportamento |
| Dia Mundial sem Tabaco 2018 |  8 | Interação Sedução | Fazer escolhas Mudar atitude | Nível 2 -Ação Nível 3- Comportamento |
| Dia Mundial sem Tabaco 2018 |  9 | Mostração Interação Sedução | Informações Fazer escolhas Mudar atitude | Nível 1- Informativo Nível 2 -Ação Nível 3 -Comportamento |

| Peça de campanha | Figura | Função Predominante | Foco do Discurso | Nível de Mudança Social relacionado |
|----------------------------|--|----------------------|---|---|
| Dia Mundial Sem Fumo 2019 |  10 | Interação Sedução | Fazer escolhas Mudar atitude | Nível 2 -Ação Nível 3- Comportamento |
| Dia Nacional de Combate ao |  11 | Interação Sedução | Fazer escolhas Mudar atitude Aspecto Cultural | Nível 1- Informativo Nível 2- Ação Nível 3- Comportamento |

Fonte: elaborado pelos autores.

Fonte de figuras : INCA/MS

Na peça utilizada na campanha do Dia Mundial sem Tabaco de 2015 (vide Figura 01), a função mostração está focada na imagem do contrabandista, central na peça e no texto que chama a atenção do consumidor para a venda ilegal de produtos do tabaco. Essa peça recorre à função sedução para provocar no leitor afetos negativos relacionados à violência, à ilegalidade e ao crime, para tratar do tema de contrabando. A função interação aparece no texto que convida a população a combater o tráfico ilícito de produtos de tabaco. Entretanto, não são dadas maiores informações sobre como isso poderia ser feito.

A peça da campanha do Dia Nacional de Combate ao Fumo em 2015 (vide Figura 02) deixa mais evidente a função mostração, tanto em forma de texto quanto em imagem, que busca informar a respeito da nocividade de fumar o narguilé. A função interação está presente na forma com que o texto principal é redigido, como se fosse um conselho ao receptor. A função sedução está associada à geração de sentimentos negativos com relação ao uso do narguilé, seja com a imagem repugnante, seja com o texto que informa o receptor que o uso desse equipamento equivale ao consumo de uma quantidade muito grande de cigarros.

Para a Campanha Dia Mundial sem Tabaco do ano 2016 (vide Figura 3) a peça traz função mostração de forma mais destacada, uma vez que a peça traz informações

detalhadas sobre o novo layout das embalagens de cigarros, apontando em cada uma de suas faces as mudanças que configurariam o novo design. Além disso, a peça possui um conteúdo informativo sobre os objetivos da alteração das embalagens, visando, por exemplo, à redução da atratividade, à limitação da propaganda e à promoção dos produtos. A interação está presente na chamada que fala diretamente com o receptor – “Prepare-se...” - e a sedução, baseada em afetos negativos, está restrita à imagem do bebê com problemas de saúde apresentada no exemplo da embalagem.

Para aproveitar o momento de valorização do esporte no Brasil devido aos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, a campanha nacional em 2016 fez menção ao esporte (Figura 4). A função mostração está apresentada no conteúdo de caráter informativo sobre os benefícios da prática de atividades físicas em detrimento ao fumo. O slogan busca estabelecer vínculos com a audiência – “#mostreatitude” – mesmo que a mulher retratada na peça não olhe diretamente para o receptor. A função sedução está associada aos sentimentos de superação, mostrados no texto, e de satisfação, mostrados na imagem da mulher. Há também um apelo ao fator positivo da sensação de vitória ao abandonar o hábito de fumar, representado na medalha e o texto que está ao lado.

A peça publicitária produzida pela OMS para a campanha do Dia Mundial sem Tabaco em 2017 traz a imagem de cigarro aceso sendo aproximado de um balão azul, pintado como o planeta terra (vide Figura 05). Os componentes textuais são muitos e, de certa forma, concorrem pela atenção do receptor.

O balão utilizado para passar a imagem de fragilidade do planeta diante da potencialidade de danos causados pelo cigarro prestes a estourá-lo procura fazer alusão à poluição do meio ambiente. Já o comando imperativo do texto deixa clara a convocação do público a combater essa ameaça por meio da promoção ao desenvolvimento. A peça menciona a necessidade de redução da pobreza, entretanto, não há ligação imediata a esse tema na peça por meio de imagens ou de texto. Por conta disso, a função mostração se apresenta deficiente e o receptor pode ter dificuldades em entender corretamente. O uso de tons de azul e o reflexo alaranjado da chama do cigarro na peça promovem um sentimento tensão diante da iminência de uma situação ruim. Esse sentimento de inquietude constrói o suporte afetivo da função sedução.

Em 2017 não foi produzida peça específica para o Dia Nacional de Combate ao Fumo¹⁴, mas foram produzidas localmente duas outras peças para a campanha do Dia Mundial sem Tabaco de 2017. Em ambas as peças são apresentadas imagens de pessoas olhando diretamente ao receptor e segurando cartazes com o slogan: O “cigarro mata”.

As figuras 6 e 7 têm basicamente a mesma estrutura discursiva. A mostração é construída em um contexto de apresentação de casos reais e pessoas que sofreram perdas pessoais por conta do tabaco. Além disso, a campanha associa a ideia de que fumar à desestruturação familiar em decorrência das doenças que causam mortes. Com isso, pretende provocar o entendimento de que o tabagismo ultrapassa os danos individuais. Os

vínculos com o receptor são construídos a partir do compartilhamento de histórias pessoais de forma que a experiência vivenciada pelas duas pessoas retratadas na campanha seja, de alguma forma, experimentada também pelo receptor. A função interação também está relacionada ao uso de imagens de pessoas olhando diretamente para o receptor, que o aproximam à cena. A função sedução está associada ao sentimento pesaroso de perder um ente querido. A campanha associa a ideia de que fumar causa a desestruturação da instituição familiar em decorrência das doenças que causam mortes. Com isso, pretende provocar o entendimento de que o hábito de fumar ultrapassa os danos individuais.

A peça da campanha do Dia Mundial sem Tabaco de 2018 (vide Figura 8) traz o slogan “O Fumo Destrói Corações”¹⁵. As cores utilizadas têm efeito notável sob o receptor, assim como a posição central da imagem do coração humano fumegante. As cores fortes e o órgão humano têm o centro da atenção do receptor. A função sedução está baseada em afetos negativos, com o intuito de gerar sentimentos ruins relacionados a doenças cardiovasculares associadas ao uso de tabaco.

No ano de 2018 também não foi divulgada peça para o Dia Nacional de Combate ao Fumo, mas foi produzida localmente uma outra peça para a campanha do Dia Mundial sem Tabaco de 2018⁹. Essa segunda peça traz um slogan diferente da peça global: “Com o coração não se brinca”, assim como uma outra mensagem complementar: “Faça a melhor escolha para a sua vida: Não fume!”. (vide Figura 09)

Essa peça não mostra um órgão humano interno, mas mostra o corpo humano mutilado como forma de produzir o contexto da comunicação. O texto reforça essas características da função mostraçãõ da peça e convoca o receptor a pensar a respeito do seu coração, uma vez que a peça traz maiores informações acerca das doenças decorrentes do uso do tabaco. A peça busca convencer o receptor a abandonar o cigarro e fazer melhores escolhas para sua vida. Os vínculos com o receptor são construídos com base na posição de destaque da imagem do peito com cicatriz e são reforçados pelos componentes textuais da peça. Mais uma vez, os sentimentos negativos são usados como forma de compor a função sedução.

O cartaz da campanha do Dia Mundial sem Tabaco de 2019 (Figura 10) foi produzido pela OMS e traz o slogan “Não deixe o tabaco tirar seu fôlego” e a mensagem complementar “Escolha a saúde. Não o tabaco”¹⁰. A análise da peça aponta para ênfase na função interação, por meio de elementos textuais utilizados de forma direta e assertiva. Os comandos são diretos ao público, com o objetivo de que as pessoas não fumem e optem por uma vida mais saudável. A peça recorre ao uso da imagem de um órgão humano, o pulmão, fazendo a audiência criar uma relação de inclusão naquele cenário. É, portanto, um discurso que convoca o público a fazer algo, a participar de determinada ação, embora não traga conteúdo informativo. Além disso, há uma chamada a uma alteração de hábitos (deixar de fumar). A função sedução está baseada no uso de expressões (tirar o fôlego) e

imagens (pulmão envolto em fumaça) para gerar afetos negativos, o que é compatível com o comando de evitação do fumo.

A peça utilizada na campanha do Dia Nacional de Combate ao Fumo de 2019 alerta mais uma vez a população sobre os riscos de doenças pulmonares associadas ao uso do narguilé¹. Para tanto, apresenta alguns aspectos que remetem à campanha global, como a imagem de um pulmão dentro de um recipiente cheio de fumaça (vide Figura 11).

Essa peça se assemelha à peça da campanha global e, portanto, também apresenta texto com comandos diretos e a imagem do pulmão humano como forma de estabelecer vínculos com o receptor. A campanha traz uma clara associação negativa ao uso do narguilé com doenças pulmonares, um componente da função interação que não estava presente na campanha anterior. Embora esse objeto possa estar associado a hospitalidade, harmonia e socialização, a campanha quer demonstrar o oposto, dada a nocividade do seu uso para a saúde e associar afetos negativos ao uso do narguilé.

Foi percebido que as peças de campanhas que contêm maior predomínio da função mostraçã o apresentavam um conteúdo informativo ao público e, por isso, foram categorizadas como um discurso que pretende levar conhecimento. Esse tipo de mudança é classificado como de nível cognitivo e é considerado, dentre os demais quatro níveis, como o de mais fácil de aprofundamento da mudança social, já que possuem o objetivo de apenas elevar o nível de consciência das pessoas⁴.

Campanhas que apresentaram em suas peças o predomínio da função interação demonstraram um claro apelo às pessoas para que fizessem escolhas, optassem entre as vantagens e desvantagens ou, ainda, para que fizessem uma ação imediata. Essas peças tiveram seu discurso classificado como de participação, pois visavam convocar o público a optar por hábitos saudáveis, difundir a mensagem da campanha ou procurar assistência no SUS. Este tipo de mudança social proposto é classificado como de ação. Trata-se do segundo nível de dificuldade, pois visa convencer as pessoas a fazerem determinada coisa em certa ocasião, de forma pontual.

Em todas as peças foi observada a função sedução, com o intuito de convencer o público a mudar a sua atitude. Essa análise pode ser explicada pelo fato de que, em se tratando de campanhas de saúde coletiva antitabagismo, o objetivo principal é fazer com que as pessoas parem de fumar, ou seja, fazer com que adotem um novo padrão de comportamento. Esse discurso foi categorizado como de nova conduta e encontra relação direta com o terceiro nível de aprofundamento de mudança social, o de comportamento.

De acordo com análise de discurso combinada à teoria de mudança de social⁴, verificamos que todas as onze peças produzidas nos anos de 2015 a 2019, foram trazidos componentes de discurso relacionados a mudanças sociais de terceiro nível de dificuldade, ou seja, aquelas que pretendem uma mudança de comportamento a longo prazo. Em cinco das onze peças foi identificada a intenção de induzir os indivíduos a praticar determinado tipo de ação de forma imediata.

Já em seis das onze campanhas, foi identificado um discurso no qual se pretende despertar no público uma mudança de valores a nível coletivo e não apenas individual. Em contraposição ao resultado do nível de maior nível de dificuldade, foram identificadas apenas três peças com predomínio de propostas de mudanças cognitivas, isto é, aqueles que pretendem somente transmitir novas informações aos indivíduos.

DISCUSSÃO

Os resultados da categorização do discurso confrontada com a teoria da mudança social ⁴ demonstram que: somente em 3 peças foi identificado um discurso de primeiro nível, ou seja, o “cognitivo”, o qual pretende apenas transmitir informações ao público. Comparando esse resultado com os dados publicados em 2018 pelo do Sistema de Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (Vigitel), os quais revelam que população entrevistada reduziu em 40% o consumo do tabaco ², poder-se-ia inferir que esse número reduzido de campanhas se deve ao fato de ter-se observado que sociedade já adquiriu algum conhecimento sobre os malefícios do fumo e , portanto as campanhas poderiam ter um nível mais elevado de proposta de alteração de comportamentos.

O segundo nível de complexidade de mudança, tal seja o “ativo”, foi identificado em 5 das 11 das campanhas, se referindo a mudanças que pressupõe que o que o público-alvo já tenha conscientização sobre o problema social, ou seja, já possui algum nível de conhecimento. Essas peças, propunham a adoção de uma atitude imediata, uma escolha entre vantagens e desvantagens.

Neste aspecto é relevante notar que, embora a OMS tenha classificado o tabagismo como uma doença relacionada a transtornos mentais ², na qual o indivíduo não possui capacidade plena de escolha dada a dependência química gerada pela nicotina, a categoria de discurso na qual se pretendia que uma mudança de hábitos, foi a segunda de maior incidência dentre as peças analisadas. Ou seja, o discurso das peças ainda apela para que os indivíduos exerçam uma escolha, embora a própria OMS considere que esse poder de escolha não exista ou seja diminuto.

Em todas as 11 peças foi identificado terceiro nível de complexidade, denominado “comportamental” e esse resultado pode ser explicado pelo fato de que, genericamente as campanhas relacionadas a saúde coletiva buscam atingir esse nível de mudança na sociedade. Nesse sentido, pode-se afirmar que as peças analisadas visaram provocar nos indivíduos não só uma alteração de consciência, ou seja, não só trazer mais informações sobre os malefícios do fumo, mas também buscavam incutir no público um apelo pela adoção um novo padrão de comportamento de forma contínua.

Apesar de o quarto nível de mudança social – o valorativo- ser considerado o mais difícil de ser alcançado, este foi constatado na maioria das peças. Verificou-se a intenção

de apelar ao público por uma alteração de nível de consciência que de o tabagismo está relacionado a problemas coletivos como poluição, desarranjo familiar, pobreza, colapso de sistema de saúde, assim como para alteração de ritos culturais, como observado nas campanhas que apontavam os malefícios do uso do narguilé, por exemplo. Assim, verificou-se uma complexa pretensão de provocar a consciência coletiva para os danos relacionados ao tabagismo utilizando-se de imagens que retratavam esferas coletivas, como ritos culturais, meio ambiente, família e esportes.

CONCLUSÃO

A presente análise se ateve às campanhas publicitárias do INCA/MS realizadas entre os anos 2014 e 2019 e ficou claro que as mudanças que se pretendem provocar não estão relacionadas apenas à ampliação do conhecimento sobre os elementos nocivos para a saúde, não se restringindo ao caráter meramente informativo. Ou seja, há intenção de demonstrar que é necessário que a coletividade entenda a necessidade de limitação de um direito individual em favor de assegurar direitos coletivos de caráter amplo, como a sustentabilidade do meio ambiente, a preservação da família, da segurança pública.

Ficou demonstrado que, o discurso levado ao público por meio destas peças foi o que de não basta apenas que os indivíduos tenham informações das doenças associadas ao fumo, é necessário que seja compreendido o controle do tabagismo como uma medida de proteção de valores metaindividuais. As campanhas pretendem que seja incorporada uma alteração de consciência de que o problema do tabagismo é de ordem social, econômica e política. Portanto, no caso do controle do tabagismo verifica-se que o marketing social está sendo utilizado como estratégia para promover mudanças na sociedade a níveis coletivos e não apenas de difundir conhecimento ou induzir novos comportamentos. Caso contrário, bastaria que se utilizassem de outras estratégias como educação ou aplicação da lei. Entretanto, é preciso reconhecer que o uso dessa estratégia demanda uma conexão atualizada com a evolução que se percebe na sociedade em função do incremento de novas tecnologias e inovações na difusão de informações.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL. **Décima Revisão da Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-10 - 1997)**. Disponível em: <http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=060203> Acesso em: 01 abr. 2020.
2. BRASIL, Ministério da Saúde: **Brasil reduz hábito de fumar em 40% e mantém tendência de queda**. Disponível em . Acesso em 10 jan de 2020.
3. BRENNAN, L.; BINNEY, W.; PARKER, L.; ALETI, T.; NGUYEN, D. **Social Marketing and Behaviour Change – models, theory and applications**. Cheltenham: Edward Elgar, 2014.

4. CASTRO, Flávio Everton de. **Análise do Discurso Publicitário: Marketing E Publicidade e Gestão do Conhecimento**. 44f. 2012. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.
5. CAVALCANTE, T. M. **O controle do tabagismo no Brasil: avanços e desafios**. Revista de Psiquiatria Clínica, São Paulo, v.32, n.5, p. 283-300, out. 2005.
6. INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER – INCA. **Campanhas e Datas comemorativas**. INCA [on-line], 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/campanhas>. Acesso em: 26 jan. 2020.
7. INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA – INCA. **Dia Mundial sem Tabaco e Dia Nacional de Combate ao Fumo: Catálogo de campanhas 1997-2017**. Rio de Janeiro: INCA, 2017b.
8. INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA - INCA. **O que é a Convenção-Quadro?** In: INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. Observatório da Política Nacional de Controle do Tabaco. Rio de Janeiro: INCA, 2018b. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/observatorio-da-politica-nacional-de-controle-do-tabaco/convencao-quadro>. Acesso em: 26 jan. 2020.
9. INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA – INCA. **Tabaco e doenças cardiovasculares**. INCA [on-line], 06 dez. 2018c. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/campanhas/dia-mundial-sem-tabaco/2018/tabaco-e-doencas-cardiovasculares>).
10. INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA – INCA. **Tabaco ou saúde pulmonar – o uso do narguilé**. INCA [on-line], 27 ago. 2019. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/campanhas/dia-nacional-de-combate-ao-fumo/2019/tabaco-ou-saude-pulmonar-o-uso-do-narguile>. Acesso em: 26 jan. 2020.
11. KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992
12. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde: CID-10**. Tradução: Centro Brasileiro de Classificação de Doenças – CBCD. Genebra: WHO [OMS], 2008. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm>. Acesso em: 26 jan. 2020.
13. OPAS. **Tabaco mata uma pessoa a cada 34 segundos na região das Américas**. Observatório Pan-Americano de Saúde, 30 maio de 2019.
14. PINTO, M. J. **Comunicação e Discurso**. 2. ed. São Paulo: Hacker Editores, 2002.
15. PINTO, M. T.; PICHON-RIVIERE, A.; BARDACH, A. **Estimativa da carga do tabagismo no Brasil: mortalidade, morbidade e custos**. Cadernos Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 1283-1297, 2015.
16. SALDIVA, P. H. N.; VERAS, M. **Gastos públicos com saúde: breve histórico, situação atual e perspectivas futuras**. Estudos Avançados, v. 32, n.92, p. 47-61, 2018.

17. SAUERBRONN, J. F. R.; LODI, M. D. F. **Construção da imagem institucional do Poder Judiciário – uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça.** Cadernos EBAPE.BR, v. 10, n. 4, p. 925-945, 2012.

18. TAVARES, Fred. **Publicidade e consumo: a perspectiva discursiva.** Revista Comum, v. 11, n. 26, p. 117-144, 2006

CAPÍTULO 21

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL AO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIOS INICIAIS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 28/12/2020

Ana Claudia Floriano da Silva

<http://lattes.cnpq.br/1457971765451646>

RESUMO: A taxa de empreendimentos novos, isto é, com até 42 meses de existência, vem crescendo ao longo dos últimos no Brasil. Só em 2019 por exemplo, mais de 2,9 milhões de novas empresas foram criadas no país, número 23,3% superior à quantidade registrada em 2018. Apesar disto, uma a cada quatro empresas fecha as portas antes de completar dois anos no mercado, suscitando a relevância de estudos, tal como aqui proposto, que buscam compreender fatores, dentre eles relacionais, associados ao seu desenvolvimento. Este artigo, uma contribuição ao estudo da área, insere-se justamente neste contexto. Sob abordagem teórica relacional, procura investigar a influência dos capitais sociais relacional e estrutural ao desenvolvimento de três empreendimentos iniciais imersos em cluster pertencente ao setor da economia criativa. A estratégia de pesquisa foi qualitativa, com emprego do estudo de caso como método de investigação. Evidências de campo permitem concluir ser o desenvolvimento dos empreendimentos iniciais influenciado pelos dois tipos de capital social (relacional e estrutural) aqui investigado. A pesquisa acaba por projetar luzes para novas reflexões, ampliando a literatura da área.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Social, Redes, Empreendedorismo.

ABSTRACT: The rate of new ventures, that is, with up to 42 months of existence, has been growing over the last few years in Brazil. In 2019 alone, for example, more than 2.9 million new companies were created in the country, a number 23.3% higher than the amount registered in 2018. Despite this, one in four companies closes its doors before completing two years in the market, raising the relevance of studies, as proposed here, that seek to understand factors, among them relational, associated with their development. This article, a contribution to the study of the area, fits precisely in this context. Under a relational theoretical approach, it seeks to investigate the influence of relational and structural social capital on the development of three initial ventures immersed in a cluster belonging to the creative economy sector. The research strategy was qualitative, using the case study as an investigation method. Field evidence allows us to conclude that the development of initial ventures is influenced by the two types of social capital (relational and structural) investigated here. The research ends up designing lights for new reflections, expanding the literature in the area.

KEYWORDS: Social capital, Network, Entrepreneurship.

1 | INTRODUÇÃO

A população brasileira pode, de maneira geral, ser considerada uma das mais empreendedoras do mundo (GEM, 2018). Segundo dados recentes relativos a 2018 e divulgados pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), maior e mais complexa pesquisa cooperativa sobre empreendedores e seus empreendimentos no mundo (GEM, 2018, p. 7), a taxa de empreendedorismo total do país é de 38%. Ou seja, 38 em cada 100 brasileiros em idade produtiva (aproximadamente 52 milhões de pessoas) desenvolvem alguma atividade empreendedora no país (GEM, 2018), e ainda, de “cada cinco brasileiros adultos, dois são empreendedores”. Parcela representativa desses empreendimentos é formada pelo o que GEM denomina “Empreendedores Iniciais”, isto é, indivíduos que possuem negócios com até 42 meses de existência (GEM, 2018). A taxa de empreendimentos novos vem crescendo ao longo dos últimos anos, isso em relação aos contextos internacional e nacional. De acordo com dados do GEM (2016), o Brasil ocupa a oitava posição no número de Empreendimentos Iniciais, superando a taxa de países como China, por exemplo. Quando considerado apenas o cenário nacional, o resultado também sinaliza para o crescimento do empreendedorismo inicial no Brasil; se for considerado 2008, por exemplo, o índice de novas empresas era de 12%.

Na esteira destes dados positivos reside, contudo, a manifestação de cenário ainda hoje desolador. Grande parte dos empreendimentos fecha as portas até o quinto ano de funcionamento. Segundo o Sebrae (2019), uma a cada quatro empresas encerra suas atividades antes de completar dois anos no mercado. Somente entre 2013 e 2016, mais de 341 mil empresas iniciais fecharam as portas no país (IBGE); mais que isto, desde 2014, o número de fechamentos de empresas tem superado o de aberturas no país. Ainda segundo o Instituto, quando se considera o período entre 2008 e 2016, “todas as seções de atividades apresentaram decréscimos”. Nota-se aí a relevância de se compreender diferentes fatores que influenciam a sobrevivência e o desenvolvimento de empresas em estágio inicial. Com efeito, salientam Fósic, Kristic e Trusic (2017, p. 339): “A primeira etapa do início de um negócio é o estágio mais desafiador de uma carreira empreendedora repleta de riscos econômicos e financeiros”.

Assim, este artigo faz uma pequena contribuição aos estudos da área. Sob a perspectiva empírica, busca compreender a importância e a influência de fatores relacionados à sobrevivência e ao desenvolvimento de tipo particular de empresa: de natureza artística, relacionada à produção de cerâmicas, e inseridas ao mesmo tempo em um ambiente de aglomeração produtiva. Faz-se isto à luz da literatura sobre Capital Social.

A literatura sobre o tema possui, em sua essência, a presença de diferentes abordagens e níveis de análise (NASERI, 2017; RYU, 2017; HAN, 2018). De fato, como salienta Kaasa (2009, p. 4), “capital social tem muitas dimensões que precisam ser levadas em consideração”. Para Kim e Kang (2014, p. 48), existem “vários tipos

de capital social” e cada tipo se torna benéfico de diferentes maneiras e em diferentes estágios do desenvolvimento empresarial (AFANDI, KERMANI & MAMMADOV, 2017). Duas abordagens delas são aqui empregadas: a relacional e a estrutural. O capital social relacional é derivado das interações pessoais (HMIELESKI, CARR & BARON, 2015). Neste trabalho, será compreendido a partir da perspectiva segundo Granovetter, no qual “o capital social relacional resulta da interação de laços fortes e fracos” (HMIELESKI, CARR & BARON, 2015). Já o capital social estrutural, por sua vez, considera a vantagem obtida pelo indivíduo através da posição e da configuração da rede de relações em que está inserido (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998).

Salienta-se a existência de algumas lacunas de pesquisas, aqui objeto de análise. Uma delas, empírica, relaciona-se à própria ausência de estudos que buscaram ainda hoje compreender o desenvolvimento de empreendimentos artísticos em geral e do polo de cerâmica artística de Cunha, em São Paulo, aqui de interesse particular. Enfatiza-se a importância do segmento artístico, ainda hoje inexplorado por pesquisadores da administração no Brasil. Tal fato surpreende, dado o fato de o polo de cerâmica artística de Cunha integrar a cadeia da indústria criativa brasileira, representada pelo trabalho artesanal de seus produtos cerâmicos. De acordo com o Sebrae (2017), o núcleo criativo brasileiro gerou no ano de 2017 um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a R\$ 110 bilhões, ou 2,7% do total produzido no país, chegando à cifra de R\$ 735 bilhões, se considerada a produção de toda a cadeia, equivalendo a 18% do PIB nacional. Isto demonstra a relevância do setor para a economia do Brasil. Além disso, a rede de cerâmicas artísticas de Cunha é considerada a maior concentração de fornos Noborigamas da América do Sul.

Deste modo, este artigo, ao buscar compreender fatores relacionais associados à trajetória de empreendimentos imersos em um contexto de aglomeração produtiva, acaba por fornecer contribuições, embora de maneira indireta e não explorada, elucidando fatores que podem eventualmente influenciar o próprio desenvolvimento do cluster de modo geral. Em outras palavras, ainda que esta pesquisa possua no empreendedor e em sua empresa seus objetos de análise, ao estudá-los, ela projeta luzes para contribuições, passível de futuras investigações, associadas ao próprio nível meso do cluster. Diferentes autores salientam a importância de se estudar o nível micro para se compreender fenômenos nos âmbitos meso e macro. Segundo Ahuja, Soda e Zaheer (2012, p. 438), “as mudanças estruturais no nível global das redes”, a exemplo do visualizado nos clusters, bem como “as microdinâmicas dos laços e nós no nível egocêntrico das redes coevoluem de uma forma complexa e interdependente”.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo no Brasil

A literatura sobre empreendedorismo apresenta diferentes definições sobre o que é ser empreendedor (SCHUMPETER, 1985; CHEN & ZHOU, 2017; BARANIK, GORMAN, & WALES, 2018). Para Schumpeter (1985), por exemplo, o empreendedor pode ser considerado “um tipo especial, [...] a força motriz de grande número de fenômenos significativos” (SCHUMPETER, 1985). Em sua visão, “o empreendedorismo é compreendido como resultado da ação de agente único: o empreendedor” (FERRARY & GRANOVETTER, 2009, p. 327). Para Stam, Arzlanian e Elfring (2014, p. 154), empreendedor pode ser definido como “o fundador, o dono e o gestor de uma pequena empresa”. Já para Chen e Zhou (2017, p. 1553), um “empreendedor pode ser definido como um tomador de decisões racionais que assume os riscos e gerencia uma empresa”. No entanto, segundo o relatório GEM (2018), “o empreendedor não é apenas aquele que cria e lidera um empreendimento estruturado, ou um negócio de sucesso ou inovador”. Para o instituto, empreendedores podem ser identificados como “pessoas que criaram ou que estão criando qualquer tipo de empreendimento, mesmo aqueles mais simples”.

2.2 Empreendedorismo Inicial

A literatura sobre empreendedorismo (mesmo aquela relacionada ao estágio inicial) demonstra a noção ainda hoje prevalecente de que os empreendedores seriam, de certo modo, indivíduos “portadores de qualidades e habilidades excepcionais” (COLBARI, 2007, p. 1), “que possuem o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e vivenciar características de personalidades e comportamentos não muito comuns nas pessoas” (BAGGIO & BAGGIO, 2014). Em outras palavras, seriam indivíduos dotados de atributos capazes de diferenciá-los em relação aos demais (ver, por exemplo, BARON, 2013; HMIELESKI, CARR, & BARON, 2015). Neste contexto, “o sucesso de novos empreendimentos estaria fundamentalmente associado às características comportamentais do empreendedor” (HOFER & SANDBERG, 1987). “Indo além do mito persistente do empreendedor como herói individual”, pesquisas sobre a área têm mostrado “que as redes e as interações com outras pessoas importantes são fundamentais para os empreendimentos e os empreendedores” (LANS, BLOK & GULIKERS, 2015, p. 458) e consideradas importante elemento para o empreendedorismo (PETERSON, 2015, p. 2).

Ganha destaque, neste contexto, a importância da literatura sobre Capital Social, o qual pode ser compreendido como os “recursos incorporados em uma estrutura social que são acessados e/ou mobilizados em ações intencionais” (LIN, 1999, p. 35), com benefícios reais ou potenciais resultantes de suas próprias interações sociais nas redes. Este conceito, reforça a ideia que o capital social é um fator essencial ao desenvolvimento das atividades empreendedoras (LANS, BLOK & GULIKERS, 2015).

2.3 O Capital social e as ações empreendedoras

Encontra-se na literatura diversas definições envolvendo o conceito de capital social (HANIFAN, 1916; BOURDIEU, 1890; COLEMAN, 1988; BURT, 1992; PUTNAM, 1993; FUKUYAMA, 1996, NAHAPIET & GHOSHAL, 1998; LIN, 1999) as quais podem ser associadas as redes empreendedoras. Diferentes autores vêm salientando a relevância das redes e do capital social aos empreendimentos iniciais (DAVIDSSON & HONIG, 2003; WAHID, & INDARTI, 2013). Deste modo, as ações resultantes das atividade empreendedoras podem ser analisadas sob as lentes das dimensões relacional e estrutural do capital social, com o enfoque na força e na intensidade vigente entre os laços relacionais (GRANOVETTER, 1973), e na coesão existente na rede de negócios (COLEMAN, 1988, 1990; BURT, 1992). Para fins deste artigo, salienta-se as definições de laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973), bem como, de coesão nas redes (COLEMAN, 1988; 1990) e de buracos estruturais (BURT, 1992).

De acordo com Granovetter (1973) a força de um laço pode medida de acordo com o padrão relacional estabelecido entre os indivíduos, isto é, pela intensidade emocional, pelo tempo de duração e pela frequência de contato. Tal autor define laços fortes como oriundos das relações constantes e laços fracos como resultado das relações esporádicas entre os envolvidos. A força mantida nas relações estabelecidas entre os indivíduos conectados em redes acarreta benefícios as suas ações, não obstante, a posição dos mesmos na estrutura da rede também denota importância. Considerando as características estruturais, associadas à natureza das ligações aos conteúdos transacionais, torna-se possível explicar o acesso a elementos e informações pelos atores (TICHY, TUSHMAN & FOMBRUN, 1979). Assim, características estruturais presentes nas redes relacionais tornam-se vitais ao acesso pelos indivíduos a diferentes recursos imersos em uma estrutura social. Fundamentado nesta concepção, redes coesas (COLEMAN, 1988; 1990) acarretam o fortalecimento de recursos, como a confiança e a cooperação, facilitando as ações praticadas pelos indivíduos e o alcance de benefícios. Contudo, a alta coesão na rede limita ao acesso a novas informações e oportunidades, resultando em menor vantagem competitiva entre os atores (BURT, 1992). Assim, Burt (1992) teoriza sobre a presença de buracos estruturais na rede e benefícios logrados por seus atores. A teoria dos buracos estruturais explica como a posição de um ator na estrutura social pode levá-lo a benefícios através de ações de trocas ou corretagem (BURT, 1998, p. 8), definindo capital social em termos de obtenção e controle de informações e oportunidades na rede (BURT, 1998, p.8). Os buracos estruturais são apresentados como desconexões ou não equivalência entre os contatos numa estrutura social (BURT, 1992), os quais determinam a extensão e a natureza de uma vantagem competitiva lograda por um ator no decorrer de um processo envolvendo relações de trocas.

Considerando tais evidências, o capital social vem sendo salientado na literatura sobre empreendedorismo inicial (LARSON, 1991; LARSON & STARR, 1993; HITE & HESTERLY, 2001; HITE, 2005; LECHNER, DOWLING & WELPE, 2006; HITE et al., 2006). Laços fortes, representados por relações familiares e de amizades (GRANOVETTER, 1973) e recursos como a confiança exercem um impacto positivo nos processos empresariais em estágios iniciais (AFANDI, KERMANI & MAMMADOV, 2017). De fato, salientam os autores como no estágio inicial “os empreendedores dependem principalmente de fortes laços e contatos de rede pessoal” (AFANDI, KERMANI, & MAMMADOV, 2017, p. 693); como empresas iniciais “dependem, inicialmente, de seus laços estreitos” (HITE, 2005, p. 116). Mais que isso, “durante a emergência” das empresas, salientam Hite e Hesterly (2001, p. 278), “a rede social do empreendedor é praticamente sinônima da rede da empresa, uma vez que os laços da rede existem inicialmente no nível interpessoal” – isto é, as redes do empreendimento se confundem com as próprias redes do empreendedor.

Em outras palavras, “quando as empresas emergem, as suas redes consistem principalmente em laços socialmente imersos extraídos de conjuntos densos e coesos de conexões (HITE & HESTERLY, 2001, p. 275). Isso porque os contatos mais próximos, expressos nos laços fortes e no capital social derivado do fechamento, fornecem diferentes recursos considerados fundamentais aos empreendedores iniciais. Dentre os recursos obtidos pelos empreendedores de suas conexões mais fortes insere-se a confiança (ALDRICH & FIOLE, 1994). De fato, salientam Aldrich e Fiol (1994, p. 650) como “a confiança é um determinante de sucesso crítico para o primeiro estágio, empreendedores fundadores, porque, por definição, há uma falta de informações e evidências sobre sua nova atividade”. Sendo assim, a confiança exerce um impacto positivo nos processos empresariais (AFANDI, KERMANI & MAMMADOV, 2017). Neste estágio do empreendimento, defendem Lewis e Weigert (1985), a confiança que existe é principalmente de natureza afetiva, expressada nos laços primários da família e dos amigos. Smith e Lohrke (2015) explicam por quê.

Segundo os autores, no começo dos empreendimentos, naturalmente os empreendedores acabam escolhendo as pessoas que receberão maiores graus de confiança. Esta escolha acaba se baseando no histórico passado de relações do empreendedor, o que incorpora, principalmente, relações familiares e de amizade, fora do contexto dos negócios. Outros recursos obtidos através dos laços fortes são o compartilhamento de informações, a transferência de conhecimento (LIM & CHAN, 2018; ZIEMIANSKI, 2018), comunicação mais frequente e dotada de maior poder de decisão (ZIEMIANSKI, 2018, p.113), habilidades inerentes ao negócio (LIM & CHAN, 2018, p.5), e o acesso facilitado a informações e a recursos considerados críticos (ZIEMIANSKI, 2018). “Por exemplo, uma nova empresa pode ganhar acesso a capital financeiro por meio de seus amigos íntimos ou dos membros familiares quando os bancos ou os capitalistas de riscos não estão dispostos a fornecer tais recursos” (HITE & HESTERLY, 2001, p. 279), apoio emocional, entre outros. Com efeito, enfatizam Bruderl e Preisendorfer (1998, p.4) como “a

rede familiar denota especial relevância ao desenvolvimento do negócio ao fornecer apoio emocional ao empreendedor e trabalho não remunerado a seu empreendimento durante a fase de arranque do negócio”. Com isso, as redes são importantes para o desenvolvimento de pequenas empresas (SOETANTO, 2019).

Embora os laços fortes forneçam aos empreendedores iniciais diferentes e importantes recursos, Hite e Hesterly (2001, p. 279) chamam a atenção para outra dimensão associada a tais relacionamentos: a de que os empreendedores iniciais acabam usufruindo maiormente dos benefícios dos laços fortes não por opção, mas justamente por falta de alternativas. Segundo os autores, as “empresas emergentes dependem mais dos laços imersos”, manifestados nas interações mais fortes, “também porque suas capacidades limitadas de busca significam que eles são menos propensos a conhecer uma gama completa de potenciais laços de mercado”. Complementam os autores que, “talvez ainda mais importante, contudo, as empresas recentes são menos propensas de serem vistas como laços potenciais pelas outras empresas do que serão em estágios posteriores do ciclo de vida da empresa, devido à falta de visibilidade” (HITE & HESTERLY, 2001, p. 279). Mesmo quando potenciais laços de mercado são identificados, “o acesso a seus recursos torna-se um desafio devido ao fato de outras empresas estarem reticentes de formar laços com uma empresa emergente que eles percebem como tendo um futuro muito incerto e baixa probabilidade de reciprocidade” (HITE & HESTERLY, 2001, p. 279).

A importância dos laços fracos ou do capital social derivado dos buracos estruturais é maiormente salientada na literatura em estágios mais avançados do empreendimento. Segundo Hite (2005, p. 116), “na busca por oportunidades e recursos adicionais para suportar o crescimento”, os empreendedores “começam a acrescentar laços de redes que são baseados apenas nas tradicionais trocas de mercado”, expressos em laços mais fracos. Ocorre o que Hite e Hesterly (2001, p. 278) denominam de evolução relacional. “As redes das empresas evoluem dos laços predominantemente baseados na identidade durante a emergência para as conexões mais baseadas no cálculo durante o crescimento inicial”. Enfatizam Afandi, Kermani e Mammadov (2017, p. 693), por exemplo, que em estágios posteriores do empreendimento, não associados ao inicial, “muito provavelmente indivíduos com redes mais distantes [...] estarão em posição central para acessar os recursos necessários” a tal fase do empreendimento.

De acordo com Larson e Starr (1993), a mudança dos laços sociais – de fortes para fracos – não precisa advir necessariamente da inclusão de novos indivíduos à rede empreendedora. Isso porque as conexões familiares e de amizade, inicialmente desenvolvidas como laços afetivos fortes, podem, com o tempo, adquirir nova função, fornecendo aos empreendedores recursos típicos dos objetivos instrumentais e econômicos. “Por exemplo, um antigo amigo de escola [...] começa como um laço social, mas mantém a promessa de fornecer recursos financeiros. A relação inicial é motivada por relacionamentos sociais, mas uma dimensão instrumental pode ser adicionada”, concluem.

Em outras palavras, enquanto os laços fortes e o capital social derivado do fechamento parecem desempenhar maior relevância aos empreendimentos iniciais, tais relacionamentos parecem perder sua importância quando da evolução do empreendimento (ZHOU, CHAN & SONG, 2017). Como argumentam Zhou, Chan & Song (2017, p. 340), com o desenvolvimento dos empreendimentos, os laços fortes acabam por limitar o acesso aos indivíduos que não estão diretamente inseridos em sua atividade comercial, ao passo que os laços fracos passam a fornecer informações valiosas não redundantes e oriundas de diferentes estruturas sociais (BRUDERL & PREISENDORFER, 2014; WANG, 2016). Isso para dizer que “à medida que as empresas se movem para o primeiro estágio de crescimento, suas redes evoluem em direção a laços adicionais baseados no cálculo dos custos e dos benefícios econômicos” (LECHNER, DOWLING & WELPE, 2006, p. 517). “Se um empreendedor ocupa uma posição central dentro de uma rede, é muito mais fácil para ele obter acesso a recursos” (YOON et al., 2015, p. 85).

Nas ocasiões em que empreendedores não conseguem evoluir seus relacionamentos para além daqueles inicialmente imersos, isso pode significar um problema. Segundo Lechner, Dowling e Welpé (2006, p. 533), “a alta dependência sobre as redes sociais ao longo do tempo pode ser considerada um indicador de que as empresas não são capazes de desenvolver outros importantes laços. Pode indicar também uma tendência para o superenraizamento”, prejudicial aos empreendimentos produtivos.

3 | REFERENCIAL METODOLÓGICO

Para fins deste trabalho foram selecionados dois empreendimentos e seus empreendedores, aqui referenciados com “A” e “B”, pertencentes ao cluster de cerâmicas artísticas de Cunha – SP, que, por meio de um estudo longitudinal, possibilitou a compreensão do seu desenvolvimento no decorrer dos seus estágios iniciais. Por meio de um estudo de caso múltiplo e de natureza holística (YIN, 2001), possibilitou a análise longitudinal de empreendimentos durante seus primeiros 42 meses de atividades comerciais, com enfoque, em especial, no comportamento de seus empreendedores na rede, no âmbito relacional. Para tanto, foram utilizadas como instrumentos para coleta de dados em campo entrevistas semiestruturadas estas, realizadas entre os meses de julho de 2019 a dezembro de 2019.

As entrevistas foram utilizadas como fontes de coletas de informações e baseadas em proposições teóricas construídas e fundamentadas a partir da literatura de capital social e de empreendedorismo em estágio inicial, conforme quadro 1.

A análise dos dados consistiu em agrupar e analisar as evidências empíricas obtidas. As técnicas específicas foram realizadas por meio de análises intracasos e comparações intercasos, nas quais os dados categorizados foram cruzados por meio dos casos investigados (Soy, 1997), possibilitando a obtenção de resultados que corroboram e ampliam a teoria.

4 | DESCRIÇÃO DOS CASOS

4.1 Empreendedor “A”

O empreendedor “A” possui uma sólida formação em arte cerâmica. Iniciou seus estudos e práticas com a cerâmica no ano de 1991. Especializada em esculturas pela Academia Brasileira de Arte (ABRA), teve a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos na arte cerâmica e ser diplomada como ceramista e escultora pela École des Beaux Arts de Vallauris (Escola de Belas Artes de Vallaurus), na França, entre os anos de 1994 e 1997, onde aprendeu e trabalhou com vários artistas locais renomados. No Brasil, fundou seu empreendimento no município de Cunha, em 2010, devido a relações de amizades estabelecidas com artistas locais. No cluster, observou a oportunidade em explorar o segmento do ensino da arte cerâmica, tornando-se assim, pioneira no ramo.

Segundo a ceramista, o ensino em cerâmica a possibilitou entrar em contato com os ceramistas instalados no município, levando-a fixar residência no local. “Eu já tinha uma relação de amizade forte com os ceramistas daqui, como a Mieko (Ukesaki) e o Alberto (Cidraes), devido ao fato de trazer sempre meus alunos de Itaipava para visitar os ateliês deles” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). Para ela, o apoio psicológico obtido por meio dos colegas ceramistas do cluster foi fundamental para sua inserção na rede, como também, o auxílio inicial dado por seu companheiro, à época. “Eu tive um apoio real dos meus colegas ceramistas daqui da cidade, como Mieko, Alberto Cidraes, Sandra Quirino [...], eles já me conheciam e sabiam que eu agregava com o meu trabalho” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). E ressalta que tal auxílio foi fundamental no que envolve a implantação de toda a infraestrutura necessária para o seu funcionamento. “Ele me ajudou a melhorar toda a infraestrutura do meu ateliê e também da minha casa, me auxiliando nas rotinas com pedreiros, construção [...]. Essa ajuda foi fundamental” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). Nesta esteira, a artista classifica como positivo o relacionamento estabelecido com os atores da rede de Cunha, segundo a qual, fator essencial para o desenvolvimento de seu empreendimento. “O bom relacionamento não só com os ceramistas, mas também com os donos de pousadas daqui de Cunha, como da Pousada Shambala, sempre me ajudou muito, através das indicações do meu trabalho e do apoio psicológico” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). E complementa, “já era amiga dos donos da pousada Shambala e fui chamada para fazer toda a louça da pousada deles. Isso foi e vem sendo até hoje um ótimo cartão de visitas para mim e para o meu trabalho. Eles me indicam sempre para seus hóspedes” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019).

Além de contatos próximos, a ceramista relata que detém uma vasta rede de contatos internacionais estes, obtidos devido a participações em cursos e em exposições em países como França, Portugal, Estados Unidos, Chile e Itália. A artista confidencia que tais conexões a possibilita trocas de informações e conhecimentos. “Eu tenho essa relação com o exterior devido aos meus estudos e sempre preservei esses contatos. Procurei

estabelecer uma parceria desde o início com os artistas de fora, oferecendo cursos e palestras ministrados por eles em meu ateliê” (EMPREENDEDOR “A”, 2019). E acrescenta, “as pessoas valorizam o que vem de fora e isso é um atrativo para alunos. As vendas são muito importantes, mas hoje a minha principal fonte de renda são os cursos oferecidos em meu ateliê” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

A entrevistada menciona que diversos benefícios foram e ainda são colhidos devidos a essas parcerias, como a atração de mais alunos, oriundos de diversas regiões do Brasil, para seu ateliê-escola. “Já tive alunos vindos de estados como Pará e Acre, por exemplo, e que estavam interessados em aprofundar seus conhecimentos em cerâmica” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

Mídias sociais denotaram importância para divulgação do trabalho da ceramista, acarretando maior procura por diferentes públicos a seu ateliê. “O YouTube foi um “bum” na minha carreira. Eu fiz quatro vídeos sobre o meu trabalho que foram muito importantes. Contratei um profissional (cinegráfi) que me acompanhou por 4 dias; ele filmava tudo o que eu produzia e apresentei esses vídeos em um congresso sobre arte de fogo. Os vídeos foram parar no YouTube, me deixando muito conhecida na área” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

De acordo com a artista, relações próximas com contatos inseridos no cluster denotaram importância para a inserção de seu empreendimento, no que envolve estruturação, atração de clientes e apoio psicológico, este último, relatado como crucial pela a entrevistada. “O fato de você estar num lugar que muitas pessoas fazem o mesmo ofício e é reconhecido nacionalmente te protege, facilitando na venda de minhas peças e na divulgação do meu trabalho” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

Por fim, a ceramista atribui ao fato do município de Cunha ser reconhecido nacionalmente como uma estância climática de destaque no ramo da arte cerâmica, o crescimento de seu empreendimento. Para a entrevistada tal fato impulsiona as vendas e a captação de clientes para seu ateliê. “Aqui é uma estância climática, daí as pessoas vêm passear e com isso querem levar uma lembrancinha e compram cerâmica, isso é bom para mim” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

4.2 Empreendedor “B”

O empreendedor “B” é ceramista com formação em esculturas. Viveu no Japão entre os anos de 1990 a 2007, onde trabalhou e estudou cerâmica com o mestre Ryo Furuki e adquiriu habilidades em construção de fornos com o artista Masakazu Kusakabe. Motivado por questões familiares, sentiu necessidade de retornar ao Brasil e estruturar seu primeiro empreendimento voltado à arte cerâmica, escolhendo o município de Cunha, no interior de São Paulo. Deste modo, o entrevistado esclarece que em virtude de seu reconhecimento nacional junto a produção artesanal de artigos em cerâmica de alta temperatura, Cunha apresentou-se como o local mais apropriado. “Pesquisei muito para escolher onde iria me

instalar com minha família e cheguei a Cunha, um lugar onde conseguiríamos sobreviver com cerâmica no Brasil” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O artista conta que inicialmente a grande dificuldade enfrentada por seu ateliê envolvia o fato em conquistar clientes, e revela que tal percalço foi superado com a ajuda obtida através de alguns ceramistas mais antigos inseridos na rede. Esta ajuda, segundo o ceramista, envolvia as indicações de seu trabalho a interessados, bem como, a troca de informações e experiências. “Na época, meu eu ateliê estava localizado na mesma rua do ateliê da Mieko, pioneira em cerâmica aqui em Cunha. Como ela já era muito conhecida nacionalmente, ela sempre me indicava, e isso me ajudou muito no começo, sem ela, talvez não teria dado certo” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

Referente às vendas de sua arte, o artista conta que sempre utilizou da boa relação estabelecida com ceramistas locais, além disso, relata a importância em fazer parte do corpo de júri do Salão de Cerâmica de São Paulo, ligado à Sociedade de Cultura Japonesa. “Faço parte do júri do Salão de Cerâmica de São Paulo, ligado à Sociedade de Cultura Japonesa. Eles sempre me indicam para pessoas interessadas” (EMPREENDEDOR “B”, 2019). Esta oportunidade impulsiona a comercialização de suas esculturas dentro e fora do cluster. E acrescenta a importância do uso de mídias sociais, como o instagram e facebook, para seu trabalho. “Eu acho que a procura pelo meu trabalho também se deve ao uso dessas mídias” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

Além do seu ateliê, o artista expõe seus trabalhos na Galeria Quinta Essência Café, um espaço inaugurado por iniciativa empreendedora de cinco amigos ceramistas e localizado na praça principal do município. O ceramista esclarece que a citada galeria foi criada devido à necessidade de proporcionar debates e exposições envolvendo arte cerâmica. Nela, encontros com artistas vindos de diferentes regiões do Brasil são viabilizados, proporcionando trocas de informações e experiências ligadas a arte cerâmica. “Optei também por vender minhas peças no Quinta Essência. Lá, tenho a oportunidade de mostrar o meu trabalho, entrar em contato com outros artistas e com um público maior de interessados” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O entrevistado destaca a importância em envolver a população local com a arte cerâmica, para isso, repassa seus conhecimentos como professor voluntário no Instituto Cultural de Cerâmicas Artísticas de Cunha (ICCC) e assim, cita relações de amizade estabelecida com outros ceramistas. “Eu e outros artistas locais fazemos um trabalho social juntos no ICC (Instituto Cultural de Cerâmica de Cunha), e essa atividade foi o que nos aproximou” (EMPREENDEDOR “B”, 2019). O trabalho sem fins lucrativos promovido junto ao ICC envolve jovens oriundos da rede pública municipal de ensino e de comunidades carentes do município, ocorrendo desde 2010, também desperta benefícios para o cluster cerâmico em geral. “A população está mais envolvida com a cerâmica, eles veem que isso não é coisa de forasteiro e isso ajuda a divulgar nossa arte e nosso trabalho para além do município. Isto é ótimo” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

Como presidente do ICCC, o artista relata a importância da instituição para a promoção de trocas constantes de conhecimentos, possibilitada por meio de palestras e cursos ministrados por artistas renomados e oriundos de países da América do Sul, como a Argentina. “Convidamos a Adriana Martinez, uma artista argentina, para ensinar a fazer um forno pré-colombiano a lenha. Ela ficou por aqui durante 10 dias com nossos alunos. Esse primeiro contato foi muito precioso para nós” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O ceramista atribui a boa relação estabelecida entre os artistas empreendedores inseridos no município como o fator de maior relevância para o desenvolvimento dos empreendimentos ligados à arte cerâmica e ressalta que tal união está relacionada à consciência coletiva a respeito da individualidade do trabalho de cada ceramista. “Aqui todo mundo indica todo mundo. Não existe problemas quanto a isso. Todos sabem que o trabalho é individualizado e tenho certeza que é isso que faz funcionar o nosso APL” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O entrevistado finaliza a entrevista ressaltando a importância dos relacionamentos estabelecidos com os artistas da rede e afirma que a essência da produção em cerâmica está na individualidade de cada artista, mas, segundo o próprio, a união entre todos da rede se faz necessária para o desenvolvimento dos empreendimentos do cluster. “O artista ceramista é muito individualista, ele tem seu próprio negócio, consegue fazer tudo sozinho, não precisa de ninguém. Porém, na hora de vender, a união se faz necessária” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível observar, à luz da análise interna dos dados elementos comuns aos dois empreendimentos investigados (empreendedores “A” e “B”). Observou-se a influência positiva do capital social relacional (Laços Fortes e Fracos) e estrutural (Fechamento da Rede e Buracos Estruturais) à trajetória inicial dos empreendimentos.

Em relação aos laços fortes, relações familiares e de amizade exerceram influência nos três empreendimentos analisados no decorrer de seus estágios iniciais (LARSON; STARR, 1993; LARSON, 1991; HITE; HESTERLY, 2001; LECHNER; HITE, 2005; DOWLING; WELPE, 2006; HITE et al., 2006; WAHID; INDARTI, 2013; AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017). Isso fica evidente, por exemplo, no caso da empreendedora “A”, em que foi destacada a participação de seu companheiro e de amigos inseridos na rede de Cunha, como Mieko Ukesaki e Alberto Cidares. Ainda em relação a laços fortes, foi possível observar como os empreendedores obtiveram importantes benefícios derivados de suas interações mais próximas (LEWIS; WEIGERT, 1985; ALDRICH; FIOL, 1994; BRUDERL; PREISENDORFER, 1998; HITE; HESTERLY, 2001; LIM; CHAN, 2018; SMITH; LOHRKE; ZIEMIANSKI, 2018). Um deles é a confiança (GRANOVETTER, 1973, 1983; COLEMAN, 1988, 1990). Ela foi evidenciada nos dois casos estudados.

Analisando o comportamento dos empreendedores em relação às suas redes sociais, observa-se no Caso 1, que as redes sociais da ceramista não se confundiram com as redes da empresa. Isso porque o empreendedor “A” manteve os contatos comerciais adquiridos através da atividade empresarial exercida anteriormente à fundação de seu empreendimento em Cunha. Com isso, a ceramista estabeleceu relações apoiadas somente em laços de amizade com os demais colegas de ofício do cluster (HITE; HESTERLY, 2001).

No que envolve o fechamento da rede, fatos corroboram proposições anteriores (COLEMAN, 1988, 1990). Benefícios derivados de redes fechadas foram obtidos pelos três empreendedores; neste caso, o da confiança, o do auxílio mútuo e o da obtenção de recursos de maneira facilitada. A confiança foi observada por meio da iniciativa de indicações. Empreendedores utilizaram a relação com laços fortes para se conectarem a laços fracos. Note como a confiança entre os membros da rede permite a indicação entre eles, um recurso somente derivado das interações. O auxílio mútuo, por sua vez, foi obtido por meio de laços de familiares ou laços de amizade, estabelecidos entre os entrevistados e os atores da rede. A ceramista contou com o auxílio de seu companheiro para inserção de negócio.

No entanto, para o empreendedor “B”, a ajuda foi lograda por intervenção dos amigos ceramistas (GRANOVETTER, 1973, 1983). A obtenção de variados recursos foi facilitada pelo fato de os ceramistas estarem imersos em um cluster. Ressalta-se que ao se analisar o Caso 1 é possível observar elementos de benefícios derivados de redes fechadas (COLEMAN, 1988, 1990) e ainda pouco explorados na literatura de modo geral. Insere-se aí, por exemplo, o apoio psicológico, este evidenciado nas falas da empreendedora “A”.

Outro fato notável nos dois casos analisados envolveu a utilização de mídias sociais pelos ceramistas, possibilitando uma relação comercial com interações menos frequentes (HITE; HESTERLY, 2001; LECHNER; DOWLING; WELPE, 2006; AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017). Tais recursos viabilizaram o alcance de públicos mais distantes (laços fracos), corroborando as premissas de Granovetter (1973, 1983) sobre a importância dos laços fracos para o desenvolvimento de empreendedores e empreendimentos. Os laços fracos, nos casos dos ceramistas, permitiram uma maior divulgação dos trabalhos e um incremento no número de peças vendidas pelos três ceramistas.

Evidencia-se que relações inicialmente formadas em razões de amizades e evoluídas para relações comerciais. Ou seja, conexões de amizades adquiriram, com o tempo, funções comerciais, fornecendo aos empreendedores recursos econômicos (LARSON; STARR, 1993). No caso 1, a ceramista se tornou fornecedora de peças utilitárias em cerâmica para amigos de longa data, proprietários de uma pousada local.

Porém, apesar da evolução dos laços ocorrida nos estágios iniciais dos empreendimentos, dados de campo sugerem que os laços fortes não perderam importância nos três casos observados (ZHOU; CHAN; SONG, 2017). Isto foi respaldado pelo fato de

os atores cultivarem um positivo relacionamento no cluster, despertando, assim, benefícios persistentes entre todos.

Benefícios foram observados nos dois casos em virtude de relações com laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983; GULTOM, 2016). No Caso 1, a ceramista fundou um ateliê escola devido à sua relação com artistas internacionais. Já no Caso 2, o ceramista obteve possíveis clientes para o seu trabalho devido à sua relação com pessoas fora da rede de Cunha.

No momento em que os entrevistados revelam participações de atores distantes da rede na trajetória de seus empreendimentos, evidenciam-se influências de laços fracos e buracos estruturais (BURT, 1992) no desenvolvimento dos negócios em estágios mais avançados (HITE; HESTERLY, 2001; HITE, 2005). Nos casos observados, benefícios foram conquistados por causa de relações estabelecidas com o uso de mídias sociais e até mesmo devido a contatos com pessoas oriundas de outros países (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1992). Neste sentido, destaca-se a atitude da empreendedora “A” em preservar suas relações com artistas estrangeiros para, assim, usufruir de recursos vinculados a esses contatos desde a inserção de sua atividade comercial no município de Cunha. Tal comportamento implicou em distinta vantagem competitiva para a ceramista, recorrente desde o estágio inicial de seu negócio (BURT, 1992).

Dois proposições teóricas trabalhadas no referencial não foram observadas em campo. Isso nos dois casos estudados. A primeira se relaciona à alta dependência sobre os laços fortes ao longo do empreendimento e como ela pode indicar um superenraizamento, isto é, excessiva coesão da rede empreendedora, prejudicial aos empreendimentos produtivos. A segunda, por sua vez, de que empreendedores iniciais usufruem dos recursos derivados dos laços fortes não por opção, mas por falta de alternativas. Salienta-se que a não observância de tais proposições não as refutam de maneira geral, mas, para os casos aqui investigados, não se demonstraram particularmente relevantes.

6 | CONCLUSÕES

Este artigo teve o objetivo de investigar como o capital social influencia a trajetória de empreendimentos iniciais do setor artístico. Sob a luz de duas importantes perspectivas do capital social, a relacional e a estrutural, o presente estudo abordou teorias envolvendo laços fortes (GRANOVETTER, 1973, 1983) e o fechamento da rede (COLEMAN, 1988, 1990), como também laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983) e os buracos estruturais (BURT, 1992). Envolvendo vertente empírica, foram investigadas as trajetórias de três empreendimentos durante seus 42 primeiros meses de fundação, projetando luzes para importantes conclusões de pesquisa.

Evidências de campo sugerem como diferentes benefícios puderam ser obtidos pelos empreendedores investigados através de relações estabelecidas na rede, em virtude

de relacionamentos com indivíduos não inseridos no cluster de cerâmicas artísticas de Cunha. Relações mantidas com familiares e amigos próximos (GRANOVETTER, 1973, 1983) foram fundamentais à estruturação necessária ao início das atividades comerciais. O aporte financeiro, o suporte emocional e a ajuda prestada pelos citados entes foram importantes para a trajetória evolutiva dos ateliês, sendo essenciais, também, durante os estágios nascentes (primeiros 3 meses). Saliencia-se que as fortes conexões estabelecidas entre os indivíduos inseridos no cluster ainda exercem relevância quanto à permanência e à manutenção dos empreendimentos estudados, mesmo estes estando atualmente em estágios mais avançados, como no Caso 1 e no Caso 2.

Ao analisar a coesão na rede (COLEMAN, 1988, 1990), observou-se o fortalecimento de recursos, como a confiança e o auxílio mútuo entre os atores do cluster, contribuindo também para o desenvolvimento inicial e para a consolidação dos três empreendimentos estudados. O fechamento da rede de cerâmicas artísticas de Cunha despertou benefícios ainda hoje não identificados na literatura específica (COLEMAN, 1988, 1990). Foram observados em campo, por exemplo, a relevância de recursos como o apoio psicológico (citado pelo empreendedor “A”) quando da evolução dos estabelecimentos. Tal recurso merece ser objeto de novas investigações no futuro.

No que diz respeito a laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983) e a buracos estruturais (BURT, 1992), estes influenciaram positivamente os empreendimentos no decorrer de seus estágios iniciais. Relações estabelecidas com laços fracos e os benefícios derivados da intermediação de buracos estruturais (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1992) promoveram vantagens competitivas aos empreendedores observados. Conexões estabelecidas com contatos mais distantes forneceram aos ceramistas entrevistados novas informações, levando-os a explorar diferentes oportunidades no mercado. Como exemplo, pode-se citar a promoção do ensino em arte cerâmica na rede de Cunha, oportunidade explorada de modo pioneiro pela ceramista descrita no Caso 1. Deste modo, ficou evidenciado que relações com laços fracos e com buracos estruturais exercem importância para o desenvolvimento dos empreendimentos, tanto em seus estágios mais avançados quanto em seus estágios iniciais, ampliando a literatura da área.

Mais que isso, no decorrer da análise dos casos, foi constatado o fato de que empreendedores se apropriam dos laços fortes para acessar os seus laços fracos. Tal conclusão projeta luzes para reflexões relacionadas à transitividade da rede. Isto é possibilitado em virtude de iniciativas como as indicações, um costume já consolidado entre os atores pertencentes ao cluster de Cunha. Assim, relações estabelecidas com laços fracos e buracos estruturais promoveram o alcance de um maior público consumidor. Tal fato influencia positivamente o quesito vendas aos empreendimentos como também trocas de informações, despertando o aprimoramento de conhecimentos entre os empreendedores analisados.

Contudo, foram percebidas limitações a esta pesquisa. Uma delas, ao analisar a trajetória longitudinal dos empreendimentos durante seus estágios iniciais. Apesar

da realização de entrevistas diretamente com os ceramistas fundadores de cada ateliê estudado, observou-se dificuldades entre eles para elaborar uma linha temporal. Esta limitação foi evidenciada durante os relatos de fatos e informações inerentes à época da fundação de seus negócios – a exemplo, os entrevistados 1 e 2. Possivelmente este problema esteja vinculado ao fato de tanto o empreendimento analisado no Caso 1 quanto no Caso 2 contarem com longa trajetória comercial (mais de uma década de existência em ambos os estabelecimentos). Nesta vertente, limitações metodológicas também persistiram no decorrer do trabalho. A ausência de transcrições envolvendo as observações comportamentais coletadas em campo durante as entrevistas impossibilitou a triangulação de dados. A adoção de tal medida contribuiria para uma análise mais consistente de cada caso estudado.

Em virtude desta investigação empírica, projetam-se luzes para estudos futuros envolvendo a influência do capital humano no desenvolvimento de empreendimentos pertencentes à economia criativa. Além disso, novos estudos deveriam compreender a rede global do cluster como o caso a ser investigado. Ao fazer isto, pesquisas desta natureza complementariam a investigação presente, que buscou como o caso as empresas imersas no cluster e não o cluster em si. Ao se estudar o cluster de maneira geral, poder-se-ia empregar novas metodologias ou triangular métodos, obtendo, da combinação de levantamentos e estudos de caso, maior robustez nos achados.

REFERÊNCIAS

- AFANDI, E.; KERMANI, M.; MAMMADOR, F. Social capital and entrepreneurial process. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 685-716, 2017.
- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of management Review**, v. 19, p. 645-670, 1994.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceito e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.
- BARANIK, L. E.; GORMAN, B.; WALES, W. J. What makes muslim women entrepreneurs successful? A field study examining religiosity and social capital in Tunisia. **Sex Roles**, v. 78, n. 3-4, p. 208-219, 2018.
- BARON, R. A. Enhancing entrepreneurial excellence: tools for making the possible real. Edward Edgar. **Publishing Limited**, 2013.
- BOURDIEU, P. Le capital social. **Actes de la Recherche em Sciences Sociales**, v. 31, p. 2-3, 1980.
- BURT, R. S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1992.
- BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P. Network support and the success of newly founded business. **Small Business Economics**, v. 10, n. 3, p. 213-225, 1998.

- CHEN, Y.; ZHOU, X.; Entrepreneurial self-efficacy and firms innovation behavior: the negative mediating role of social capital. **Social Behavior and Personality: An international Journal**, v. 45, n. 9, p. 1553-1562, 2017.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology. Supplement: Organizations and Institutions. Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure**, v. 94, p. S95-S120, 1988.
- _____. Foundations of Social Theory. Cambridge MA: **Belknap Press of Harvard University Press**, 1990.
- COLBARI, A. L. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 75-111, 2007.
- DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The effect of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 301-331, 2003.
- FERRARY, M.; GRANOVETTER, M. The role of venture capital firms in silicone valley's complex innovation network. **Economy and Society**, v. 38, n. 2, p. 326-359, 2009.
- FÓŠIC, I.; KRISTIC, J.; TRUSIC, A. Motivational factors: drivers behind women entrepreneurs decision to start and entrepreneurial venture in Croatia. **Scientific annals of economics and business**, v. 64, n. 3, p. 339-357, 2017.
- FUKUYAMA, F. Confiança: valores sociais e criação de prosperidade. Lisboa: **Gradiva**, p. 412, 1996.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GEM. Empreendedorismo no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2019.
- GEM. Empreendedorismo no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2019.
- HITE, J. M. Evolutionary process and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, 2005.
- HITE, J. M.; HESTERLEY, W. S. The evolution of firm networks from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 275-286, 2001.
- HITE, J. M. et al. Building bridges for resource acquisition: network relationship among head teachers in Uganda private secondary schools. **International Journal of Education Development**, v. 26, n. 5, p. 495-512, 2006.
- HAN, J. Team – bonding and team – bridging social capital. Conceptualization and implications. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 24, p. 17-42, 2018.
- HANIFAN, L. J. The Rural School Community Centre. **Annals of the American Academy of Political and Social Sciences**, v. 67, p. 130-138, 1916.

HOFER, C. W.; SANDBERG, W. R. Improving new venture performance: the role of strategy industry structure and the entrepreneur. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 1, p. 5-28, 1987.

HMIELESKI, K.; CARR, J. C.; BARON, R. A. Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. **Strategic Entrepreneurship Journal**, p. 289-312, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 set. 2019.

KAASA, A. Effects of different dimensions of social capital on innovative activity. Evidence from Europe at the regional level. **Technovation**, v. 29, n. 3, p. 218-233, 2009.

LANS, T.; BLOK, V.; GULIKERS, J. Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early – stage entrepreneurs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 27, n. 7-8, p. 458-473, 2015.

LARSON, A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 3, p. 173-188, 1991.

LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 5-15, 1993.

LECHNER, C.; DOWLING, M.; WELPE, I. Firm networks and firm development: the role of relational mix. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 514-540, 2006.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, n. 4, p. 967-985, 1985.

LIM, Y.; CHAN, S. S. Where is my partner? The role of gender in the formation of entrepreneurial business. **Small Business Economics**, v. 52, n. 1, p. 131-151, 2018.

LIN, N. Building a network theory of social capital. **Connections**, v. 22, n. 1, p. 28-51, 1999.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NASERI, S. Online social network sites and social capital. A case of facebook. **International Journal of Applied Sociology**, v. 7, n. 1, p. 13-19, 2017.

NIKIFOROU, A.I.; et al. The role of teams in academic spin-offs. **Academy of Management Perspectives**, v. 32, n.1, 2018.

PETERSON, M. Social enterprise for poverty alleviation in an era of sector convergence. **Forthcoming: Journal of Ethics & Entrepreneurship**, 2015.

PUTNAM, R. D. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. **The American Prospect**, 1993.

RYU, S. To bond or to bridge? Contingent effects of manager social capital on organizational performance. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 4, p. 403-418, 2017.

SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: **Nova Cultura**, 1985.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tipoconteudo/empreendedorismo?codTema=2>>. Acesso em: 1 mar. 2019.

SERASA. Serasa Consumidor. 2019. Disponível em: <<https://www.serasaconsumidor.com.br/>>. Acesso em: 3 set. 2019.

SMITH, D. A.; LOHRKE, F. T. Entrepreneurial network development: Trusting in the process. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 315-322, 2008.

SOETANTO, D. Examining change in entrepreneurial networks: using visualization as an alternative approach. **European Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 139-150, 2019.

STAM, W.; ARZLANIAM, S.; ELFRING, T. Social Capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. **Journal of Business Venturing**, v. 29, p. 152-173, 2014.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Analysis for Organizations. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

VALORINVESTE. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/01/30/abertura-de-empresas-cresce-233percent-no-acumulado-de-2019-ate-novembro.ghtml>>. Acesso em: 3 fev. 2020.

ZIEMIANSKI, P. The perception of an entrepreneurs structural, relational and cognitive social capital among young people in Poland – An exploratory study. **Journal of entrepreneurship Management an Innovation**, v. 14, n. 1, p. 109-122, 2018.

ZHOU, L.; CHAN, E.; SONG, H. Social capital and entrepreneurial mobility in early stage tourism development: A case from rural China. **Tourism Management**, v. 63, n. 1, p. 338-350, 2017.

YIN, R.K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2001.

YOON, H.; YUN, S.; LEE, J.; PHILLIPS, F. Entrepreneurship in east Asian regional innovation systems; role of social capital. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 100, p. 83-95, 2015.

WAHID, F.; INDARTI, N. Facebook, online capital and the rise of nascent entrepreneurs. **Innovation, Communication and Engineering**, p. 61, 2013.

CAPÍTULO 22

EMPREENDEDORISMO, UM INSTRUMENTO SOCIAL, ESTUDO DE CASO NA ONG GERANDO FALCÕES

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 05/01/2021

Elisa Oliveira Santana

Universidade de Mogi das Cruzes - UMC
Ferraz de Vasconcelos – SP
[Http://Lattes.cnpq.br/4126761294804211](http://Lattes.cnpq.br/4126761294804211)

Juliana Aparecida da Silva

Universidade de Mogi das Cruzes - UMC
Santa Isabel – SP
<http://lattes.cnpq.br/0562174195985185>

RESUMO: O presente estudo analisa os impactos provenientes da atividade empreendedora social, identifica o perfil do empreendedor social e traz o exemplo de Eduardo Lyra no que diz respeito ao seu papel transformador quando aplicado na ONG Gerando Falcões, localizada na cidade de Poá – São Paulo. A partir deste estudo será possível melhor compreender o que abarca o assunto empreendedorismo social, bem como, a sua importância e aplicação dos conceitos por meio de um caso real. O estudo busca exemplificar os benefícios provenientes da atividade empreendedora de impacto social, e como o empreendedorismo que rompe as barreiras do lucro e objetiva ganhos sociais é importante. Nossa atual sociedade vivencia inúmeros problemas e enxergamos solução a partir do empreendedorismo social, ações que não objetivam o lucro, mas que se propõe a desempenhar um papel de agente de mudança são capazes de trazer grandes e significativas melhorias.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Social, ONG, Impacto.

ENTREPRENEURSHIP, A SOCIAL INSTRUMENT, CASE STUDY AT NGO GERANDO FALCÕES

ABSTRACT: The present study analyzes the impacts of social entrepreneurship, identifies the profile of the social entrepreneur and takes the example of Eduardo Lyra related to his transforming role when applied to the NGO Gerando Falcões, located in the city of Poá - São Paulo. From this study will be possible to better understand what encompasses the subject social entrepreneurship, as well as its importance and application of the concepts through a real case. The study seeks to exemplify the benefits derived from the entrepreneurial activity of social impact, and how entrepreneurship that breaks the barriers of profit and objective social gains is important. Our current society experiences many problems and we see a solution based on social entrepreneurship, actions that do not aim at a profit but that propose to play a role an agent of change is capable of bringing great and significant improvements.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Social, NGO, Impact.

INTRODUÇÃO

Constituir um empreendimento não objetivando apenas o lucro não é o ideal de muitos, pois significa ir além do senso comum, propõe-se através dessa pesquisa visualizar o

empreendedorismo como um instrumento na busca por soluções e ou alternativas que atenuem problemas sociais.

Mais do que um viés, testemunha-se um pressuposto de transformação e impacto na sociedade, pensamento e comportamentos voltados ao fato de pessoas empenharem-se em fazer a diferença na vida de outros.

Atualmente ser uma empresa padrão classe mundial significa alcançar sucesso autossustentado no mercado, indo além do lucro. A responsabilidade socioambiental torna-se cada vez mais, condição fundamental para a organização que deseja destacar-se no mercado, dessa forma, alinhá-la ao seu planejamento estratégico, passa a ser intrínseco às suas atividades.

A atividade empreendedora social funciona como um sistema, onde um depende do outro, assim como uma organização na qual todos os indivíduos trabalham juntos a fim de um só objetivo. Isso é explicado por meio do redesenho de relações provenientes das parcerias (governo, empresas privadas ou instituições do terceiro setor). Parcerias estas que levarão o projeto a diante. Segundo Neto (2002, p.31): “Tais parcerias ganham visibilidade e sustentação por meio de ações afirmativas, que privilegiam segmentos populacionais em situação de risco social (menores carentes, doentes terminais, jovens desempregados, etc.).”

O papel das empresas, desde a revolução industrial, se tornou imprescindível para o desenvolvimento da sociedade, além de gerar ganhos aos donos e investidores, fortalecer a economia, gerar empregos, e claro desenvolver produtos e serviços, que ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas. Este movimento é nomeado por Empreendedorismo social, segundo Neto et al (2002, p.10):

O que o empreendedor social busca, na verdade, não é o sucesso de vendas, como faz o empreendedorismo privado. Sua medida de sucesso é o impacto social. Ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta no programa ou projeto de empreendedorismo social.

Ainda assim, quando se fala em empreendedorismo social se vai além, nas esferas econômicas, sociais e ambientais. Empresas sociais chegam ao lucro fazendo diferente, trazendo soluções ainda não pensadas, reduzindo impacto ambiental, adaptando produtos e serviços atuais de uma maneira a alcançar as classes sociais desfavorecidas.

Os empreendedores sociais, diferem-se, pois, possuem um olhar diferenciado para as demandas do mercado, dessa forma, oferecendo produtos e serviços também diferenciados, tornando a vida das pessoas melhor, principalmente das classes menos favorecidas.

Segundo Yunus, Nobel da Paz 2006 e idealizador do Grameen Bank (2008, p.155), o negócio social se difere da caridade pois:

Na caridade, quando você dá dinheiro, gasta-o e ele nunca mais retorna, portando o dólar de caridade tem apenas uma vida, se for utilizado já foi. Mas se você definir ou conceber isso como uma empresa social, então esse dólar de negócio social terá uma vida eterna, porque ele é reciclado, ele começa a ir e voltar, novamente e novamente, assim você pode tocar mais vidas e continuar para sempre.

Assim uma empresa social, não só é rentável, como permite que a cadeia de mudança do ambiente em que atua, continue sempre constante, alcançando cada vez mais pessoas. Segundo Spinola (2016) especialista do Sebrae nacional em negócios sociais:

O grande desafio do empreendedorismo social no Brasil, é acompanhar o ritmo mundial, e das necessidades da sociedade, e fornecer ao empreendedor um conjunto de políticas públicas e suporte para dar crescimento.

O sucesso em um negócio social depende da quantidade de beneficiados pelo projeto, no mesmo a comunidade é tida como protagonista. Só haverá sucesso se houver impacto, isto é, transformação. Para Ashoka et al (2001, p17): “Os empreendimentos sociais têm um ciclo de vida próprio, com diferentes fases de desenvolvimento, que, por sua vez, requerem diferentes instrumentos e ferramentas para que sejam completadas com sucesso”.

Já para Gomes et al (2008, p.292):

Tradicionalmente, o sucesso do empreendedor social é medido pelos eixos social e econômico. Na parte social, o seu sucesso mede-se pela capacidade real de transformação social na comunidade em que seu empreendimento opera. Na área econômica, o sucesso é medido pela capacidade de gerar uma situação financeira estável que permita fazer face quer os desafios de tesouraria quer a missão de reinvestir a riqueza gerada novamente na comunidade.

Outra denominação dada a esse tipo de iniciativa privada é organização com fins de benefício. Segundo Sebati empreendedor social serial e cofundador da Forth Sector Network (2011, p.57): [...] “veremos o surgimento de um quarto setor da economia - setor que interage, mas não se confunde, com o poder público, com organizações sem fins lucrativos e com atividade voltada ao lucro. A ascensão desse setor deve redefinir o futuro do capitalismo”

Um negócio social preocupa-se com a sociedade como um todo pois tem uma característica coletiva, envolvendo assim uma participação maior, uma integração maior e um empoderamento maior, frente os membros da comunidade. De acordo com Neto et al (2002, p.12): seu foco é a busca de soluções para os problemas sociais mediante a ideação e a testagem de novos modelos adequados de atenção às necessidades da comunidade. Sua medida de desempenho é o impacto social de suas ações. “Sendo um tema ainda em fase de desenvolvimento no Brasil, a disseminação do empreendedorismo social acaba sendo, em grande parte, por iniciativa de jovens empreendedores”, segundo o Sebrae, o

Alto Tietê tem 9 mil empreendedores de 16 a 30 anos, correspondendo a 34% do número de microempresários da região.

Além disso, a região tem alto potencial para esse tipo de negócio pois, nos deparamos com ambientes mais desenvolvidos economicamente, com grande diversidade de serviços, comércio e indústria, e em contrapartida, comunidades carentes, onde até serviços básicos, são inacessíveis, o que mostra que a atividade empreendedora social pode sim e deve ser instalada com afinco, promovendo assim, maior transformação na respectiva região.

Almeja-se um mundo onde, as pessoas não somente honram aqueles que transformam dinheiro em mais dinheiro, mas aqueles indivíduos que fazem dos recursos, mudança para o mundo nas mais singelas formas, quando se chegar a esse patamar, ter-se-á chegado a conquista de uma nova realidade, coletiva e de impacto.

Segundo Lyra, empreendedor social e fundador da ONG Gerando Falcões localizada em Poá “Há um esforço para potencializar e acelerar a comunidade para que ela possa ter um futuro melhor e com mais dignidade”. Lyra defende a ideia de que não quer ganhar um milhão até os 30 anos e sim tocar, um milhão de pessoas até os 30 anos, essa é a essência do empreendedorismo social.

RESULTADOS PARCIAIS/DISCUSSÃO

O Empreendedor Social

O principal intuito do empreendedorismo social é tornar a vida das pessoas melhor seja a nível nacional ou global. O empreendedorismo social é um negócio que visa ou não lucro e quando este negócio é colocado em prática o empreendedor social almeja resolver um problema social ou ambiental em uma comunidade ou em qualquer outro lugar que necessite transformação.

Um empreendimento social surge a partir de uma necessidade observada, onde, o empreendedor vê sua empresa como um agente de mudança de uma comunidade, sendo esse seu propósito e principal característica.

Para Bessant et al (2009, p.291) algumas das características dos empreendedores sociais são:

Motivos e objetivos – menos preocupados com independência e riqueza e mais com meios e fins sociais.

Cronograma – menos ênfase em crescimento de curto prazo e em obtenção de resultados de longo prazo do novo empreendimento e maior preocupação com as mudanças de longo prazo e com herança duradoura.

Recursos – menos foco na empresa e na equipe de gestão para executar o novo empreendimento e maior foco em uma rede de investidores e de recursos para desenvolver e realizar mudanças.

Logo após a definição do propósito o empreendedor social tem a tarefa de responder algumas perguntas para assim dar mais vida ao seu trabalho, perguntas como: que tipo de mundo eu quero? E como irei cria-lo? E ao obter tais respostas o mesmo traça ações para chegar ao seu objetivo central.

O objetivo central de um empreendedor social gira em torno da transformação e/ou impacto que ele pode fazer no ambiente em que está inserido ou até mesmo no mundo, isso irá depender do quão visionário o empreendedor é.

Segundo Mações (2007, p.06):

O empreendedorismo social combina a criatividade, a capacidade para o negócio e o empenhamento do empreendedor tradicional com a missão de mudar o mundo para melhor e de apoio aos mais necessitados. O objetivo principal do empreendedorismo social é contribuir para uma sociedade melhor, em vez de maximizar os lucros, sem descuidar a necessidade de obter lucros e assegurar a sua sustentabilidade.

O empreendedor social conhecido também como profissional da transformação é movido por causas e sentimentos. Causas no sentido de trazer melhorias e/ou impactar positivamente uma comunidade, uma instituição, etc. E sentimento no sentido de se importar, para o empreendedor social não importa se ele está ajudando 10 pessoas ou 1000 pessoas, o que importa é a transformação na respectiva região e nesse momento o sentimento pode falar mais alto. Conforme Yunus (2008, p.10): “Cabe a nós decidir que rumo tomaremos. Somos os pilotos e os navegadores de nosso planeta. Se levarmos a sério nosso papel, o destino que nos aguarda será necessariamente o que previmos”.

Empreendedores sociais criam movimentos e deste modo podem ser considerados verdadeiros ativistas, ativistas sociais, ativistas do bem para todos, ativistas estes capazes de mudar tudo ao seu redor. Para Yunus (2008, p.09): “Toda pessoa tem um enorme potencial e pode influenciar a vida das outras no seio das comunidades e das nações durante sua existência, mas também além dela” O empreendedor social deixa um legado por onde passa e desta forma o seu trabalho sempre tem continuidade.

A ATIVIDADE EMPREENDEDORA SOCIAL

Há o manifesto da atividade empreendedora social quando se vê de forma nítida a necessidade de mudança para os problemas complexos enfrentados pela sociedade. E quando o problema é efetivamente enxergado se dá início a maiores contribuições a partir de uma abordagem diferenciada com processos de engajamento e aplicação do knowhow por parte do profissional da transformação. Abordagens contemporâneas e criativas são capazes de transformar cenários cujos problemas são graves. Para Jones (2012, p.162):

“Os empreendedores sociais procuram angariar recursos para resolver problemas sociais por meio de soluções criativas.”

Quando bem aplicada o impacto da atividade empreendedora social em uma comunidade pode ser tamanho sendo capaz de atingir uma grande massa e consequentemente impactar de forma positiva a vida de muitos.

A atividade empreendedora em sua grande maioria é movida pelo chamado agir em rede que nada mais é que a união de forças com o mesmo objetivo, em outras palavras, conexões cujas crenças são as mesmas, o que significa lutar pela mesma causa e, sobretudo, acreditar que é possível respectiva mudança.

De acordo com Bessant et al (2009, p.119):

O trabalho em redes oferece a oportunidade de construir a “eficiência coletiva”, um modelo que tem sido usado com bastante sucesso em conglomerados de pequenas empresas no mundo inteiro. E no campo do empreendedorismo social, em que o desafio não é tanto fazer dinheiro, mas gerar valor social – mudar o mundo -, o potencial do trabalho em rede é igualmente poderoso.

O fato de ter múltiplos participantes, isto é, agentes de transformação ao seu favor é ter pessoas sonhando junto com você, dando maior suporte, contribuindo com ideias e, sobretudo, aprendendo e falhando juntos e este é um processo de aprendizado, de muita troca e de muitos ganhos.

Segundo Dornelas et al (2014, on-line):

O empreendedor social pode aumentar ainda mais sua equipe de confiança através do reconhecimento e da participação nas poderosas redes de contato que envolvem as atividades de empreendedorismo social. Existe algo especial em empreendedores e investidores com pensamentos semelhantes que se unem para lidar com os problemas do mundo e entender que suas soluções, ou a falta delas, vão mudar o mundo para sempre.

As conexões certas podem contribuir de forma grandiosa na atividade empreendedora.

O QUE OS EMPREENDEDORES SOCIAIS BUSCAM?

Os agentes da transformação buscam por mudanças locais e/ou globais, vislumbram um mundo melhor e por consequência trabalham duro para que isso se concretize.

Os empreendedores sociais empenham-se em desenvolver um problema na sociedade seja este social (educação, pobreza etc) ou ambiental.

Segundo Jones (2012, p.162):

Empreendedores sociais são indivíduos que buscam iniciativas e oportunidades para resolver problemas e necessidades sociais com intuito de melhorar a sociedade e o bem-estar geral, seja reduzindo a pobreza, diminuindo o analfabetismo, protegendo o meio ambiente ou reduzindo o consumo de drogas.

São afortunados por um alto nível de empatia e senso de justiça a nível social, isso mostra-se evidente quando a mudança de cenário que eles almejam dão de encontro com problemas complexos que por sua preponderância são responsabilidade de políticos e outras autoridades. Os empreendedores sociais fazem dos problemas sociais um problema particular e a partir disso tomam a frente, a contribuição é tamanha que eles fazem a diferença na vida das pessoas. De acordo com Bussato apud Gregory Dees (2006, p.201):

[...] os empreendedores sociais têm o papel de agentes de mudanças por adotar uma missão de gerar e manter valor social e não apenas valor privado; reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir tal missão; engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo; agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis; exibir um elevado senso de transparência para seus parceiros, público-alvo e pelos resultados gerados; usar eficientemente seus recursos e alavanca-los através de parcerias e colaboração com os outros.

Os agentes de transformação são de fato cidadãos do mundo.

REFERÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social é principalmente conhecido pela disseminação desse trabalho de transformação por figuras de impacto como, Eduardo Lyra, Muhammad Yunus e instituto Kiva.

Eduardo Lyra é um jovem naturalizado de uma favela de Guarulhos - SP, jornalista e empreendedor social. Há cinco anos criou o instituto Gerando Falcões cujo objetivo é causar transformação social e promover mudanças na realidade das periferias. Desde o início das suas atividades a GF tem transformado a vida de mais de 10.000 crianças e jovens e a proposta para esse ano de 2018 é impactar mais vidas com a expansão de mais 5 institutos. A GF cria pontes para crianças e jovens por meio de qualificação profissional, geração de renda, atividades de incentivo à cultura e grandes chances de trabalho aos jovens¹. O lema do Gerando Falcões é “Menos muros e mais pontes” que remete também a mais apoio igual a maior impacto, o instituto não está sozinho pelo contrário graças ao trabalho transformação e de grande propósito possui apoio de grandes marcas, de empresas, e de grandes líderes.

Muhammad Yunus começou sua história de transformação sendo professor de economia em uma universidade de Bangladesh, este ambiente o proporcionou grandes questionamentos chegando a assuntos como a desigualdade e o propósito. A partir disso,

1. <http://gerandofalcoes.com/quem-somos/>

Muhammad Yunus iniciou seus projetos com o microcrédito disponibilizou esse grande suporte a famílias carentes e com isso promoveu melhores condições a essas famílias. Com essa realização disseminou mais a atividade empreendedora social na Ásia e no Mundo e conquistou a premiação do Nobel da Paz. Hoje ele potencializa a atividade empreendedora social por meio de uma aceleradora e fundo de investimentos destinados a negócios sociais ligada à empresa global Yunus Social Business Global Initiatives².

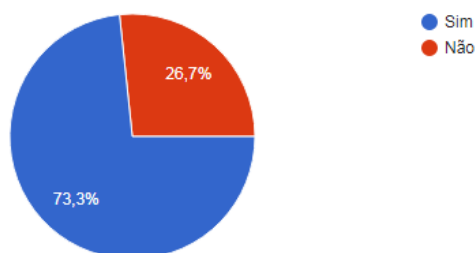
Kiva é uma organização internacional fundada em 2005 que ajuda pessoas físicas e microempreendedores individuais através da disponibilização de empréstimos e microcrédito e com isso tem proporcionado inúmeras mudanças na vida de muitas pessoas a nível global. Qualquer um pode contribuir, funciona da seguinte forma, um brasileiro (a) deseja ajudar uma pessoa que cria cabras em Sri Lanka então o brasileiro (a) se dispõe a disponibilizar uma respectiva quantia que ajudaria o cidadão Srilankês e a partir disso a troca solidária se inicia, funciona como um empréstimo, assim que o (a) Srilankês pudesse devolver a quantia do (a) brasileiro (a) a quantia emprestada já ficaria na plataforma disponível e dessa forma o dono do dinheiro pode pegá-lo de volta ou emprestar para uma outra pessoa. O único contraponto dessa troca solidária é que os seguintes países Brasil, China e Rússia podem ajudar, mas não podem ser ajudados³.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Elaboramos um questionário de 11 questões e aplicamos na ONG Gerando Falcões para 30 alunos da instituição. Coletamos dados relevantes a fim de melhor entender o impacto do estudo.

2- É o seu primeiro projeto/curso na GF?

30 respostas

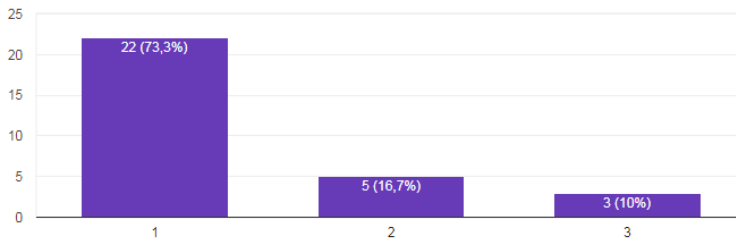


2. <https://www.yunusnegociossociais.com/quem-somos>

3. <https://www.kiva.org/about>

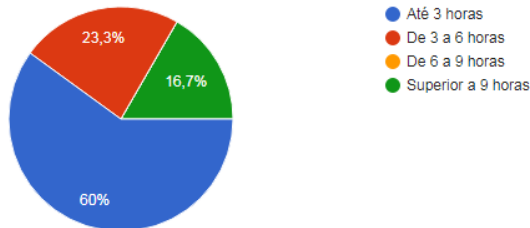
2.1- De quantos participou?

30 respostas



4- Quantas horas por semana você passa participando de atividades da GF?

30 respostas

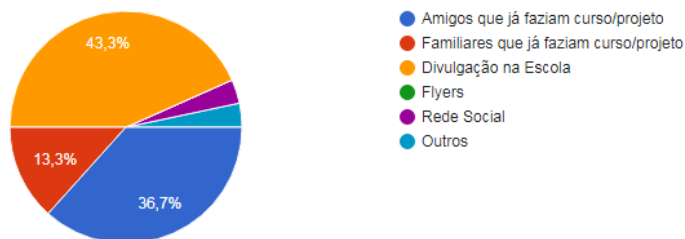


Analisando as informações dos gráficos 2, 2.1 e 4 pode-se dizer que, mais de 25% dos alunos entrevistados já estão no segundo ou terceiro curso da Gerando Falcões, sendo em sua maioria, passando de 3 a 6 na instituição.

Cerca de 17% dos alunos entrevistados passam mais 9 horas semanais desenvolvendo atividades na Gerando Falcões. Pode-se observar que os alunos da ONG são engajados em passar um longo período de horas nas capacitações e ainda grande parte deles depois de formados voltam para participar de outras atividades. A ONG fideliza os alunos e ao mesmo tempo é capaz de apresentar atividades que os deixam interessados de estar lá no tempo livre.

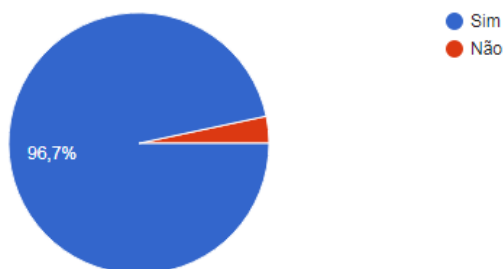
3- Como você conheceu a GF?

30 respostas



5- Você já indicou a GF para algum amigo?

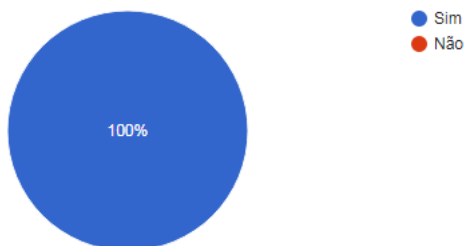
30 respostas



Analisando os dados do gráfico 3 vemos que a maioria dos alunos conhecem a Gerando Falcões através de divulgação nas escolas, porém a soma de alunos que conhecem através de amigos e familiares alcançam exatamente 50%, e que a grande maioria desses alunos também indicam a instituição para outros amigos. Sendo assim o marketing boca a boca é um dos grandes responsáveis por inscrições de alunos nas atividades da ONG.

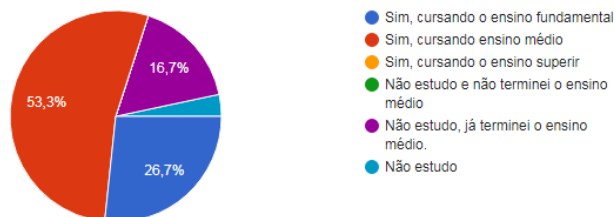
6- Você acredita que participar dos cursos e/ou projetos da GF pode ajudar-te a conquistar oportunidades de trabalho?

30 respostas



7- Você estuda?

30 respostas

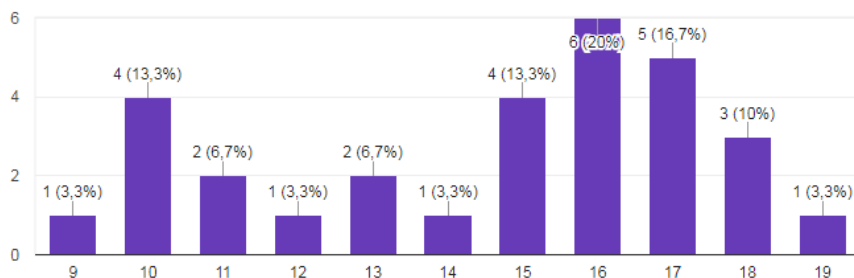


Cerca de 80% dos alunos entrevistados estudam atualmente, e 16,7% já terminaram o ensino médio, 100% dos alunos acreditam que participar das atividades da Gerando Falcões podem ajudar a abrir portas para o mercado de trabalho.

Esses dados mostram a importância que a ONG tem no desenvolvimento profissional dos jovens da comunidade, principalmente dentre os que têm idade para começar a participar de processos seletivos. A Gerando Falcões, além de oferecer as capacitações, encaminham parte dos jovens para programas de aprendiz e estágio das empresas parceiras da ONG.

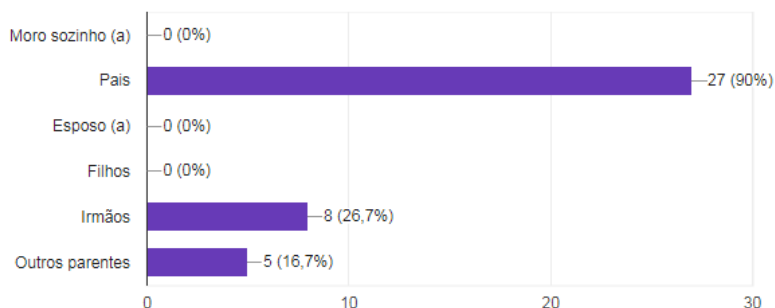
Idade

30 respostas



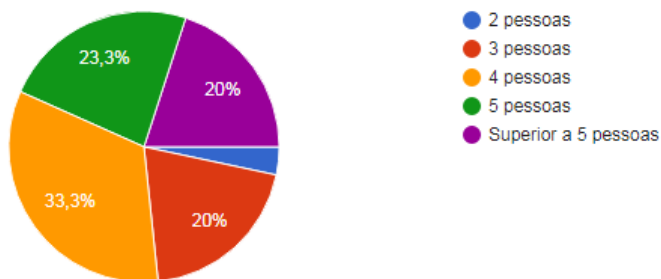
8- Quem mora com você?

30 respostas



9- Quantas pessoas moram com você?

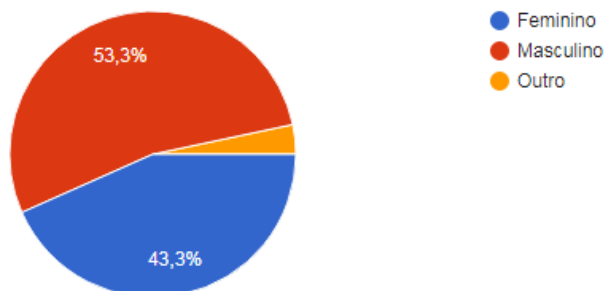
30 respostas



Os entrevistados têm de 9 a 16 anos de idade, em sua totalidade moram com mais 4 ou 5 pessoas, sendo a grande maioria morando com os pais e irmãos.

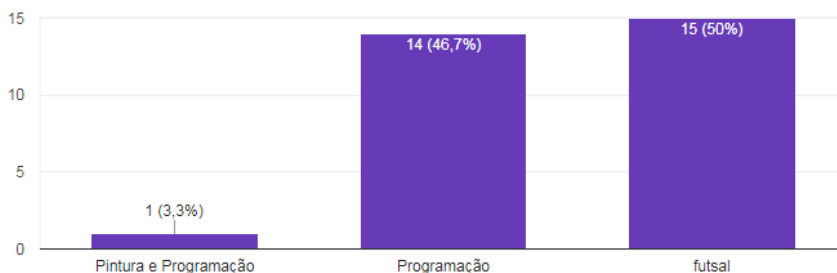
Gênero

30 respostas



1- De qual projeto/curso você participa atualmente na GF?

30 respostas



Ao analisar o gráfico 1 pode-se observar que metade dos alunos fazem programação, e a outra metade futsal, assim como no gráfico de gênero.

A maioria dos alunos de futsal são do gênero masculino, e de programação feminino.

Uma pesquisa desenvolvida pela Serasa juntamente com a ONU Mulheres realizada em 2017, aponta que apenas 17% dos programadores brasileiros são mulheres, isso mostra mais uma vez o grande papel social da ONG, que nesse curso está promovendo a inclusão de mulheres, com alta vulnerabilidade social em um mercado de trabalho dominado por homens.

CONCLUSÃO

A atividade empreendedora social é ainda embrionária no Brasil e por mais que seja recente já enxergamos o papel fundamental que ela desempenha, o Brasil é um país em desenvolvimento isso significa um ecossistema ainda mais desafiador e inconsistente para o empreendedor, neste cenário faz-se necessária a busca por parcerias, entre o Estado, entidades privadas e do terceiro setor, e, tratando-se de características pessoais a garra e demasiada vontade para ir em busca do que é idealizado, estão atreladas ao perfil do empreendedor social brasileiro.

Desde o início do estudo buscamos compreender o empreendedorismo social como uma atividade transformadora capaz de contribuir positivamente para a sociedade e o impacto da mesma na cidade de Poá - SP.

A partir dos resultados apresentados foi possível constatar o quão importante é aos envolvidos sendo estes alunos, colaboradores, voluntários e parceiros fazer parte de tamanha organização. Através da causa da Gerando Falcões crianças e jovens com alta vulnerabilidade social têm tido chances de desenvolvimento profissional e pessoal, que não teriam sem a ONG.

A análise das informações permite a percepção de que a instituição soma na vida das crianças e jovens a nível de levá-los a ficarem mais tempo do que o acordado no início, isto é, a Gerando Falcões por meio de suas atividades sociais tem fidelizado não só aos alunos como também aos pais dos alunos que buscam qualificação a fim de melhorar a vida da família. Os jovens usam do horário livre pós escola para se dedicarem às atividades da GF, assim a instituição além de oferecer capacitação, preenche o tempo desses jovens que muitas vezes estariam sujeitos a situações de vulnerabilidade nas regiões periféricas.

Outro fator relevante que pode ser destacado é o trabalho em rede que tem gerado maior impacto e transformação na região e aos beneficiados, a Gerando Falcões iniciou suas atividades com poucos parceiros mas hoje pelo propósito de mudança e pela causa de ajudar mais e mais o outro tem conquistado apoio de grandes empresas como Fundação Lemann, Microsoft, Geração de Valor, ORACLE Academy, KPMG etc, e apoio de grandes líderes como Flávio Augusto, Jorge Paulo Lemann, Carlos Wizard Martins e Daniel Castanho, que juntos abraçam a proposta de valor do CEO da Gerando Falcões, Eduardo Lyra buscando “Derrubar muros e construir pontes” parafraseando o lema da instituição.

REFERÊNCIAS

ASHOKA, Empreendedores Sociais e MCKINSEY & Company, Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. 3 ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BAUER, Mara Sônia e VOLKER, Paulo Roberto de Melo. **Por um Empreendedorismo Sustentável e Inovador: a experiência das lideranças do sistema Sebrae**. 2014.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BESSANT, John e TIDD, Joe. **Administração: inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo**. 1 ed. Rio de Janeiro:Record, 2005.

Bussato, Cézár e FEIJÓ, Jandira. **A Era dos Vagalumes: o florescer de uma nova cultura política**. 1 ed. Canoas: ULBRA, 2006.

CARDOSO, Gabriel. **Mude, Você, o Mundo: manual de empreendedorismo social**. 2016.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DORNELAS, José, SPINELLI, Stephen e ADAMS, Robert. **Criação de Novos Negócios: Empreendedorismo para o século 21**. 9ed. São Paulo: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2018/02/apenas-17-dos-programadores-brasileiros-sao-mulheres.html> Acesso em: 09 de Jul. 2018, às 14:30.

Eduardo Lyra, Empreendedor Social. Disponível em: <http://www.edulyra.com/>. Acesso em: 24 de Mai. 2017, às 18:30.

ELKINGTON, John e HARTIGAN, Pamela. **Empreendedores Sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GOMES, Ana, COSTA, Ana Bérnard, FORJAZ, Manuel, RODRIGUES, Cristina Udelsmann, LOPES, Carlos M, PIEPOLI, Sônia Frias e ZÓZIMO, Ricardo. **Empresariado, empreendedorismo e desenvolvimento em Angola e Moçambique.** 1 ed. Centro de Estudos Internacionais do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), 2008.

Gerando Falcões. Disponível em: <http://gerandofalcoes.com/quem-somos/> . Acesso em: 10 de Jan. 2018, às 15: 45.

JONES, Gareth R. e GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea.** 4 ed. Bookman.

Kiva. Disponível em: <https://www.kiva.org/about> . Acesso em: 10 de Jan. 2018, às 17:30.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança organizacional. – (Biblioteca do gestor).** 3 ed. Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2017.

NETO, Francisco P. de Melo e FRÓES, César. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

NETO, Francisco de Melo. **Gestão de Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Revista Harvard Business Review Brasil, 22 ed. 2011.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/negociossociais>. Acesso em: 20 de Mai. 2017, às 14:20.

Yunus Negócios Sociais. Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/quem-somos> . Acesso em: 10 de Jan. de 2018, às 15:10.

YUNUS, Muhammad. **Um Mundo Sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo.** São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, Muhammad. **Criando um Negócio Social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS, Muhammad. **A empresa social, A nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

YUNUS, Muhammad e JOLIS, Alan. **O Banqueiro dos Pobres.** 1 ed. São Paulo: Ática, 2008.

INOVAÇÕES SOCIAIS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: NOVAS FORMAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE HOTELEIRAS

Data de aceite: 01/04/2021

Asier Baquero

Faculdade de Direito e Ciências Empresariais
Universidade Católica de Murcia – UCAM,
Espanha
<https://orcid.org/0000-0002-9500-9344>

RESUMO: As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) englobam um conjunto de tecnologias desenvolvidas principalmente para gerir informações e enviá-las de um lugar para outro, tecnologias que armazenam informações e podem ser recuperadas posteriormente, ou processam informações para poder calcular resultados e elaborar relatórios. A sua utilização nas organizações hoteleiras tem sido desenvolvida em diferentes áreas, destacando-se a sua aplicação à investigação do comportamento do consumidor e das suas intenções de compra no meio digital, portanto ligado ao comércio eletrónico. Neste ambiente dinâmico e em constante alteração, os processos de inovação assumem grande importância e devido ao carácter aberto do ambiente web, é a inovação social que se destaca, fazendo-se referência a um processo de criação, implementação e disseminação de novas práticas sociais. Neste ambiente digital, é realizada uma revisão teórica dos principais conceitos de referência com uma análise aprofundada com foco nas organizações empresariais hoteleiras.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, TICs, Indústria hoteleira, Comportamento do consumidor, Comércio eletrónico.

SOCIAL INNOVATIONS AND INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES: NEW WAYS OF MANAGEMENT OF HOTEL ORGANIZATIONS

ABSTRACT: Information and Communication Technologies (ICTs) encompass mainly a set of technologies developed to manage information and sent it from one place to another, technologies that store information and can be retrieved later, or process information to calculate results and prepare reports. Its use in hotel organizations has been developed in different areas, highlighting the application to the investigation of consumer behaviour and its purchase intentions in the digital environment, linked this way to eCommerce. In this dynamic and changing environment, innovation processes take on great importance and due to the open nature of the web environment, it is social innovation that stands out, making reference to a process of creation, implementation and dissemination of new social practices. Over this digital environment, a theoretical review study of the main reference concepts is carried out with an in-depth analysis focused on hotel business organizations.

KEYWORDS: ICTs, Innovation, Hotel industry, Consumer behaviour, Ecommerce.

1 | INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de la información y las comunicaciones constituyen el conjunto de herramientas electrónicas que facilitan la gestión operativa y estratégica de las empresas, permitiéndoles administrar la información, las funciones y los procesos, así como establecer una comunicación interactiva con otras partes interesadas para lograr su misión y objetivos. Así, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) conforman un sistema integrado de software y equipos conectados en red que permite el procesamiento de datos y la comunicación eficaces, que benefician a las empresas permitiéndoles realizar negocios electrónicos (BUHALIS, 2013). De esta forma, atendemos al conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Incluimos las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Según GEVELBER; HECKMANN (2016) el “Think with Google” se basa en que el consumidor de viajes pasa por las siguientes fases, en las que las TICs están siempre presentes: en primer lugar, el sueño, donde el turista encuentra inspiración sobre el lugar a visitar a través de webs, blogs, videos, etc., comenzando así su ciclo inicial de búsqueda. En segundo lugar, la investigación, ya hecha la elección del lugar se realiza la búsqueda más exhaustiva a través de las diferentes webs donde se ofrece el producto (embudos de búsqueda). En tercer lugar, la reserva, el “click” de la adquisición del servicio. Posteriormente, la experimentación, información que mediante las TICs van adquiriendo los clientes durante la fase de la realización del viaje; y finalmente, el intercambio de información en plataformas online (eWOM). Los viajeros son cada vez más tendentes a contar sus experiencias a través de foros, blogs, redes sociales y sus comentarios o información facilitada sirve de utilidad para los próximos viajeros. En base a ello, la incorporación de las TICs al sector de la empresa turística implica la aparición de un nuevo escenario en el que hay que desarrollar nuevos negocios en mercados virtuales, esto implica el desarrollo del comercio electrónico.

En cuanto al concepto de innovación social, RÜEDE; LURTZ (2012) consideran siete características relacionadas: hacer algo bueno para la sociedad, cambiar las prácticas y/o estructuras sociales, contribuir al desarrollo urbano y comunitario, reorganizar los procesos de trabajo, dotar a las innovaciones tecnológicas de significado y relevancia cultural, realizar cambios en el área del trabajo social e innovar mediante la conectividad digital. Tras una etapa emergente en la que el uso de las TICs se centró en la mejora de la gestión de los procesos internos de los destinos, en estos momentos han ampliado e intensificado su radio de actuación hacia áreas, sobre todo, vinculadas con el marketing, la promoción y la comercialización turística. Es en este punto donde las empresas hoteleras buscan encontrar las claves de cómo vender más y de manera más efectiva en las páginas webs propias sus servicios hoteleros. La evolución de la web a la versión 2.0 ha permitido la integración e implicación del usuario final en todo el proceso de generación y de gestión de

contenidos, donde el usuario es el centro de atención de la comunicación online tanto para empresas como para destinos turísticos.

XIANG; GRETZEL (2010) señalaron que el Socialmedia engloba aplicaciones basadas en Internet creadas, distribuidas y usadas por parte de los consumidores, lo que caracteriza principalmente al contenido consumido en las redes sociales. Desde las redes sociales se genera tráfico a las webs de las empresas hoteleras que analizan con TICs, innovando especialmente en el ámbito social para comprender mejor las nuevas pautas de consumo y conseguir atraer ventas por estos nuevos entornos.

2 I COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR E INTENCIÓN DE COMPRA EN EL ENTORNO DIGITAL TURISTICO

La web 2.0 se convierte en un espacio social que permite a las empresas hoteleras una mayor comunicación con los clientes finales y un mayor conocimiento de sus expectativas, hábitos y opiniones en relación con el consumo turístico, así como un área donde aplicar las TICs e innovaciones sociales. El Social Media debe ser tenido en cuenta como marco de referencia, ya que como indicaron BERTHON, PLITT, PLANGGER; SHAPIRO (2012) es la infraestructura que da lugar al fenómeno social de los medios de comunicación colectiva, gracias a una serie de innovaciones en hardware y software que permite la creación de contenido, la interacción, la colaboración y la aparición de comunidades online.

Al analizar el entorno digital debemos tener en cuenta nuevas teorías sobre el comportamiento del consumidor. Buena muestra de ello es el modelo “Zero Moment of Truth” (ZMOT; LYSIK; KUTERA; MACHURA, 2014), el cual hace referencia a una herramienta de Google que permite determinar el momento que ocurre desde la recepción de un estímulo por el posible turista, en nuestro caso, hasta el momento antes de la compra. Según Google, es en este momento donde se puede influir en las decisiones del futuro consumidor a través de los mensajes digitales.

La tendencia del uso del dispositivo móvil (especialmente el Smartphone) ha sido el factor que ha disparado la vertiente social en los procesos de innovación. A partir de esta tendencia, surge un fenómeno conocido como escenario SoLoMo, atribuido a Matt Cutts, de Google, y explicado por BELTRAN (2015) como la convergencia de tres conceptos: social (el uso de herramientas y los contenidos sociales que se derivan de la web 2.0.), localización (geolocalización de los contenidos sociales) y móvil (el creciente uso de dispositivos móviles).

Debido a la evolución del comercio electrónico, el comportamiento de compra en las webs debe estudiarse en mayor profundidad (SAN MARTIN; HERRERO, 2012). PAPPAS (2016) también estudió las intenciones de compra, centrando sus investigaciones en los riesgos percibidos en el entorno digital (con referencia a productos de viajes y turismo) y sintetizando investigaciones previas con el objetivo de evaluar el impacto de los riesgos para la confianza del consumidor y también a las intenciones de compra. Según sus

resultados, la orientación al producto parecía ser más importante para la compra final que la confianza del proveedor del sitio web.

Por otra parte, la influencia de la lealtad de los clientes a un sitio web de reservas de hotel también fue estudiada por BILGIHAN; NUSAIR; OKUMUS; COBANOGLU (2015), examinando los conceptos de Experiencias y “Flow” o sensación de Flujo de los clientes en la web y su mediación para influir en la lealtad de los clientes a un sitio web de reservas de hotel. Según CSIKSZENTMIHALYI (1990), el “Flow” es el estado de experiencia óptima para los consumidores. Aquellos que logran el “Flow” entran en un estado en el proceso de navegación en el que casi no prestan atención a otras entradas y actividades no relacionadas con un sitio web en particular (HOFFMAN; NOVAK; YUNG, 2000). Los componentes del “Flow” según HOFFMAN; NOVAK (1996) serían conceptos como la interactividad, la telepresencia, las habilidades, el control, la atención enfocada, el reto y el comportamiento exploratorio. De esta forma, BILGIHAN et al. (2015) hallaron que cuando los clientes experimentan este estado de “Flow” en los servicios de reserva de hotel en la web, desarrollan un sentido de confianza hacia el sitio web. Por lo tanto, resulta de suma importancia para las empresas hoteleras analizar en profundidad estos comportamientos de los consumidores para optimizar sus ventas en las webs de sus propias empresas.

ROSE; MOIRA; SAMOUEL; HAIR (2012) también hicieron varias contribuciones hacia un nuevo conocimiento y comprensión de cómo los minoristas electrónicos (empresas hoteleras, OTAs, entre otros) pueden proporcionar experiencias en la web para clientes. Por su parte, WANG; LAW; GUILLET; HUNG; FONG (2015) propusieron y probaron empíricamente un modelo teórico que incorpora un sitio web de un hotel, confianza en la web e intención de reserva en la web. Su estudio fue realizado con un enfoque de estudio de campo y confianza integrada en un modelo causal para examinar sus predictores y su papel mediador. Su modelo también incluye la calidad variable del sitio web, y especifica la calidad del sitio web del hotel como una construcción exógena, mientras que la confianza en la web y las intenciones de reserva en la web se especifican como construcciones endógenas.

3 I VALORES ASOCIADOS A UNA GESTION EFICIENTE DEL ENTORNO DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES HOTELERAS

Los líderes de las organizaciones hoteleras deben enfocarse en los detalles de funcionamiento y satisfacción de los trabajadores de las empresas, para así asegurar la satisfacción de los clientes (BAQUERO; DELGADO; ESCORTELL; SAPENA, 2019), y de la misma manera cobra importancia el enfoque en los detalles de funcionamiento y del impacto del entorno digital para optimizar la satisfacción de los clientes y por extensión los resultados empresariales. El nuevo entorno digital ofrece oportunidades de desarrollo a aquellas empresas que se adentren con la profesionalidad debida a este entorno, donde para conseguir realizar ventas en la web de una empresa hotelera debemos conseguir que

el usuario se encuentre en una situación de “Flow”, es decir, que se encuentre cómodo con la experiencia (BASSI, SMART; PONSIGNON, 2013). Teniendo como referencia la experiencia del cliente en el centro de todo, debemos atender a diversos componentes del diseño de la web de la empresa hotelera de manera que movilicen el deseo y el comportamiento de los consumidores. Respecto a la experiencia del producto, debe tener una buena presentación, variedad, aportar información y tener disponibilidad del producto ofertado (habitaciones de hotel en nuestro caso). La web debe atender también y tener disponible soporte y/o atención para los clientes. Igualmente, la interface del cliente debe tener buena navegabilidad, ubicación, sonido y una buena estética. Así, la empresa debe conseguir tener una buena intención de compra, lealtad y afinidad hacia la empresa vendedora.

La interactividad web es un término estrechamente relacionado con la variable de “Flow”. La interactividad de un sitio web hace referencia a una combinación de diseño y funcionalidad. Asimismo, crea numerosas oportunidades para que los especialistas en marketing persuadan consumidores en el entorno digital. VAN NOORT; VOORVERLD; VAN REIJMERSDAL (2012) determinaron que el “Flow” es un mecanismo mediante el cual las respuestas cognitivas, actitudinales y conductuales afectan al nivel de interactividad del usuario en la web. De esta forma, la interactividad también afecta a la dirección que toman las respuestas cognitivas al aumentar el “Flow” en el entorno digital. La interactividad también puede estar estrechamente relacionada con las redes sociales, donde estas webs permiten a sus usuarios ver cómo interactúan las empresas con otros consumidores (VENDEMIA, 2017). Además, parece claro que la interactividad del sitio web mejora las intenciones de reserva, así como la intención de volver a visitar el sitio web de un hotel, según DAHLAN; JAYARAMEN; SAIFUL (2016) quienes propusieron un modelo conceptual con el objetivo de estudiar la influencia del sitio web en la intención de re-visita. Los resultados mostraron que cuanto más interactivo era el sitio web del hotel (según la percepción del cliente del hotel), mayor era la percepción de valor del cliente y, por lo tanto, la intención de volver a visitar aumenta. El concepto de re-visita a la web va estrechamente ligado al concepto de re-marketing, que según GOOGLE (2020) es una forma de llegar a personas que ya han interactuado con tu sitio web o aplicación móvil. Asimismo, permite mostrar anuncios estratégicamente mientras navegan por Google o sus sitios web asociados, recordándoles que hagan una compra para aumentar la notoriedad de tu marca.

Otro concepto de suma importancia en este entorno digital es el de complejidad visual, donde PIETERS; WEDEL; BARTRA (2010) distinguieron dos tipos de complejidad visual, complejidad del rasgo de un anuncio, peso de las imágenes en JPEG, y el diseño en sí. Es importante atender a esta complejidad visual para no dificultar la utilización de la web de una empresa. Los usuarios emiten juicios de valor sobre una web tras su primera visualización y esta primera impresión es influyente para afectar a futuro sus opiniones sobre la usabilidad y confiabilidad de un sitio web (REINECKE et al., 2013).

En este sentido, empresas hoteleras como Melia Hotels International parecen estar aplicando TICs relacionadas con el BigData e inteligencia artificial a su modelo de marketing online y Barceló Hotel Group parece estar aplicando ya innovaciones tecnológicas aplicadas a las TICs en reconocimiento facial y tonos de voz para detectar el estado de Flujo de usuario en el proceso de una reserva (HINOJOSA, 2017). Podemos deducir que, igualmente, existen innovaciones tecnológicas para detectar una complejidad visual optima en el consumidor e interactividad de la web.

El concepto de reputación online previamente mencionado ha recibido la atención de las empresas de la industria hotelera, ya que es reconocido como un entorno de alto potencial para impactar la lealtad del cliente. Además, la imagen corporativa proporciona una forma poderosa de diferenciar una empresa de otra y convertir esa diferenciación en el punto clave para tomar la decisión en el momento de la compra (LIOU; CHUANG, 2009). Se ha demostrado que los usuarios tienden a confiar en las revisiones realizadas por otros consumidores y puntúan más que la publicidad y otros contenidos creados por los departamentos de marketing, especialmente en el caso de compañías hoteleras (KARDON, 2007). Adicionalmente, los consumidores tienden a descartar o no creer en productos que tienen críticas negativas, neutrales o puntuaciones negativas.

En la misma línea, LITVIN; GOLDSMITH; PAN (2008) identificaron la relación del eWOM con experiencias de consumo y con los diversos medios de comunicación: blogs, webs de revisiones de productos, emails etc., (véase Figura 1). Adicionalmente, se identifican los motivadores para contribuir a los comentarios, tales como el interés personal, el altruismo, la reciprocidad y la afectación que hayan sentido en la experiencia. Se identifican tres variables de mediación: la sorpresa, la involucración del consumidor y la relación entre el consumidor y el empleado. Precisamente la industria hotelera tiene un alto componente de servicio humano en el propio desarrollo de la operativa de su negocio, por lo que parece de suma importancia atender a esta variable para asegurar que el eWOM es satisfactorio para la propia empresa.

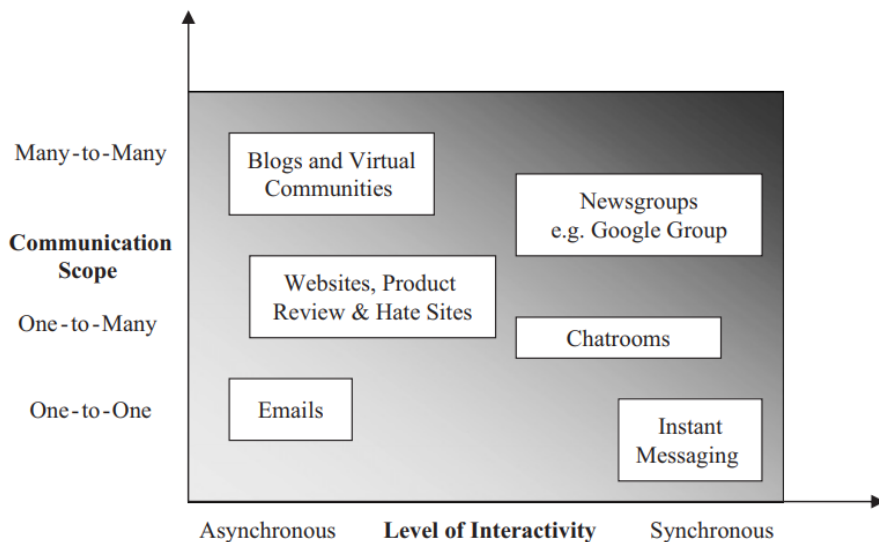


Figura 1. Tipología de canales de eWOM (LITVIN et al., 2008).

La importancia del WOM está bien establecida y particularmente en la industria hotelera (LIU; PARK, 2015). Con la introducción de las redes sociales y los canales digitales, su influencia se ha expandido exponencialmente; mientras que el WOM convencional es limitado a una red social, a menudo personal, que puede ser bastante estrecha y confinada, el eWOM tiene alcance en una red mundial (LADHARI; MICHAUD, 2015), e Internet ha brindado a los consumidores una gran ventaja en comparación con la WOM tradicional.

El sector de la hostelería es el sector más fuertemente influenciado por eWOM (SERRA-CANTALLOPS; SALVI, 2014) de acuerdo con la creciente facilidad de acceso a Internet y capacidad de los consumidores para producir contenido en las webs. Las empresas del sector hotelero envían miles de anuncios a los consumidores para mejorar sus campañas de marketing, generar contenido y llevar a cabo campañas utilizando las redes sociales para aumentar la marca y el conocimiento del producto entre los consumidores. En la era de Internet, y específicamente desde el fenómeno web 2.0, la información y las relaciones entre empresas y los consumidores se han transformado en comunicación bidireccional. Así lo argumentó CONSTANTINIDES (2002) con el modelo "4S Web-Marketing Mix", una adaptación del 4P de MCCARTHY (1960), tomando en este caso el "Scope, Site, Synergy y System". En contraste con el contenido generado por los vendedores y otros proveedores, las redes sociales son producidas por los consumidores para ser compartidas con otros consumidores con la consecuencia de que existe una comunicación tridimensional, incluida la comunicación entre los mismos consumidores. Cada vez más viajeros parecen aprovechar esta "inteligencia colectiva" disponible en la web (LITVIN et al., 2008), desafiando esto las prácticas de marketing establecidas de muchos negocios y destinos de hospitalidad (XIANG; GRETZEL, 2010).

Por lo anteriormente citado y desde una perspectiva comercial y de marketing, es crucial que los hoteles comprendan mejor cómo influyen los aspectos comunicativos o informativos de los sitios de revisión web de productos sobre elección del consumidor y cómo esto afecta el desempeño del negocio (YE; LAW; GU, 2009).

4 | CONCLUSIONES

El comportamiento del consumidor y los paradigmas de marketing establecidos parecen haber cambiado en los entornos digitales, adaptando el modelo tradicional 4Ps de MACARTHY (1960) al modelo 4S de COSNSTANTINIDES (2002). Atendiendo a ello, las empresas deben estar allá donde los consumidores están, bien para realizar las ventas, en páginas webs accesibles desde un ordenador, Tablet o teléfono móvil, o para actuar sobre aquellas variables que actúan como mediadoras en las ventas, webs de opiniones, reputación online, etc.

Para comprender este nuevo entorno es necesario conocer los conceptos y valores que influyen en él, los cuales han sido revisados desde la literatura científica en el presente artículo: TICs, innovaciones sociales y comportamiento del consumidor en el entorno digital, comercio electrónico, eWOM, Social Media, Redes Sociales, Comunidades Online, Zero Moment of Truth, SoLoMo, intenciones de compra en entorno digital, “Flow”, interactividad de las webs, ReMarketing, complejidad visual, Bigdata, inteligencia artificial, reconocimiento facial y de tonos de voz, reputación Online y modelo 4S de Web Marketing Mix, principalmente.

El consumidor tiene ahora muchas opciones para buscar y comprar por internet (BUHALIS; LAW, 2008), y es por ello que las empresas hoteleras deben dominar este nuevo entorno digital para poder tomar decisiones acertadas en base al análisis de dicho entorno. No se trata de tener presencia en Internet por el simple hecho de estar, si no de conocer en detalle el entorno digital, estar atento a todas las innovaciones que en el se aplican y desarrollar las acciones de las empresas hoteleras de manera exitosa.

REFERENCIAS

BAQUERO, A.; DELGADO, B.; ESCORTELL, R.; SAPENA, J. **Authentic Leadership and Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)**. Sustainability, v. 11, n. 8 p. 12-24, 2019.

BASSI, N. S.; SMART, P.A.; PONSIGNON, F. **Designing for flow in online apparel retail**. In 2nd Cambridge Academic Design Management Conference, Cambridge, United Kingdom, 2013.

BELTRAN, G. **La geolocalización social**. Polígonos - Revista de Geografía, v. 27, p. 97-118, 2015.

BERTHON, P. R.; PITT, L. F.; PLANGGER, K.; SHAPIRO, D. **Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy**. Business Horizons, v. 55, n. 3, p. 261–271, 2012.

- BILGIHAN, A.; NUSAIR, K.; OKUMUS, F.; COBANOGLU, C. **Applying Flow theory to booking experiences: An integrated model in an online service context.** *Information & Management*, v. 52 n. 6, p. 668–678, 2015.
- BUHALIS, D. **Tendencias y retos de turismo electrónico en la era de las redes sociales.** *In Turismo y nuevas tecnologías – Seminario técnico*, San José, Costa Rica, 2013.
- BUHALIS, D.; LAW, R. **Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research.** *Tourism Management*, v. 29, n. 4, p. 609–623, 2008.
- CONSTANTINIDES, E. **The 4S Web-Marketing Mix model.** *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 1, p. 57–76, 2002.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Finding Flow: The psychology of engagement with everyday life.** Nueva York, EEUU: Basic Books, 1997.
- DAHLAN, A.; JAYARAMAN, K.; SAIFUL, B. M. K. **A Conceptual Model of Interactive Hotel Website: The Role of Perceived Website Interactivity and Customer Perceived Value Toward Website Revisit Intention.** *Procedia Economics and Finance*, v. 37, n. 76, p. 170-175, 2016.
- GEVELBER, L.; HECKMANN, O. **Viajes: Cuatro momentos móviles que están cambiando el camino del consumidor**, 2016. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/móvil/travel-trends-4-mobile-moments-changing-consumer-journey/>. Acesso em: 23/12/2020 a las 18:00.
- GOOGLE. **Acerca del remarketing.** Disponível em: <https://support.google.com/google-ads/answer/2453998?hl=es> Acesso el 23/12/2020 a las 18:05.
- HINOJOSA, V. **Innovación en cadena**, 2017. Disponível em: https://www.hosteltur.com/122689_innovacion-cadena.html Acesso em: 23/12/2020 a las 18:10.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T. P. **Marketing in Hypermedia Computer – Mediated Environments: Conceptual Foundations.** *Journal of Marketing*, v. 60, p. 50 – 68, 1996.
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P.; YUNG, Y. F. **Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach.** *Journal Marketing Science*, v. 19, n. 1, p. 22 - 42, 2000.
- LADHARI, R.; MICHAUD, M. **eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions.** *International Journal of Hospitality Management*, v. 46, n. 3, p. 36–45, 2015.
- LIU, J. J. H.; CHUANG, M. L. **Evaluating corporate image and reputation using fuzzy MCDM approach in airline market.** *Quality & Quantity*, v. 44, n. 6, p. 1079-1091, 2010.
- LIU, Z.; PARK, S. **What makes a useful online review? Implication for travel product websites.** *Tourism Management*, v. 47, p. 140 – 151, 2015.
- LITVIN, S. W.; GOLDSMITH, R. E.; PAN, B. **Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management.** *Tourism Management*, v. 29, p. 458 – 468, 2008.

- LYSIK, L.; KUTERA, R.; MACHURA P. **Zero moment of truth: a new marketing challenge in mobile consumer communities.** *In* European Conference on Social Media, Brighton, United Kingdom, 2014.
- MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach.** Richard D. Irwin, Homewood, IL, USA, 1960.
- PAPPAS, N. **Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 29, p. 92 – 103, 2016.
- PIETERS, R.; WEDEL, M.; BATRA, R. **The Stopping Power of Advertising: Measures and Effects of Visual Complexity.** *Journal of Marketing*, v. 74, p. 48–60, 2010.
- REINECKE, K.; YEH, T; MIRATRIX, L.; MARDIKO, R.; ZHAO, Y.; LIU, J.; GAJOS, K. Z. **Predicting users' first impressions of website aesthetics with a quantification of perceived visual complexity and colorfulness,** *In* SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Paris, France, 2013.
- ROSE, S., MOIRA, C., SAMOUEL, P. ; HAIR, N. **Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes.** *Journal of Retailing*, v. 88, n. 2, p. 308–322, 2012.
- RÜEDE, D.; LURTZ, K. **Mapping the Various Meanings of Social Innovation: Towards a Differentiated Understanding of an Emerging Concept.** *SSRN Electronic Journal*, p. 1-51, 2012.
- SAN MARTIN, H.; HERRERO, A. **Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: Integrating innovativeness to the UTAUT framework.** *Tourism Management*, v. 33, n.2, p. 341–350, 2012.
- SERRA CANTALLOPS, A.; SALVI, F. **New consumer behaviour: A review of research on eWOM and hotels.** *International Journal of Hospitality Management*, v. 36, p. 42 – 51, 2014.
- VAN NOORT, G.; VOORVERLD, H. A. M.; VAN REIJMERSDAL, E. A. **Interactivity in Brand Web Sites: Cognitive, Affective, and Behavioral Responses Explained by Consumers' Online Flow Experience.** *Journal of Interactive Marketing*, v. 26, n.4, p. 223–234, 2012.
- VENDEMIA, M. A. **When do consumers buy the company? Perceptions of interactivity in company-consumer interactions on social networking sites.** *Computers in Human Behavior*, v. 71, p. 99–109, 2017.
- WANG, L.; LAW, R; GUILLET, B. D.; HUNG, K.; FONG, D. K. C. **Impact of hotel website quality on online booking intentions: eTrust as a mediator.** *International Journal of Hospitality Management*, v. 47, p. 108–115, 2015.
- XIANG, Z.; GRETZEL, U. **Role of social media in online travel information search.** *Tourism Management*, v. 31, p. 179 -188, 2010.
- YE, Q.; LAW, R.; GU, B. **The impact of online user reviews on hotel room sales.** *International Journal of Hospitality Management*, v. 28, p. 180 -182, 2009.

CAPÍTULO 24

EMPRESAS PREMIADAS COM O SELO VERDE: ESTUDOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 04/03/2021

Gabriela de Vasconcelos

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/3319254133738873>

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/2951129655100886>

RESUMO: O presente estudo objetivou identificar as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da Junta Comercial de Pernambuco (JUCEPE), em 2016. A preocupação com a sustentabilidade tem importância significativa para instituições e governos que buscam alternativas para reduzir impactos ambientais gerados pela atividade humana em termos de poluição do ar, solo, água e qualidade de vida no planeta (PFITSCHER *et. al.*, 2008). O estudo em questão consiste num estudo de casos múltiplos, exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Utilizou-se análise documental e entrevista com as empresas premiadas com o Selo Verde. Os resultados apontam que todas desenvolvem programas sustentáveis; fazem controle e redução de impactos ambientais; possuem ações de educação ambiental interna e externa; desenvolvem ações junto aos *stakeholders*;

e já receberam outros prêmios e certificações ambientais. As motivações para adotarem práticas sustentáveis estão desde a fundação e geram economia financeira e socioambiental. As principais competências que fundamentam a sustentabilidade são capacitação técnica continuada dos colaboradores, responsabilidade compartilhada com fornecedores, sustentabilidade econômica, ambiental, social e das operações, governança corporativa com integridade e atendimento à legislação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Competências, Avaliação de Desempenho, Sustentabilidade, Certificações Ambientais, Responsabilidade Socioambiental.

COMPANIES AWARDED WITH THE GREEN SEAL: STUDY OF ORGANIZATIONAL COMPETENCIES THAT INFLUENCE IN SUSTAINABLE PERFORMANCE

ABSTRACT: The present study aimed to identify the organizational competencies that influence the sustainable performance of companies that received the Green Seal from the Pernambuco Commercial Board (JUCEPE), in 2016. The concern with sustainability is of significant importance for institutions and governments that seek alternatives to reduce impacts environmental effects generated by human activity in terms of air, soil, water and quality of life pollution on the planet (PFITSCHER *et. al.*, 2008). The study in question consists of a multiple case study, exploratory and descriptive, with a qualitative approach. Document analysis and interviews with companies awarded the Green

Seal were used. The results show that all of them develop sustainable programs; control and reduce environmental impacts; have internal and external environmental education actions; develop actions with stakeholders; and have already received other environmental awards and certifications. The motivations for adopting sustainable practices are since the foundation and generate financial and socio-environmental savings. The main competencies that underpin sustainability are continued technical training for employees, shared responsibility with suppliers, economic, environmental, social and operational sustainability, corporate governance with integrity and compliance with legislation.

KEYWORDS: Skills Management, Performance Evaluation, Sustainability, Environmental Certifications, Social and Environmental Responsibility.

1 | INTRODUÇÃO

A preocupação com o fator ambiental é uma temática que passou a ter relevância a partir de 1960, impulsionada pelos movimentos ambientalistas, que embasaram a busca por uma nova forma de desenvolvimento, pautada na relação harmônica entre aspectos econômicos, sociais e ambientais, uma vez que, segundo Pereira (2007), a perspectiva econômica e ambiental não precisam ser conceitos antagônicos, mas complementares. Foi abordada amplamente na década de 1980 pelo relatório “Nosso Futuro Comum” elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU (Monteiro, Castro e Prochnik, 2003; Souza *et. al.*, 2009).

A partir de então, passou-se a pensar, conforme afirmam Monteiro, Castro e Prochnik (2003) e Calado (2010), na utilização dos recursos naturais com vistas à satisfação das necessidades das gerações atuais, sem comprometer às necessidades das gerações futuras. Posteriormente, houve no Brasil, a Rio-92, que de acordo com Souza *et. al.* (2009), visou estabelecer um programa de ações em defesa da sustentabilidade socioambiental e culminou com a Agenda 21, que passou a servir de referência para as organizações, em todo o mundo, na implantação de programas e políticas de preservação ambiental e desenvolvimento sustentável, provocando mudanças significativas nas relações comerciais visando à sustentabilidade socioambiental (Castro *et. al.*, 2005; Luz, Sellitto e Gomes, 2006; Campos e Melo, 2008; Garcia e Oliveira, 2009; Souza *et. al.*, 2009). Em 2002, a Rio + 10, realizada em Johannesburgo, estabeleceu “meios, metas e prazos para implantação dos planos de sustentabilidade estabelecidos pela Rio-92” (SOUZA *et. al.*, 2009, p. 502).

Desde então a preocupação com a sustentabilidade vem ganhando importância, de modo que, instituições e governos têm buscado alternativas para mitigar os impactos ambientais gerados pela atividade humana. Deste modo, as organizações assumem novos papéis em relação ao meio ambiente, mais preocupadas com aspectos como: poluição do ar, do solo, da água e qualidade de vida no planeta (PFITSCHER *et. al.*, 2008). Assim, se insere a responsabilidade socioambiental corporativa que pode ser entendida com a forma das empresas agirem, com postura ética e preocupação social e ambiental, na visão de Machado, Machado e Corrar (2009).

O cenário atual tem exigido um alto desempenho ambiental das organizações com vistas ao desenvolvimento sustentável. A intimidade das organizações com os princípios da sustentabilidade adquiriu crescente importância no mundo, tanto no mercado empresarial, quanto na academia, devido, primordialmente, à globalização por elevar a complexidade no mundo dos negócios (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

A pressão social, oriunda da conscientização ambiental da sociedade como um todo, também foi um dos fatores que impulsionou essa mudança de paradigma que incorporou o aspecto ambiental como fator essencial para as organizações, gerando mudanças de comportamento dos *stakeholders*, um novo perfil de consumidores e um Estado mais crítico em relação às questões ambientais (PFITSCHER *et. al.*, 2008). Schultz-Pereira e Guimarães (2009) alegam que a mudança de comportamento do mercado consumidor, acarretou no aumento da procura por “produtos verdes”, além da mudança de conduta do Governo, que passou a atender as pressões sociais para criar normas legais e regulamentares mais rígidas e adequados mecanismos de controle. E ainda o aumento da rigidez da legislação ambiental, com as Normas ISO 14000, prevendo multas e/ou processos judiciais para as empresas que incorrerem em danos ao meio (PEREIRA, 2007; CAMPOS; MELO, 2008).

Nesse contexto, autores como Kraemer (2001), Monteiro, Castro e Prochnik (2003), Campos e Melo (2008), Garcia e Oliveira (2009) defendem que as organizações incorporem a variável ambiental aos seus processos de gestão e decisão, com vistas à sobrevivência globalizada. O fator ambiental é estratégico e vantagem competitiva, responsável pela criação de imagem positiva da organização diante da opinião pública. Assim, as empresas tendem a se moldar às pressões regulatórias e sociais e melhorar o relacionamento com seus *stakeholders*.

Surgem então as empresas verdes, que de acordo com Schultz-Pereira e Guimarães (2009), buscam atender essas exigências para sobreviverem no cenário atual, com consciência em adotarem práticas ambientais. Surgem também os Selos Verdes objetivando certificar tais práticas por parte das organizações, levando a que, ter uma gestão ambiental responsável deixe de ser um risco aos negócios para se tornar vantagem competitiva. A sustentabilidade organizacional (SO) considera um novo modelo de gestão que deve incluir, além da dimensão econômica, as dimensões ambiental e social, em que as empresas sabem que suas atividades impactam no ambiente natural e social (LINS; ZYLBERSZTAJN, 2010).

Nesse sentido, o estudo em questão busca responder a seguinte questão: Quais as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas premiadas pela JUCEPE com o Selo Verde em 2016? Consequentemente, objetivando identificar as práticas socioambientais desenvolvidas e as competências organizacionais, que contribuíram para o desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da JUCEPE em 2016.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências Organizacionais

Mills *et al.* (2002) categorizam as competências em: essenciais, distintivas, organizacionais ou das unidades de negócios, de suporte e capacidades dinâmicas. As essenciais são fundamentais para a sobrevivência da organização; as distintivas são aquelas que as diferenciam dos concorrentes e promovem vantagem competitiva, sendo reconhecidas como tal pelos clientes; as organizacionais ou das unidades de negócios estão presentes em cada unidade de negócios da empresa; as de suporte são as que apoiam as demais competências; e por fim a capacidade dinâmica de adaptar competências ao longo do tempo. Já Fleury e Fleury (2001; 2005) classificam as competências organizacionais em: competências sobre processos; técnicas; sobre a organização; de serviço e sociais. Tais competências organizacionais dependem das competências individuais e estão intimamente relacionadas ao desenvolvimento e contexto organizacional.

Para Kersiene e Savaneviciene (2009) pode-se identificar uma trajetória evolutiva sobre o conceito de competências organizacionais em que ora segue uma abordagem racionalista, outra época uma abordagem mais interpretativa, da mesma forma um enfoque mais funcional ou uma mais estrutural, um aprendizado social, que pode ser visto a partir de um sistema isolado, individual a uma visão multidisciplinar. Assim, há grande dificuldade em seu efetivo entendimento de maneira uniforme.

O conceito de competência organizacional, segundo Fleury e Fleury (2004), Fernandes, Fleury e Mills (2006), origina-se da abordagem da Organização Baseada em Recursos – *Resource Based View* (RBV), a qual leva em consideração o conjunto de recursos: físico, financeiro, organizacional e humano da empresa, que coordenados afetam seu desempenho. As *core competences* ou competências organizacionais são difíceis de imitar, impactam no desempenho organizacional e são fatores chave de sucesso organizacional, que na visão de Moreira e Munck (2010) são um conjunto de habilidades e tecnologias que aportam um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Barney e Hesterly (2007) definem competências organizacionais como recursos e capacidades, condições fundamentais para o alcance da vantagem competitiva nas organizações modernas.

Brida e Santos (2011) afirmam que as competências organizacionais essenciais, são a base da estratégia competitiva e que o treinamento dos funcionários e crescimento de suas respectivas competências individuais as influenciam. Picchiai (2011) defende que as competências organizacionais essenciais são as que distinguem a organização de seus concorrentes e são capazes de oferecer produtos diferenciados, influenciadas pelo desenvolvimento das competências individuais e gerenciais adquiridas ao longo do tempo, através da composição de diversas competências individuais, processos internos e cultura organizacional.

Ruas *et. al.* (2014) apontam para a existência de duas perspectivas da dinâmica das competências organizacionais: a dinâmica interna, em relação à atuação conjunta e sinérgica das competências organizacionais; e a dinâmica externa das competências organizacionais e seus impactos no ambiente externo à organização, na geração de vantagem competitiva. Mills *et. al.* (2002) por sua vez apontam para o fato de que as competências organizacionais devem conferir vantagem competitiva, serem sustentáveis e versáteis. No entanto, há dificuldades nos meios de identificação e caracterização das competências organizacionais, como também apontam os modelos propostos por Jadivan (1998) e King, Fowler e Zeithaml (2002) que corroboraram para a construção adotada por Kaehler (2013) ao sistematizar um método para identificação e caracterização das competências organizacionais, composto por um conjunto de questionamentos subsequentes. Galdino (2016, p. 27) afirma que “as empresas que buscam competitividade devem manter suas competências organizacionais alinhadas aos objetivos estratégicos, bem como desenvolver e renovar suas capacidades organizacionais (base das competências organizacionais)”.

Munck e Oliveira (2014, p.431) afirmam que “uma organização competente é aquela que detém a capacidade de assegurar condições de obter resultados e entregar o seu objeto fim (produto, serviço, etc.), de forma eficiente e eficaz, ou seja, somente se pode falar em competência quando há competência em ação”. Porque Souza (2010) defende que não se aceita a ideia da organização ser competente por si mesma, mas sim competente em determinados aspectos. Lewis (2003) constata que na maioria das vezes, não são os recursos que geram vantagem competitiva diretamente e sim, os processos de entrega desses recursos ou as competências. E na visão de Amorim e Silva (2011), isto depende das pessoas que a compõem, de suas competências individuais, da entrega destas competências para os grupos e gestores que participam das ações organizacionais.

Na visão de Munck e Galleli (2015, p.531) “independentemente da abordagem utilizada para conceituar a competência... o fato é que a competência é alcançada pela mobilização de recursos – humanos ou não –, e essa mobilização possui um objetivo final.” Assim, há uma relação de troca mútua, em que os indivíduos geram valor econômico para organização e esta gera valor social para o indivíduo. Portanto, as competências individuais, devem estar em harmonia com as competências organizacionais, para alcance dos resultados pessoais e organizacionais. A gestão por competências então, integra e orienta esforços no desenvolvimento e apoio às competências essenciais para a concretização dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; AMORIM; SILVA (2011).

2.2 Sustentabilidade

Sustentabilidade deriva do latim e significa sustentar, suportar, conservar, manter, e segundo Siche *et. al.* (2012) afirmam, foi bem explicada no Relatório Brundtland, estudo da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente das Nações Unidas. A partir de então, Monteiro, Castro e Prochnik (2003) a defendem como a utilização dos recursos naturais para satisfação das necessidades das gerações atuais, sem comprometer as necessidades

das gerações futuras. Ou seja, necessidade de mudança no enfoque do desenvolvimento, já que o planeta e seus sistemas ecológicos estão sofrendo graves impactos negativos (SICHE *et. al.*, 2007).

Kraemer (2012) afirma que a sustentabilidade compreende três dimensões: a econômica, a ambiental e a social, as quais estão interligadas, exigindo o uso inteligente e responsável dos recursos naturais para o desenvolvimento. Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011) apontam a necessidade do equilíbrio para garantir sustentabilidade econômica, ambiental e social, com equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. Ou seja, a sustentabilidade econômica consiste na viabilidade econômico-financeira da organização, na sua capacidade de geração de emprego e renda, envolvendo: a eco-eficiência e a inserção socioeconômica. Isto inclui práticas como educação corporativa, treinamento, investimentos em saúde e segurança laboral, ética empresarial, etc. Os autores recomendam ainda que a sustentabilidade envolva todas as práticas da empresa com vistas a minimizar os impactos ambientais de suas atividades e tratamento proativo das questões ambientais, não se limitando unicamente a cumprir a legislação ambiental.

Machado, Machado e Corrar (2009) chamam atenção para a existência de diversos termos como sustentabilidade empresarial, responsabilidade social empresarial, ética empresarial, cidadania corporativa, performance social corporativa, dentre outros, os quais são utilizados em relação à responsabilidade das empresas com o ambiente de forma responsável e sustentável. Já Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011), dentre outros, concordam também com a ideia do *Triple Bottom Line* ou três Ps (*People, Planet and Profit*) em que as empresas não devem objetivar apenas o lucro, mas o desenvolvimento social e à preservação ambiental.

De acordo com Calado (2010) o desempenho sustentável (DS) é uma estratégia ambiental para ajudar as organizações a sobreviverem em um mundo preocupado com as questões ambientais, com crescimento econômico, porém com responsabilidade socioambiental. Enseja a mudança de valores e princípios organizacionais a fim de aliar lucro e desempenho organizacional, em todos os âmbitos. Isto implica em reduzir custos de produção, evitar de incorrer em multas e punições devido à legislação ambiental, mantendo uma boa imagem institucional.

A certificação ambiental através dos selos verdes surge como forma de atestar o desempenho sustentável das organizações. Biazin e Godoy (2000) apontam para a consciência ambiental da sociedade como propulsora dos rótulos ambientais como meio de diferenciação entre empresas e de prospecção de clientes, conferindo assim vantagem competitiva, uma vez que o selo verde identifica os produtos que causam menos impacto ao meio ambiente. Este pode ser dos próprios fabricantes ou de órgãos oficiais de certificação, desde que sigam a série ISO 14000, que traz as normas sobre a Rotulagem Ambiental que dispõe sobre os princípios gerais da rotulagem e declarações ambientais; termos e definições; simbologia para os rótulos; testes e metodologias de verificação.

Nesse sentido, as secretarias estaduais de Desenvolvimento Econômico (Sdec) e de Meio Ambiente e Sustentabilidade (Semas) juntamente com a Junta Comercial de Pernambuco (Jucepe) lançaram o Selo Verde com o objetivo de estimular as empresas a se comprometerem com a gestão sustentável por meio do desenvolvimento de ações destinadas à preservação ambiental. Para ter direito ao selo, a empresa terá que inserir em seu contrato social ou estatuto, cláusulas expressando o compromisso com a sustentabilidade como: ações de consumo de energia renovável, uso sistemático de materiais recicláveis, controle de emissão de poluentes. As empresas devem passar por um processo de validação que ateste suas práticas sustentáveis para receberem o reconhecimento de Empresa Verde.

O processo para obtenção da certificação segue as seguintes etapas: 1) incluir em seus atos constitutivos cláusula ou artigo de comprometimento com a sustentabilidade e com o meio ambiente; 2) responder o questionário da JUCEPE e redigir um relatório com as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas, os quais serão submetidos à análise da SEMAS; 3) análise dos relatórios e questionários e realização de auditoria para verificação das ações descritas nos referidos instrumentos que posteriormente, a SEMAS enviará à JUCEPE suas conclusões. Havendo conclusões técnicas favoráveis, será concedida o Selo “Empresa Verde” e receberão um diploma do Governo do Estado de Pernambuco com validade de 12 meses.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa objetivou identificar as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da Junta Comercial de Pernambuco (JUCEPE), em 2016. Caracteriza-se por ser exploratória e descritiva. Exploratória porque envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que possam contribuir na compreensão do problema (GIL, 2002) e Descritiva porque busca descrever as características do objeto estudado e de acordo com Gil (2002, p. 42), “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, porque utiliza mais de uma realidade para confrontar dados, visando buscar explicações e fundamentos para os fenômenos que caracterizam o objeto de estudo.

Os procedimentos para coleta de dados foram a análise documental em relatórios e questionários do processo de certificação submetidos à JUCEPE para a avaliação das empresas candidatas ao Selo Verde em 2016 e entrevista semiestruturada com as quatro empresas que receberam o selo em 2016. Em 2015 foi lançado Selo Empresa Verde pela JUCEPE e 43 empresas se inscreveram. Após as análises técnicas, foram contempladas com o selo quatro empresas, as quais participaram desta pesquisa, sendo dois shopping center, uma consultoria e uma indústria de grande porte.

Análise dos dados foi estruturada em três fases. Na 1ª fase foram analisados os relatórios submetidos pelas empresas para a apreciação da JUCEPE, a fim de identificar quais os programas e projetos desenvolvidos com foco na sustentabilidade. Como os relatórios não seguiram um padrão pré-estabelecido, buscou-se analisar as práticas de Responsabilidade Social e Ambiental, adotadas pelas empresas estudadas.

Na 2ª fase foi analisado o Questionário – Selo Empresa Verde aplicado pela JUCEPE às empresas ganhadoras do processo de certificação composto por 10 construtos: gestão ambiental; controle da poluição; gestão energética; recursos hídricos; recursos naturais; manejo e proteção ambiental; consumo consciente; resíduos sólidos; parcerias; e comunicação.

E na 3ª fase, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os gestores ambientais/sócio-diretor, que analisou 4 aspectos: ações de sustentabilidade organizacional; competências organizacionais; desempenho sustentável da organização; empresas verdes e selos verdes. Quanto à análise das competências organizacionais, a fim de aprofundar e ratificar as respostas encontradas nas entrevistas utilizou-se a abordagem de Kaehler (2013) para complementar os resultados encontrados pelas entrevistas. Nesta análise, foram identificadas algumas competências organizacionais que se enquadram no modelo proposto do referido autor, posto que as competências organizacionais caracterizam-se por algo que a empresa sabe fazer muito bem, devendo ser uma habilidade importante para a organização a qual confira produtividade e competitividade, influenciando na decisão de compras dos consumidores, devendo, ainda, ser fruto de um conhecimento coletivo da organização e não restrito a apenas um setor ou a poucos funcionários da empresa.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos Documentos Submetidos à Jucepe

A partir da análise dos relatórios submetidos pelas empresas à JUCEPE, foram observados os projetos e programas desenvolvidos com base no conceito de sustentabilidade organizacional e que corroboram para o desempenho sustentável organizacional. Foram verificados os recursos empregados e os agires organizacionais que somados às competências individuais dos colaboradores constituem-se em competências organizacionais imprescindíveis para o alcance do desempenho sustentável, conforme levantamento bibliográfico.

Todas as empresas analisadas desenvolvem programas e projetos de impactos ambientais, sociais e econômicos, divulgam seus projetos e programas de Gestão de Resíduos sólidos, Controle e Redução de Impactos Ambientais, Educação Ambiental, Relacionamento com *stakeholders*, bem como certificações e premiações.

| |
|---|
| <p>a) No uso de recursos hídricos:</p> <p>- A empresa 1 reduziu 65% do consumo de água potável.</p> <p>- A empresa 2 possui um sistema de captação de água da chuva e reutiliza no sistema de irrigação, nos vasos sanitários e na Torre de Refrigeração, além de ter um Sistema de Reuso de Água de Condensação do ArCondicionado que economizou 30.000 m³ de água por ano (aproximadamente 25%); Utiliza torneiras e mictórios acionados automaticamente por sensores e sistema de esgoto a vácuo. Resultando em um consumo de água 50% menor; e seu projeto arquitetônico é inteligente projetado para favorecer a infiltração e o ciclo natural da água, bem como minimizar a ocorrência de ilhas de calor, adotando as medidas como: utilização de piso semipermeável no estacionamento; criação de jardins entre as vagas e áreas verdes; manutenção do solo; uso de vegetação para controle da radiação solar, temperatura, unidade e amenização da poluição do ar. Consumo de água 50% menor em relação a sistemas convencionais.</p> |
| <p>b) No quesito eficiência energética:</p> <p>- A empresa 1 possui painéis foto voltaicos com geração de 25% da energia necessária, turbinas eólicas, biodigestores e na iluminação e climatização utiliza piso e vigas frias, aproveitando a luz natural. Redução dos custos com climatização em 50%.</p> <p>- A empresa 2 na iluminação e climatização utiliza sistema integrado de automação predial; controle de iluminação artificial e ar condicionado; redução da iluminação artificial em 60% durante o dia e do consumo de energia em 35% menor; utiliza lâmpadas de alto rendimento.</p> <p>-A empresa 3 prioriza a compra de equipamentos de baixo consumo; adota o Programa <i>Green Office</i> que abrange a adesão por estruturas compartilhadas de escritório, mobilizando ações junto ao <i>Trinus Office</i>, para aproveitar ao máximo os recursos e de <i>web</i> conferência para cada 20 atendimentos de consultoria <i>in site</i>; e promove eventos de sensibilização sobre o consumo de energia elétrica com pessoal interno.</p> |
| <p>c) Quanto à gestão de resíduos:</p> <p>- A empresa 1 fez o reaproveitamento de 100% de resíduos na construção do empreendimento; redução de 3.188 caminhões nas ruas da cidade, economia de 26.812,71 litros de diesel, redução da emissão 87.838,45 kg de CO2 na atmosfera, e economia financeira para a empresa de R\$ 1.181.117,56.</p> <p>- A empresa 2 quanto à logística reversa dispõe de serviços que estimulam a população a contribuir com o meio ambiente, disponibiliza PEV's (ponto de entrega voluntária), implantou centrais de resíduos, direcionando-os corretamente e gerando recursos para catadores.</p> <p>- A empresa 3 quanto à compra de produtos sustentáveis, só adquire papel reciclado; na logística reversa implantou papa pilhas no escritório; devolve computadores e periféricos ao fabricante ou seu representante local; divulga locais para descarte adequado de pilhas, baterias e materiais eletrônicos; na redução da geração de resíduos faz automatização de processos; implantação de <i>software</i> para rotinas administrativas; disponibiliza informações para clientes no site; disponibiliza acesso <i>web</i> aos documentos eletrônicos dos clientes; implementa pagamentos e boletos <i>on line</i>; emite nota fiscal eletrônica.</p> |
| <p>d) Em relação à conservação da fauna e flora:</p> <p>- A empresa 1 promove a interação das pessoas com a natureza, através de educação ambiental e doação de mudas; e promove o reflorestamento através de sementeira própria para produção de mudas nativas para expansão de áreas verdes.</p> <p>- A empresa 2 fez o plantio de mais de 2000 árvores junto à Prefeitura do Recife; recuperação e manutenção de 40.000 m² de mangue.</p> |
| <p>e) Em termos de Controle e redução de impactos ambientais:</p> |

- A empresa 1 prioriza compra de materiais menos impactantes ao meio ambiente e à saúde das pessoas, tais como: madeira de reflorestamento, tintas à base de água, condicionadores de ar de alta eficiência; faz controle de impactos em canteiro de obras e utiliza um conjunto de 88 estratégias de sustentabilidade implantadas e monitoradas diariamente, reduzindo os impactos relacionados às atividades de construção.
- A empresa 2 fez uma via pública em volta do empreendimento, arborizada com ciclovia e calçada.
- A empresa 3 faz compensação das emissões provenientes de combustíveis fósseis e do CO2 proveniente do uso de nuvem (*internet*) através da aquisição de créditos de carbono para compensar as emissões. Para tanto, contabiliza: a quilometragem para realização das atividades da empresa; as milhas; o volume de combustível pago pela empresa; acessos ao site, adquirindo créditos pelo impacto causado pelos acessos.
- E a empresa 4 faz redução dos gases de efeito estufa, através da compra de créditos de carbono.

f) Na Educação Ambiental:

- A empresa 1 faz capacitação com os funcionários e promove palestras, peças teatrais e demonstrações práticas de proteção ao meio ambiente, envolvendo a comunidade e escolas municipais da região.
- A empresa 2 faz capacitação com os funcionários e também realiza palestras com moradores das comunidades próximas.
- A empresa 3 faz capacitação com os funcionários.
- E a empresa 4 possui o Projeto Planeta do Bem que promove educação ambiental em escolas da cidade onde funciona.

g) Na análise das ações quanto ao Relacionamento com os stakeholders:

- A empresa 1 promove a capacitação profissional, em parceria com o SENAI, SESC, Governo de PE e Prefeitura de Camaragibe, qualificando gratuitamente, jovens da região para ocuparem as vagas de empregos durante a construção e operação da empresa; parceria com cooperativas de catadores de materiais recicláveis, promovendo inclusão social e geração de renda; dissemina práticas sustentáveis através de visitas técnicas de alunos e professores universitários e participação em palestras em eventos nacionais e internacionais; faz escolha criteriosa de fornecedores que estejam de acordo com os requisitos de sustentabilidade; promove a transparência através da apresentação dos projetos e estratégias de sustentabilidade às lideranças da região. E resgata a preservação cultural através da construção do Museu Camará.
- A empresa 2 faz trabalho social com a comunidade do entorno através do Instituto João Carlos Paes Mendonça de Responsabilidade Social; implantação de vias e passagens de pedestres nos moldes da acessibilidade universal.
- A empresa 3 promove capacitação de colaboradores junto a clientes através do SEBRAE; promove ações voluntárias envolvendo parceiros; promove eventos de desenvolvimento profissional aos colaboradores de clientes; promove sorteio de inscrições gratuitas para eventos de capacitação; recebe indicações de clientes, colaboradores e parceiros para bolsas gratuitas ou parciais; envia mailing para os eventos de capacitação promovidos pela ABNT; promove programa de capacitação de colaboradores junto a clientes através de recursos do SEBRAE.
- E a empresa 4 faz divulgação de suas ações ambientais para garantir a permanência e a vigilância dos funcionários; Criação do Programa Tareco e Mariola, que desenvolve trabalhos social, educacional e ambiental, envolvendo a comunidade.

h) Em termos de prêmios e certificações:

- A empresa 1 fez a construção do shopping baseada nos critérios das principais certificações ambientais da construção civil, nacionais e internacionais; e ganhou o reconhecimento da empresa por instituições de grande credibilidade, agregando valor à marca e ratificando a importância das ações.
- A empresa 2 foi o primeiro shopping da América Latina a conquistar a Certificação AQUA/HQE, na fase de obras e atualmente na fase de uso.
- A empresa 3 possui o selo *site* sustentável; É agente comercial da ABNT, sendo referência para o atendimento de pedidos de certificações voltadas para empresas e pessoas, o que inclui a rotulagem ambiental, a elaboração e o reconhecimento de selos setoriais.
- E a empresa 4 é certificada com a ISO 14000, que atesta responsabilidade ambiental no desenvolvimento das atividades organizacionais. E recebeu Prêmio Cidadania do Anuário Telecom edição 2003.

i) E em termos de monitoramento de indicadores:

- A empresa 1 faz mensuração dos resultados alcançados e definição de novas metas, baseando-se no conceito de melhoria contínua.
- E a empresa 4 utiliza o GHG Protocol e ISO 14.064-1 como ferramenta de medição e gerenciamento de suas emissões de GEE.

Quadro 1 – Ações de sustentabilidade desenvolvidas

Fonte: elaborado pelos autores

Por meio da análise dos questionários da JUCEPE, as questões principais podem ser assim resumidas:

| |
|---|
| PARTE I - GESTÃO AMBIENTAL |
| 1- Existe um Sistema de Gestão Ambiental na Empresa? Todas possuem |
| 2- Existe Certificação Ambiental? Apenas a empresa 3 não possui. |
| 3- Desenvolve programas de gestão para melhorar as metas ambientais? Todas desenvolvem com funcionários; comunidades do entorno; fornecedores; e clientes, à exceção da empresa 3 que faz apenas com funcionários e clientes. |
| 4- Exige que fornecedores comprovem procedimentos de gestão ambiental? Apenas a 3 não exige. |
| 5- Existe departamento que responde pela gestão ambiental na empresa? Sim. |
| PARTE II - CONTROLE DA POLUIÇÃO |
| 6- Utilizam processos, práticas, materiais, equipamentos que reduzem a poluição e os impactos ambientais? Todas usam EPI. A empresa 1 Sistema de Tratamento de Efluentes, de Reuso de Água e de Geração de Energia Limpa e Renovável, Tecnologias Recicladoras de Resíduos. A empresa 2 Detergentes biodegradáveis; Uso de Filtros; Tanques de decantação; Sistema de irrigação; Aterro sanitário. A empresa 3 Automação dos processos de negócio e gestão eletrônica dos documentos (GED). A empresa 4 Detergentes biodegradáveis; Uso de Filtros; Tanques de decantação; Aterro sanitário. |
| PARTE III - GESTÃO ENERGÉTICA |
| 7- Que fontes de energia são utilizadas ou contratadas pela empresa? As empresas 1, 2 e 3 usam a concessionária. A empresa 1 Energia Solar Fotovoltaica: 206 kWh. Energia Eólica: 900 kWh. Gerador à Biogás de 30 Kva. A empresa 2 Mercado Livre: fonte PCH's, 4.750.000,00 kWh; Gerador: combustível Diesel, 8.000 litros (trimestre). A empresa 3 3000 kWh (compartilhada com outras empresas). A empresa 4 Mercado Livre: Alternativa 68.503.349 kWh. |
| 8- Possui controlador de demanda? As empresas 1 e 4 possuem. As demais não possuem. |
| 9- Desenvolve programa de eficiência energética? Todas desenvolvem. |
| 10 - Consumo médio mensal de combustível(eis): A empresa 1 Gasolina: 100,00 litros; Diesel: 2.400,00 litros. A empresa 2 Diesel: 60 litros. A empresa 3 Gasolina: 500 litros. A empresa 4 - Gasolina: 4.128 litros; Diesel: 173.499 litros. |

| |
|--|
| PARTE IV - RECURSOS HÍDRICOS |
| 11- Que fontes de água são utilizadas ou contratadas pela empresa (mensal)? Abastecimento público exceto a empresa 4. |
| PARTE V - RECURSOS NATURAIS |
| 12- Desenvolve programa de utilização racional de recursos naturais? Todas fazem. Empresa 1 - Reuso de água; Captação de água de chuvas; Biomassa com plano de manejo; Redução e reuso dos resíduos; compostagem; energia solar e eólica; educação e conscientização ambiental. Empresa 2 - Reuso de água; Captação de água de chuvas. Empresa 3 - papel reciclado. Empresa 4 - Reuso de água; Captação de água de chuvas. |
| PARTE VI - MANEJO E PROTEÇÃO AMBIENTAL |
| 13- Possui programa de plantio de árvores? Todas possuem. |
| 14- Possuem ações de proteção de áreas verde, praças, espaços públicos, Unidade de Conservação? Empresa 1 Preservação dos recursos naturais; Manutenção das áreas verdes; Proteção de Fauna Urbana. Empresa 2 Renaturalização de áreas limítrofes ao manguezal; Palmeiras na Via Pública, Recuperação de Praça em Brasília Teimosa através de Projetos Sociais com Jovens do IJCPM. Empresa 3 Não. Empresa 4 Preservar o meio ambiente. |
| PARTE VII - CONSUMO CONSCIENTE |
| 15- Possui programa de consumo consciente? Empresa 1 Compra coletiva; Uso de papel reciclado; Fomento da agricultura orgânica; Certificado de origem da matéria-prima; Energia; Água; Outros. Especifique: Uso de resíduos reciclados. Empresa 2 Uso de papel reciclado; Energia; Água. Sensibilização administrativa sobre o consumo de materiais de escritório; Certificado de Origem de Mobiliário Empresa 3 Compra coletiva; Uso de papel reciclado; Energia; Água; Uso compartilhado de espaços e serviços corporativos terceirizados com outras empresas. Empresa 4 Uso de papel reciclado; Energia; Água. |
| PARTE VIII - RESÍDUOS SÓLIDOS |
| 16- Possui programa de destinação adequada de resíduos sólidos? Empresa 1 Metas de redução e separação de resíduos sólidos; Parceria formal com cooperativas/ associações de catadores; Compostagem; Reuso de materiais; Tratamento de efluentes; Uso de gaseificador; Logística reversa; Educação ambiental; Tecnologias para reciclagem dentro do Shopping; Compra de produtos reciclados. Empresa 2 Separação de resíduos sólidos – coleta seletiva; Parceria formal com cooperativas/ associações de catadores; Compostagem; Logística reversa; Educação ambiental. Empresa 3 Resíduos coletados pelo sistema público e escritório possui tratamento público de esgotos. O escritório possui coletor específico para pilhas. Empresa 4 Metas de redução e separação de resíduos sólidos; Parceria formal com cooperativas / associações de catadores; Reuso de materiais; Tratamento de efluentes; Logística reversa; Educação ambiental. |
| PARTE IX - PARCERIAS |
| 17- Possui parcerias, apoio a ONGs e entidades com atuação socioambiental? Todas possuem. |
| PARTE X - COMUNICAÇÃO |
| 18- Possui programa de divulgação e informação sobre a gestão ambiental da empresa? Todas possuem interno e externo. |

Quadro 2 – Questionário: Selo Empresa Verde da JUCEPE

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Análise dos Resultados das Entrevistas

As entrevistas aplicadas evidenciaram que as quatro são empresas ganhadoras do Selo Verde 2016 são sustentáveis e desenvolvem ações que impactam nos aspectos ambientais, sociais e econômicos culminando no seu desempenho sustentável. A partir do modelo desenvolvido por Kaeler (2013) citado por Ruas *et. al.* (2014) foi possível identificar algumas competências de acordo com a visão de cada responsável pela questão sustentável das empresas, sintetizado no quadro 3 a seguir.

| PARTE I - SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL |
|--|
| <p>1. Quais as práticas sustentáveis que não são adotadas pela empresa, mas que poderiam ser adotadas para melhorar ainda mais o desempenho sustentável das mesmas?</p> <p>Empresa 1- Trabalhar com o conceito de melhoria contínua tentando melhorar o desempenho para ser mais eficiente e reduzir impacto.</p> <p>Empresa 2 - Uso de energia solar, uso de ETE para o reuso de efluentes. A partir das Análises Críticas realizadas pela equipe trimestralmente, reforçar os pontos fortes sinalizados e buscar corrigir os pontos de melhorias constatados. Buscar constante atualização e melhorias na gestão da operação e manutenção, para obter melhores desempenhos nos indicadores operacionais e ambientais.</p> <p>Empresa 3 – Utilização dos indicadores Ethos/SEBRAE. Melhorar a atuação social. Criar um plano de ação junto a sociedade, buscando parcerias para principalmente realizar eventos de capacitação, palestras, divulgação de soluções sustentáveis.</p> <p>Empresa 4 - Acompanhar os indicadores, verificar gaps e buscar a melhoria contínua de seu desempenho socioambiental.</p> |
| <p>2. Quais as motivações que levam a empresa adotar práticas sustentáveis?</p> <p>Empresa 1– O diretor-presidente preocupa-se com a sustentabilidade, portanto, a sustentabilidade está no DNA da empresa.</p> <p>Empresa 2 - Posicionamento e compromissos socioambientais a fim de conduzir uma cultura organizacional fundamentada nos aspectos do Desenvolvimento Sustentável local, proporcionando qualidade ambiental na operação do Shopping, bem-estar dos clientes e comunidades do entorno.</p> <p>Empresa 3 – A empresa nasceu com a preocupação ambiental e elaborou o seu código de ética e conduta profissional pautado na responsabilidade socioambiental, a fim de obter certificações internacionais e alcançar diferencial no mercado.</p> <p>Empresa 4 - Preocupação com a melhoria da cidade em que atua e bom relacionamento com a comunidade (responsabilidade social), com a imagem da empresa e manutenção das operações.</p> |
| <p>3. Como a sustentabilidade organizacional impacta nos resultados econômico-financeiros da sua empresa?</p> <p>Empresa 1- Gerando uma economia de mais de 2 milhões de reais em 3 anos.</p> <p>Empresa 2 – Redução do consumo de recursos como água e energia, considerados grandes impactantes no custo operacional do empreendimento. O uso de produtos de limpeza e manutenção interna, mais eficientes e ecológicos, que demandam menores quantidades para resultados de maior desempenho. A parceria com empresas e cooperativas de reciclagem, que recebem como doação, resíduos com potencial de reciclagem sem custos para operação.</p> <p>Empresa 3 – Gerando economia com a otimização e automação dos processos a partir do uso de nuvem que tem reduzido cerca de 25% os custos com deslocamento, gráfica, hora de consultoria entre outros.</p> <p>Empresa 4 - Através da não despesa com multas, sanções disciplinares, correções de passivos etc. Economia de energia elétrica e de água, diminuição do uso de resíduos enviados para o aterro aumentando o tempo de vida do aterro, redução de emissão de CO², de combustível, tudo isso tem implicações financeiras, porém não são contabilizadas pela empresa, apesar de possuir indicadores para ver quanto está gerando de resíduos, energia e consumo de água emissão de CO².</p> |
| PARTE II - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS |

4. Quais competências fundamentam a sustentabilidade organizacional?

Empresa 1 - Capacitação voltada para a sustentabilidade organizacional e responsabilidade compartilhada através do Programa fornecedor responsável.

Empresa 2 - Sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade social e sustentabilidade das operações.

Empresa 3 – A sustentabilidade econômica e ambiental.

Empresa 4- Sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social.

5. Como a empresa categorizaria suas competências em essenciais, distintivas, das unidades de negócios e de suporte?

Empresa 1 - Essencial: sustentabilidade organizacional. Distintiva: governança corporativa. Das unidades de negócio: programas de sustentabilidade. Suporte: capacitação técnica.

Empresa 2 - Segue as diretrizes corporativas e compromissos socioambientais assumidos pelo empreendedor, com o tripé da sustentabilidade em rotinas operacionais e de gestão, desde a compra de materiais à contratação de prestadores de serviços, bem como, no desenvolvimento de ações internas e externas.

Empresa 3 – Essencial: gerenciamento de projetos. Distintiva: analista de processos. Das unidades de negócio: consultoria técnica. Suporte: consultoria instrutória.

Empresa 4- Essenciais: sustentabilidade e inovação. Distintivas: relacionamento com a população foco nas questões socioambientais. Unidade de negócios: trabalho em equipe. Suporte: integridade, atendimento a legislação, eficiência no consumo de água e energia.

7. Quais competências organizacionais agregam valor à empresa em termos econômicos, sociais e ambientais influenciando no desempenho sustentável da mesma para obtenção do Selo Verde?

Empresa 1 - Programas, conjunto de estratégias, governança corporativa. Inserção social através da promoção de cursos de capacitação do SENAI e SENAC para a população; construção de um empreendimento aberto ao público.

Empresa 2 - Compromisso com a sustentabilidade operacional, equipes operacionais integradas ao conceito de sustentabilidade, expertise da analista ambiental na condução e manutenção dos requisitos ambientais, melhorias contínuas a partir de análises críticas da operação. Constante capacitação e atualização de funcionários, estabelecimento de práticas de hospitalidade e boa convivência, monitoramento de desempenhos por equipes, valorização dos funcionários via reconhecimento público junto às equipes e disponibilização de espaços confortáveis e de qualidade ambiental para as equipes. Respeito às pessoas, liderança através do exemplo, capacidade de ouvir e apresentar contribuições, administração de conflitos respeitando as diferenças, comprometimento, engajamento, flexibilidade e presença, zelo pela imagem institucional, persistências, consistência e coerência em suas ações, austero com os gastos, intolerante com o desperdício e comprometido com o meio ambiente.

Empresa 3 - Gestão Ambiental. Gerenciamento de projetos.

Empresa 4 - Responsabilidade socioambiental, inovação, comprometimento e educação. Criatividade e inovação, desenvolvimento de nossos colaboradores, reconhecimento profissional e operacional.

Pessoas capacitadas, política de qualidade forte, busca pela inovação, integridade, persistência, controle financeiro. Promoção de capacitação de funcionários através de treinamentos internos e externos (possui um centro de treinamentos); promovem a qualidade dos produtos.

PARTE III - DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DA ORGANIZAÇÃO

8. Quais os impactos do desempenho sustentável da empresa para a organização, para o meio ambiente, para a sociedade e para a economia?

Empresa 1 - Geração de renda, inclusão social dos catadores, qualificação profissional da mão de obra.
Empresa 2- Fortalecimento da imagem de empreendimento sustentável, socialmente acessível e inclusivo, menor impacto no consumo de recursos como água e energia nas comunidades do entorno pelas soluções adotadas, inclusão de cooperativas e instituições sociais na operação do Shopping para valorização de resíduos e/ou comercialização de produtos oriundos de projetos inclusivos e sustentáveis, sensibilização e educação de jovens e adolescentes das comunidades limítrofes ao empreendimento, permitindo a empregabilidade e elevação de escolaridade.
Empresa 3 - Redução de custos administrativos e operacionais, capacitação profissional para pessoas desempregadas (gratuitas) e para MPE's (oferece desconto), redução de resíduos, compensação de CO2 e plantio de árvores.
Empresa 4 - Preservação do meio ambiente (menor impacto ambiental, redução da poluição), geração de emprego e renda, crescimento da economia em Pernambuco através da arrecadação.

9. Como a empresa mensura o seu desempenho sustentável?

Empresa 1- Utiliza 57 indicadores de desempenho para medir a sustentabilidade organizacional. Faz monitoramento dos impactos sociais dos programas sociais.
Empresa 2 - Através de indicadores de sustentabilidade mensais do Consumo Global e per capita (m^2 /Área Bruta Locável) de água e energia, Geração Global de Resíduos e Reciclabilidade (Kg/mês e % total de resíduos valorizados), Monitoramento da qualidade da Água e do Ar. Avaliações anuais da percepção de funcionários e clientes sobre o posicionamento e práticas de sustentabilidade.
Empresa 3 - Avaliação das ações em reunião de análise crítica pela Direção, também utilizam um software de gestão financeira para medir custos e de gestão de projetos.
Empresa 4- Através do acompanhamento de indicadores socioambientais, auditorias internas e externas.

PARTE IV - EMPRESA VERDE E SELO VERDE

10. As práticas socioambientais são adotadas pela empresa com o objetivo de:

Empresa 1- Atender à legislação e demanda social, tornar-se competitiva no mercado, obter vantagem competitiva, e devido ao conceito da empresa girar em torno da sustentabilidade (fase pró ativa).
Empresa 2- Atender à demanda social.
Empresa 3- Tornar-se competitiva no mercado.
Empresa 4- Atender à legislação e demanda social, tornar-se competitiva no mercado, obter vantagem competitiva, bom relacionamento com *stakeholders*.

11. O que motivou a concorrer ao prêmio do Selo Verde da JUCEPE?

Empresa 1 - Obtenção de atestado de terceiros comprovando que possui práticas sustentáveis. Credibilidade.
Empresa 2 - Motivado pela oportunidade de apresentar a sociedade um equipamento que foi pensando, projetado, construído e atualmente operacionalizado dentro do mais alto padrão de qualidade ambiental.
Empresa 3 - Destaque comercial e reconhecimento pelas ações sustentáveis.
Empresa 4 - Aferir o quão eficiente está sendo as práticas socioambientais adotadas pela empresa; buscar reconhecimento pelas práticas adotadas; divulgação da imagem na mídia.

12. Quais os impactos da obtenção do selo verde para a organização?

Empresa 1 - Fortalecimento da marca, credibilidade, reconhecimento, valorização dos profissionais.
Empresa 2 - Ratificação das práticas ambientais e sociais por Órgãos Estaduais e ambientais; Maior visibilidade e reconhecimento da postura sustentável junto à sociedade, clientes e funcionários; Valorização futura para o processo de Certificação Ambiental do Shopping junto à entidade credenciadora; Evidência para participação em premiações locais e nacionais nas áreas de sustentabilidade.
Empresa 3 - Maior responsabilidade diante da sociedade, maior visibilidade no mercado e redução de custos.
Empresa 4- Impactos internos: Satisfação organizacional, estímulo da equipe. Impactos externos: imagem verde sendo divulgada.

Quadro 3 – Entrevista Semiestruturada respondida pelas empresas da amostra

Fonte: Elaborado pelos autores

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou identificar as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da Junta Comercial de Pernambuco (JUCEPE), em 2016 e confirmou que todas possuem programas e ações voltadas à responsabilidade socioambiental.

Dentre as quatro empresas premiadas, as empresas 1 e 2 apresentaram projetos e ações socioambientais mais amplas, incluindo redução no uso dos recursos hídricos, maior eficiência energética, gestão e reaproveitamento de resíduos, conservação da fauna e flora com reflorestamento e sementeira, prioridade no uso de materiais que provoquem menor impacto ambiental como tintas à base de água, compensação de emissões de CO², praticam educação ambiental para colaboradores e escolas da comunidade, buscam *stakeholders* responsáveis ambientalmente e já receberam outros prêmios e certificações ambientais.

As empresas 3 e 4 apresentaram programas e projetos mais restritos, mas a empresa 3 busca a eficiência energética com prioridade para equipamentos de baixo consumo, faz a gestão de resíduos com a aquisição de produtos sustentáveis como papel reciclado, logística reversa para pilhas e computadores, controla e reduz os impactos ambientais fazendo compensação dos combustíveis fósseis, capacita os colaboradores e clientes sobre a responsabilidade socioambiental e possui um *site* sustentável. Já a empresa 4, foi a que apresentou projetos e ações mais restritos que as demais, fazendo redução dos gases do efeito estufa, promove educação ambiental em escolas da localidade, faz campanhas internas para garantir a vigilância dos funcionários e externas com trabalhos sociais, educacionais e ambientais para a comunidade e é certificada com a ISO 14.064.

Quanto às competências que fundamentam a sustentabilidade organizacional foram salientadas a capacitação técnica continuada dos colaboradores, a responsabilidade compartilhada com fornecedores, a sustentabilidade econômica, ambiental, social e das operações, a governança corporativa com integridade e o atendimento à legislação. Sustentabilidade e inovação são prioridades, com criatividade, flexibilidade, respeito às pessoas e uma liderança participativa que visa à interação social e zelo pela imagem organizacional.

Algumas práticas foram listadas que poderiam ser adotadas para melhorar o desempenho sustentável das empresas premiadas, como melhoria contínua dos processos, maior uso da energia solar, mais reforço dos pontos fortes e correção dos desvios, ampliar a atuação social em eventos e palestras, acompanhar mais de perto indicadores de desempenho sustentável.

Assim, as práticas e competências desenvolvidas pelas empresas comprovam sua repercussão positiva nos aspectos ambientais, sociais e econômicos o que de fato confere às mesmas um desempenho sustentável diferenciado. O estudo possui limitações por

ter analisado apenas um programa de premiação e Selo Verde, mas outros estudos de natureza semelhante e que abordem a temática das competências e práticas ambientais poderão ser subsidiados com estes achados atuais.

REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. **Gestão por Competência: Nuances e Peculiaridades**. Revista dos Programas de Mestrado do Centro Universitário UNA, REUNA, v. 16, p. 103-119, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BEUREN, M. I.; THEISS, V.; CARLI, S. B. **Influência do eco-controle no desempenho ambiental e econômico de empresas**. Contaduría y Administración, v. 58, n 4, p. 9-37, 2012.

BIAZIN, C. G.; GODOY, A. M. G. **O selo verde: uma nova exigência internacional para as organizações**. In: XX Encontro Nacional de Engenharia da Produção e VI International Conference on Industrial Engineering and Operation management. São Paulo, 2000. p. 1-8.

CALADO, C. D. M. **Desempenho Sustentável - A Importância do Marketing Ambiental para as Empresas tornarem-se “Verdes”**. 2010. 62 f. Monografia (Especialização em Gestão Ambiental) - Instituto a Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2010.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. **Indicadores de sustentabilidade: uma abordagem empírica a partir de uma perspectiva de especialistas**. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, v. 13, 2010.

CAMPOS, L. M. de S.; MELO, D. A. de. **Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica**. Produção, v. 18, n. 3, p. 540-555, 2008.

CASTRO, S.; MOREL, E.; LEÃO, G.; SELMITTO, M. **Metodologia para avaliação de desempenho ambiental em fabricação utilizando um método de apoio à decisão multicriterial**. Estudos tecnológicos, v. 1, n. 2, p. 21-29, 2005.

CISLAGHI, T. P.; D'ARISBO, A.; RIBEIRO, J. M. C.; BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do grupo Nova Energia**. Revista de Administração IMED, v. 4, n. 3, p. 261-273, 2015.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios**. Revista portuguesa de educação, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

DE BRIDA, M.; SANTOS, J. N. **O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos**. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 210, 2011.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de administração de empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, A. F.; FLEURY, M. T. L. **Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching up in the global economy**. Workshop MINDS – Multidisciplinary International Network on Development and Strategies, BNDES, Rio de Janeiro, jan. 2005.

GALDINO, C. B. **Competências Organizacionais e Internacionalização de Empresas: Um Ensaio Teórico**. Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, v. 13, n. 2, p. 21-31, 2016.

GARCIA, R. S. M.; OLIVEIRA, D. L. **Contabilidade Ambiental: História e função**. Gestão & Tecnologia. Programa de Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Universidade Católica de Goiás, ed. 1, set/out, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4ª ed., 2002, 176p.

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

JAVIDAN, M. **Core competence: what does it mean in practice?** Long range planning, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

KAEHLER, C. G. **Framework de Avaliação de Competências Organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo**. 2013. xx f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

KERSIENE, K., SAVANEVICIENE, A. **Defining and Understanding Organization Multicultural Competence**. Engineering Economics, v. 42, n. 2, 2005.

KING, A. D.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, p. 36-49, 2002.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. **A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, 2012.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade ambiental como sistema de informações**. Contabilidade Vista & Revista, v. 12, n. 3, p. 71-92, 2001.

KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade rumo à pós-modernidade: um futuro sustentável, responsável e transparente**. In: IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul-13 a, v. 15, 2012.

LEWIS, M. A. **Analysing organizational competence: implications for the management of operations**. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.

LINS; c. ZYLBERSZTAJN, D. (Orgs.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o Século XXI**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 207 p.

LUZ, S. O. de C.; SELLITTO, M. A.; GOMES, L. P. **Medição de desempenho ambiental baseada em método multicriterial de apoio à decisão**: estudo de caso na indústria automotiva. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 3, p. 557-570, 2006.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; CORRAR, L. J. **Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo**. *Revista Universo Contábil*, v. 5, n. 2, p. 24-38, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 2003, 310p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 7ª ed., 2011.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance**: Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNIK, V. **A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. In: VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, 2003.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. **O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais**. *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 18, n. 2, 2010: p. 77-90.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. **Sustentabilidade organizacional**: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, SPE, p. 147-158, 2011.

MUNCK, L.; OLIVEIRA, F. A. C. **Ecoeficiência**: uma discussão do conceito como uma competência organizacional. *Revista Alcance*, v. 21, n. 3, p. 422-447, 2014.

MUNCK, L.; GALLELI, B. **Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais em 15 Anos de Produção Científica Internacional**. *Revista de Gestão*, v. 22, n. 4, p. 525-544, 2015.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 5ª ed., 2013.

PEREIRA, A. C. F. **A contabilidade ambiental**: A sua revelação no relato financeiro. *Jornal de Contabilidade*, n. 367, p. 320-332, 2007.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BECKER, G. V. **O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências**. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

PFITSCHER, E. D.; VEGINI, D.; NUNES, J. P. de O.; ROSA, F. S. da. **Contabilidade e Auditoria ambiental como forma de gestão**: um estudo de caso de um hospital. In: 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Gramado, 2008.

PICCHIAI, D. **Competências organizacionais, gerenciais e individuais**: conceitos e discussões no setor público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2011.

ROVER, S.; BORBA, J. A.; MURCIA, F. Dal-Ri. **Características do *disclosure* ambiental de empresas brasileiras potencialmente poluidoras**: análise das demonstrações financeiras e dos relatórios de sustentabilidade do período de 2005 a 2007. Contextus, v. 7, n. 1, 2009.

RUAS, R. L.; RAUPP, D. R.; BECKER, G. V.; Pegorini, G. **A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem**: Um estudo de caso no setor bancário. Revista Alcance (Online), v. 21, n. 4, p. 612, 2014.

SCHULTZ-PEREIRA, J. C.; GUIMARÃES, R. D. **Consciência Verde**: uma avaliação das práticas ambientais. Qualitas Revista Eletrônica, v. 8, n. 1, 2009.

Selo Verde vai estimular gestão sustentável. Informativo da Junta Comercial de Pernambuco, JUCEPE Informa, Recife. set./out. 2011. p. 1. Disponível em: <www.jucepe.pe.gov.br/gen/fnUpDown.asp?act=download&f=97>. Acesso em 25 de maio de 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 23º ed., 2007, xx p.

SICHE, R.; AGOSTINHO, F.; ORTEGA, E.; ROMEIRO, A. **Índices versus indicadores**: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. Ambiente & sociedade, v. 10, n. 2, p. 137-148, 2007.

SOUZA, J. H.; PAULELLA, E. D.; TACHIZAWA, T.; POZO, H. **Desenvolvimento de indicadores síntese para o desempenho ambiental**. Saúde Social, v. 18, n. 3, p. 500-514, 2009.

ABATE DE BOVINOS NO BRASIL E GESTÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS: TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES EM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Data de aceite: 01/04/2021

Data submissão: 05/01/2021

Eugenize Bezerra Lima

Universidade José de Souza Herdy

Rio de Janeiro – RJ

<http://lattes.cnpq.br/1420928930511502>

RESUMO: A atividade agropecuária apesar de seu aspecto relevante para a economia nacional, visto que contribui com a geração de milhares de empregos e para a formação do PIB brasileiro, é caracterizada pelo grande potencial de impactos ambientais negativos gerados durante o processo produtivo (ARAÚJO; COSTA 2014). Grandes empresas nacionais atuam neste seguimento e utilizam Relatório de Sustentabilidade para evidenciar aos stakeholders e sociedade em geral a gestão sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais dos negócios, incluindo compromissos e práticas destinadas a elevar sua performance de atuação. Para efeito deste artigo os Relatórios de Sustentabilidade do ano de 2018 serão designados apenas como RS (2018). As informações constantes em tais relatórios devem ser transparentes para que funcionem como uma prestação de contas aos interessados de todos os níveis. Partindo dessas premissas, o objetivo do artigo é identificar nos RS (2018), a transparência das informações sobre práticas efetivamente realizadas no Brasil, e os consequentes resultados para prevenção ou mitigação dos impactos ambientais negativos decorrentes do abate de animais bovinos nas

duas maiores empresas brasileiras de produção de carne bovina, JBS S/A e Marfrig S/A. Desenvolvido em uma abordagem qualitativa, com procedimento metodológico bibliográfico, a pesquisa revelou que, exceto pela característica de acessibilidade, as informações evidenciadas nos RS (2018) das empresas estudadas não apresentam as demais características para que possam ser consideradas transparentes.

PALAVRA-CHAVE: Impactos ambientais, Transparência das informações, Relatórios de Sustentabilidade.

CATTLE SLAUGHTERING IN BRAZIL AND ENVIRONMENTAL IMPACTS MANAGEMENT: TRANSPARENCY OF INFORMATION IN SUSTAINABILITY REPORTS

ABSTRACT: Agricultural activity, despite its relevant aspect for the national economy, since it contributes to the generation of thousands of jobs and to the formation of the Brazilian GDP, is characterized by the great potential of negative environmental impacts generated during the production process (ARAÚJO; COSTA 2014). Large national companies operate in this segment and use the Sustainability Report to show stakeholders and society in general the management of the economic, social and environmental impacts of businesses, including commitments and practices designed to increase their performance. For the purposes of this article, the Sustainability Reports for the year 2018 will be designated only as RS (2018). The information contained in such reports must be transparent in order to function as an accountability to

stakeholders at all levels. Based on these premises, the objective of the article is to identify in RS (2018), the transparency of information on practices effectively carried out in Brazil, and the consequent results for the prevention or mitigation of negative environmental impacts resulting from the slaughter of bovine animals in the two largest Brazilian companies beef production, JBS S/A and Marfrig S/A. Developed in a qualitative approach, with bibliographic methodological procedure, the research revealed that, except for the accessibility characteristic, the information evidenced in the RS (2018) of the studied companies do not present the other characteristics so that they can be considered transparent.

KEYWORDS: Environmental impacts, Transparency of information, Sustainability Reports.

1 | INTRODUÇÃO

Entre as principais fontes de proteína utilizadas na alimentação humana, encontram-se a carne e os derivados da produção animal, em especial a carne bovina. A atividade agropecuária é uma atividade caracterizada pelo grande potencial de impactos ambientais negativos gerados durante o processo produtivo (ARAÚJO; COSTA 2014), principalmente em função do extenso número de animais produzidos e abatidos no Brasil (ROSE, 2015).

Criar bovinos é uma atividade desenvolvida no Brasil desde o período da colonização portuguesa (ARAÚJO; COSTA, 2014). Segundo a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, atualmente o Brasil é um dos mais importantes produtores de carne bovina no mundo, e o quarto maior produtor de leite (34 bilhões de litros/ano). A produção de bovinos é considerada uma atividade relevante para a economia nacional, e está presente em muitos estados brasileiros, contribuindo com a geração de milhares de empregos e, de forma relevante, para a formação do PIB nacional (ARAÚJO; COSTA, 2014)

De acordo com informações publicadas no relatório anual da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC, 2019), no ano de 2018 o Brasil tinha 214,69 milhões de cabeças de gado, distribuídos em 162,19 milhões de hectares de terra, com um abate anual de 44,23 milhões de cabeças, cuja produção foi de 10,96 milhões de toneladas de carne. Entre os estados brasileiros, os maiores rebanhos estão concentrados, respectivamente, em Mato Grosso, Goiás, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais. Ainda segundo o relatório, em 2017 a pecuária foi responsável pela criação de 8.371 vagas de emprego (contratações subtraídas das demissões).

No que se refere às exportações, segundo a (ABIEC, 2019), o Brasil também lidera o ranking mundial com um total de 2.205,2 mil toneladas em 2018, seguido pela Austrália e Estados Unidos. A exportação de carne bovina representou em 2018, 3,5% de tudo que o Brasil exportou no período. Este desempenho foi fundamental para a manutenção do saldo comercial positivo da balança comercial. No ano de 2018 o PIB brasileiro cresceu e atingiu o valor de 6,83 trilhões de reais, sendo o PIB da pecuária responsável pelo valor de 597,22 bilhões, representando 8,3% acima dos 551,41 bilhões alcançados em 2017 (ABIEC, 2019).

Os números apresentados acima não deixam dúvidas de que se trata de um setor de grandes volumes de produção e, por conseguinte, potencialmente gerador de impactos ambientais negativos relevantes (ARAÚJO; COSTA, 2014). Grandes empresas nacionais atuam neste seguimento de mercado e utilizam-se dos Relatórios de Sustentabilidade para evidenciar aos stakeholders e sociedade em geral, a gestão sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais dos negócios, assim como para definir compromissos e demonstrar ações (práticas) destinadas a elevar sua performance de atuação. Para que as informações constantes nos citados relatórios sejam eficazes é necessário que sejam transparentes e revelem a gestão e o desempenho das empresas (ROSA et al. 2011).

Considerando os argumentos acima, o artigo tem por objetivo: identificar nos RS (2018), a transparência das informações sobre práticas efetivamente realizadas no Brasil, e os consequentes resultados para prevenção ou mitigação dos impactos ambientais negativos decorrentes do abate de animais bovinos nas duas maiores empresas brasileiras de produção de carne bovina, JBS S/A e Marfrig S/A.

Espera-se que a pesquisa apresentada possa fornecer algumas contribuições, como, por exemplo: identificar a forma como as maiores empresas brasileiras do ramo de abate de animais bovinos relatam atuar em relação aos impactos ambientais negativos decorrentes de suas atividades, confrontando ou corroborando estudos já realizados sobre o tema da transparência das informações disponibilizadas nos RS e fornecendo evidências sobre a prática das empresas em relação à elaboração de tais relatórios. Além disso, pode contribuir para a discussão sobre a validade informativa dos RS para o processo de compreensão do efetivo trato (gestão) dos impactos ambientais gerados em processos produtivos no Brasil, bem como a necessidade de melhoria do processo de elaboração das informações divulgadas nos relatórios, tornando-as mais transparentes, e, conseqüentemente, mais propícias ao entendimento da sociedade em geral.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aquisição de Animais Bovinos pelos Frigoríficos e sua Implicação com o Desmatamento

As empresas estudadas não operam diretamente na criação de bovinos, no entanto, adquirem sua matéria prima de centenas de fazendas espalhadas pelo território nacional, o que as torna corresponsáveis por um dos principais impactos ambientais oriundos da atividade, qual seja o desmatamento ocorrido no país. A queimada das florestas libera na atmosfera o carbono armazenado na forma de dióxido de carbono. A criação de animais bovinos, apesar de seu aspecto contributivo altamente significativo para a economia nacional, é uma atividade de grande potencial de geração de impactos ambientais negativos. Nas últimas décadas, mais de 750 mil quilômetros quadrados da floresta amazônica brasileira

foram destruídos. Aproximadamente 60% desta área virou pasto para gado. A pecuária é o principal vetor de desmatamento da Amazônia (GREENPEACE, 2017).

Em 2009, a organização global e independente Greenpeace, publicou um relatório denominado “A farra do boi na Amazônia” onde revelou que 80% das áreas que já se encontravam desmatadas da Amazônia, eram utilizadas como pastos pela pecuária e que os grandes frigoríficos localizados na região, apesar de receberem incentivos do governo, não operavam de acordo com as normas socioambientais do país. A organização lançou uma campanha global alertando compradores de produtos dos frigoríficos que estavam envolvidos com desmatamento (BARRETO, 2017). Alguns frigoríficos assinaram um compromisso público com o Greenpeace de não adquirir bois de fazendas que praticavam desmatamento.

No mesmo ano de 2009, o Ministério Público Federal (MPF) e o IBAMA multaram frigoríficos paraenses que adquiriram bois de fazendas embargadas por desmatamento ilegal ou outras irregularidades ambientais. O TAC (termo de ajuste de conduta), denominado TAC da carne, começou no Pará e espalhou-se por outros estados da Amazônia Legal. O MPF ameaçou também supermercados e indústria de couros que eram clientes destes frigoríficos. Muitos frigoríficos, inclusive os quatro maiores da época, assinaram o termo de ajuste de conduta (TAC) se comprometendo a não adquirir animais de fazendas envolvidas com desmatamento, trabalho análogo a escravo, não registradas no Cadastro Ambiental Rural (CAR) ou utilizando reservas indígenas. O acordo também previa a elaboração detalhada de um manual de procedimentos para implementação do monitoramento dos fornecedores indiretos. O desmatamento não deixou de existir até os dias atuais. O monitoramento oficial realizado pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) registrou a perda de 10.129km² de floresta entre agosto de 2018 e julho de 2019.

Em 2016, Barreto realizou uma pesquisa para investigar a eficácia do TAC assinado pelos frigoríficos com o MPF em 2009. Utilizando dados do IBGE e imagens de satélites, foi identificado que de um total de 157 plantas frigoríficas somente 128, pertencentes a 99 empresas estavam ativas e foram responsáveis por 93% dos abates na região Amazônica. Estas empresas podiam adquirir animais de 390 mil fazendas detentoras de 93% do rebanho na zona Amazônica (aproximadamente 79 milhões de reses). Os 128 frigoríficos ativos se estendem por regiões que atingem 91% dos pastos da região amazônica. Dos 128 frigoríficos ativos, 43 plantas pertencentes a 38 empresas, assinaram o TAC em 2009 e detêm 70% da capacidade de abate das plantas ativas à época. Mesmo se todos estivessem respeitando o acordo assinado, o potencial de risco ainda assim seria expressivo, visto que 30% dos frigoríficos não assinaram o TAC (BARRETO, 2017).

A pesquisa identificou vários problemas em relação à compra de animais pelos frigoríficos, são eles: a) o fato de os fazendeiros burlarem os boicotes por mecanismos de lavagem, ou seja, os proprietários de fazendas embargadas (fornecedores indiretos) arrendam as terras ou vendem o gado para outros fazendeiros e estes efetuam as vendas

de gado aos frigoríficos sob seu CNPJ e CAR, que não constam na lista de embargo do Ibama (fornecedores diretos), b) a maioria dos frigoríficos não controla as fazendas indiretas que fornecem o gado e c) 30% da capacidade de abate é de frigoríficos ativos que não assinaram o TAC em 2009, favorecendo o escoamento de animais de fazendas embargadas pelo Ibama (BARRETO, 2017).

O problema do controle dos frigoríficos sobre o desmatamento se dá em função de seu exercício ocorrer tão somente sobre os fornecedores diretos, deixando de lado os indiretos, que muitas vezes são fazendas com uma ou outra irregularidade. A guia de transporte que o frigorífico obtém é oriunda da fazenda legal e, nem o CAR das fazendas anteriores, nem as guias de transporte são passíveis de verificação. Isto significa que os frigoríficos podem sim, adquirir animais de fazendas ilegais, mesmo fazendo o controle das fazendas fornecedoras do gado (CÂMARA, 2017). Outra forma de burlar as regras ambientais é através dos leilões ou da figura do catireiro que funciona como um atravessador, reunindo animais de várias fazendas para vender às fazendas de engorda ou aos frigoríficos, inclusive em algumas regiões Amazônicas, emitem a documentação em seu nome para burlar os sistemas de monitoramento e rastreamento. Inúmeras iniciativas de resolução do problema de rastreamento dos fornecedores indiretos já foram testadas e não se constituíram em soluções efetivas.

Como citado anteriormente, os frigoríficos são corresponsáveis pelos impactos ambientais negativos provenientes do desmatamento para formação de pastos. Tais impactos estão diretamente relacionados a emissões de gases de efeito estufa, a degradação dos recursos hídricos, e perda de capacidade do solo (MICHELINE, 2016). O uso intensivo da terra para criação de gado pode resultar na expansão das fronteiras florestais que muitas vezes provocam impactos sobre habitats naturais e sítios culturais, e/ou sobre comunidades indígenas demarcadas (GREENPEACE, 2009).

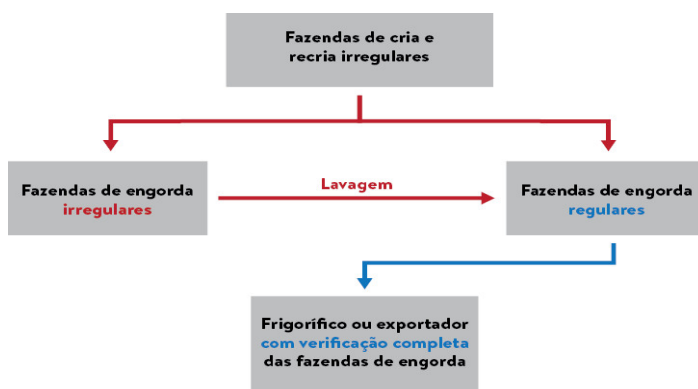


Figura 1 – Processo de “Lavagem” do Boi

Fonte: Câmara (2017)

2.2 Impactos Ambientais Negativos do Abate de Animais Bovinos

No que se refere à atividade de abate dos animais, conforme descrito por Schenini, Rosa e Ribeiro (2006), entre os impactos ambientais gerados pelos frigoríficos e abatedouros, destacam-se: o alto consumo de água, de energia elétrica e térmica, os resíduos sólidos gerados no processo (sebo, ossos, esterco, couro, vísceras e outros) e os efluentes líquidos que dizem respeito a águas residuais contaminadas (com sangue, gordura, sal, detergentes, soda cáustica e etc.) que podem causar sérios danos às águas fluviais além de contaminar o solo.

A água, em função de padrões sanitários adotados no Brasil, é um recurso natural utilizado em abundância nas diferentes etapas realizadas para processamento das carcaças abatidas dos animais e está relacionada as seguintes atividades: lavagem dos animais e dos caminhões de transporte, sangria, escaldagem, lavagem de carcaças e evisceração, movimentação de subprodutos e resíduos, limpeza de facas, ambiente e equipamentos, geração de vapor e resfriamento de compressores (SOUZA, 2015).

As empresas produtoras de carne no Brasil utilizam em larga escala múltiplas fontes de obtenção do recurso: a) águas subterrâneas – formadas pelo excedente das águas de chuvas que se infiltram pelas camadas abaixo da superfície do solo e se acumulam entre os espaços vazios das rochas formando os aquíferos. de acordo com Waldir Duarte Costa Filho, presidente da Associação Brasileira de Águas Subterrâneas (Abas), a maioria das águas subterrâneas é potável, de ótima qualidade e seu custo é bem menor. Lembrando ainda que a retirada excessiva de águas subterrâneas pode provocar severos danos ao meio ambiente, tais como: redução da capacidade de abastecimento de rios, salinização da fonte pela entrada de água do mar nos espaços rochosos vazios, etc.; b) águas superficiais – as que se acumulam na superfície escoando e originando rios, riachos, lagoas e córregos – c) águas fornecidas por redes públicas. Uma das formas de redução do consumo é a prática de reuso nas etapas produtivas que permitem o uso menos nobre ou com qualidade de água não potável. Tal prática, interfere também no consumo de energia, já que reduz o bombeamento e tratamento de água bruta (SOUZA, 2015).

Em relação ao consumo de energia, os frigoríficos utilizam em abundância duas fontes de geração: elétrica e térmica – queima de lenha ou óleo combustível nas caldeiras ou transporte – que provocam impactos ambientais como poluição do ar urbano; emissões de enxofre e nitrogênio, matéria particulada, e ozônio na queima de combustíveis fósseis, além das emissões de CO₂. A energia elétrica é um recurso finito e não renovável, atualmente substituído por formas menos agressivas ao meio ambiente, chamadas de energia renovável ou limpa, tais como energia solar, eólica, geotérmica, maremotriz e hidráulica (SOUZA, 2015).

Os resíduos sólidos (materiais orgânicos referentes a partes não comestíveis do boi) gerados no processo de abate de animais, quando designados de forma inadequada,

provocam odores e contaminação das águas fluviais. Tais resíduos podem ser aproveitados como matéria prima em indústrias de outros produtos, minimizando o impacto ambiental.

O efluente líquido é talvez o item de maior relevância entre os danos ambientais gerados no processo de abate dos animais. Quando lançados sem o tratamento adequado em recursos hídricos superficiais, o que geralmente ocorre, polui o manancial e reduz a capacidade de vida dos recursos hídricos naturais (SOUZA, 2015). Em se tratando de operações frigoríficas, que utilizam grandes volumes de água e geram elevados volumes de efluentes, “tão importante quanto reduzir o consumo, é tratar o efluente remanescente e reutilizá-lo” (RABELO, SILVA, PERES, 2014 p.85). Os eventos diários utilizam produtos com características de toxicidade e patogenicidade elevadas e, se não forem tratados ou se o processo de tratamento não for adequado, causam severos danos ao meio ambiente (RABELO, SILVA, PERES, 2014). O quadro abaixo foi adaptado e representa o resumo dos impactos ambientais gerados durante o processo de abate de animais, utilizado para facilitação da identificação de relatos sobre ações efetivas de controle de riscos ambientais apresentados nos RS (2018) das empresas pesquisadas.

| Impactos Ambientais | Efeito do impacto ambiental | Causas do impacto ambiental |
|---|--|--|
| Consumo de água | Utilização dos recursos naturais | Utilização de água no Processo |
| Armazenamento da lenha | Utilização dos recursos naturais, | A lenha é utilizada para alimentar a caldeira |
| Água da higienização de pisos, equipamento, carcaças. Currais, pocilgas, corredores, caminhões, animais e cinzas da caldeira | Contaminação da água | Descarte sem tratamento em locais próximos ao de processamento. |
| Fumaça da caldeira, gases provenientes dos digestores e caminhões de transporte | Contaminação do ar (emissão de gases poluentes) | Descarte na atmosfera |
| Sujeira do chão da fábrica | Contaminação do solo e da água | Carreada pela água de lavagens do frigorífico. |
| Sebo, ossos, esterco, couro, vísceras e outros | Contaminação do solo e da água | Descarte em lixões ou locais não apropriados |
| Embalagens de matérias primas, insumos, embalagens de papel e plástico | Contaminação do solo | As embalagens são encaminhadas à empresa coletora de lixo |

Quadro 1 – Principais impactos ambientais do processo de abate de animais

Elaboração do autor a partir de RABELO; SILVA; PERES, 2014 p. 81

2.3 Transparência das Informações

Não se pretende aqui aprofundar a discussão conceitual sobre transparência ou informação, até porque, estes são conceitos de aplicabilidade a diversas áreas do conhecimento e de múltiplas definições. O objetivo é tão somente apresentar alguns de seus conceitos identificados na literatura sobre o tema, para facilitar a compreensão dos objetivos da pesquisa.

Qualquer coisa pode ser considerado informação, entretanto, para ser informação é necessário ser importante para responder a uma questão, isto é, ser útil às necessidades de respostas de questões importantes em relação às atividades de um grupo alvo (Capurro; Hjørland, 2007). As instituições ao produzirem as informações documentárias a serem disponibilizadas, aplicam políticas, tomam decisões, avaliam custos/benefícios, isto é, condicionam o teor da informação elaborada, organizando e controlando o estoque de informações a serem disponibilizadas, determinando assim, a maior ou menor facilidade na obtenção das mesmas, o acesso à informação estocada. Torna-se um filtro, ou moderador da busca por informação por parte do usuário (BARRETO, 1999).

Quando o usuário de fato entende a informação documentária transmitida, se estabelece a comunicação com o estoque de informação disponibilizada, o que torna possível responder aos seus anseios ou necessidades informacionais. O fato de a informação estar disponibilizada não corresponde ao exercício do dever de informar, visto que este equivale ao dever de produzir condições propícias para construir o conhecimento. Sendo assim, a informação pode ser entendida como “estruturas simbolicamente significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade” (BARRETO, 1999 p. 70) isto é, “a matéria prima do conhecimento” (BARRETO, 1999 p. 73). O conteúdo da informação é o principal desafio tanto para a economia quanto para a sociedade em geral (CAPURRO; HJORLAND, 2007).

A sociedade, com o apoio de leis, acordos e iniciativas de grupos, faz crescer a demanda por informações, conduzindo organizações públicas e privadas à necessidade cada vez maior de institucionalizar a transparência de suas informações e processos (CAPPELLI, 2009). Nas organizações, a noção de transparência das informações é utilizada no sentido figurado, fazendo alusão ao fato de não se ocultar nada nas informações disponibilizadas. A transparência das informações é uma ferramenta organizacional ligada diretamente ao processo produtivo da empresa (ALVARES; GIACOMEDTT E GUSSO, 2008), e pode ser compreendida como “a característica que possibilita ao cidadão acesso, facilidade de uso, qualidade de conteúdo, entendimento e auditoria às/das informações de seu interesse, sob a tutela de centros de autoridade” (CAPELLI, 2009. p. 46).

Os degraus de transparência se compõem de um conjunto de características que devem estar presentes nas informações organizacionais, quais sejam: a) acessibilidade – capacidade de acesso, composta pelas características de portabilidade, operabilidade,

disponibilidade, divulgação e desempenho; b) usabilidade – facilidade de uso. Composta pelas características de uniformidade, intuitividade, simplicidade, amigabilidade e compreensibilidade; c) informativo – refere-se à qualidade da informação. Compreende as características de clareza, acurácia, completeza, correteza, consistência e integridade; d) Entendimento – uma informação é transparente quando permite ao leitor seu entendimento e compreensão. Composta pelas características de composição, concisão, divisibilidade, dependência, adaptabilidade e extensibilidade; e) auditabilidade – compreende as características de explicação, rastreabilidade, verificabilidade, validade e controlabilidade.

3 | METODOLOGIA

Considerando que o artigo tem por objetivo: identificar nos RS (2018), a transparência das informações sobre práticas efetivamente realizadas no Brasil, e os consequentes resultados para prevenção ou mitigação dos impactos ambientais negativos decorrentes do abate de animais bovinos nas duas maiores empresas brasileiras de produção de carne bovina, JBS S/A e Marfrig S/A, no que diz respeito à metodologia, este artigo foi desenvolvido dentro de uma abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados para alcance do objetivo, pode ser classificada como bibliográfica, uma vez que recorreu à consulta de fontes primárias de informações veiculadas na internet, inclusive o próprio RS das empresas.

Em relação à coleta de dados, inicialmente, para escolha das empresas, foi consultado o site da Trase, uma plataforma online de acesso aberto, onde foi possível visualizar que o mercado de exportação de carne bovina no Brasil é bastante concentrado e as duas maiores empresas do ramo são a JBS S/A e a Marfrig Alimentos S/A. A informação foi confirmada através de consulta aos demonstrativos contábeis (Demonstração de Valor Adicionado), disponíveis nos RS (2018) que permitiram a observação de seus faturamentos no exercício de 2017. Os resultados das operações foram valores equivalentes a R\$ 181,7 bilhões e R\$ 41.4 bilhões, respectivamente, restando claro que a JBS S/A é líder do setor.

Para identificar as informações, tanto sobre os impactos ambientais gerados nos processos de abate de animais bovinos, quanto sobre transparência das informações, foi realizada busca à literatura existente sobre o assunto, utilizando-se o Google, Google Acadêmico, Spell e plataforma CAPES. Para obtenção dos RS (2018) divulgados pelas empresas já citadas, foram utilizados os sites das próprias empresas. Os RS (2018) foram lidos mais de uma vez. Posteriormente foram isoladas todas as informações referentes aos aspectos ambientais nos diversos grupos de assuntos em que os RS (2018) são organizados para divulgação. Isto feito, as informações foram classificadas por tipo de dano ambiental identificado na literatura e, por último, investigados os aspectos de transparência das informações divulgadas. Para melhor conduzir o autor durante a investigação dos RS das empresas eleitas para pesquisa, foi elaborado um conjunto de perguntas com base

nas características de transparência das informações apresentadas no referencial teórico. São elas:

- Os RS (2018) são acessíveis, isto é, fáceis de obter?
- As informações são facilmente utilizáveis, simples, podendo ser utilizadas sem conhecimento prévio para todos os impactos negativos identificados?
- Para cada um dos impactos ambientais negativos oriundos da atividade, as informações são claras, completas e sem erros? É possível conhecer com algum detalhamento as ações implementadas no Brasil para neutralizar tais impactos e seus efetivos resultados?
- As informações permitem o entendimento e compreensão das práticas de gestão dos impactos? ou seja, é possível conhecer as quantidades totais, tratamento e destinação dos impactos ambientais provenientes do abate de animais bovinos nas operações realizadas no Brasil?
- As informações são verificáveis, isto é, existe possibilidade de realização de um exame analítico, ou seja, confrontar informações isoladas, sobre cada um dos impactos negativos, com algum demonstrativo que as sintetize?

4 | RESULTADOS E ANÁLISES

Antes de dar início a análise propriamente dita dos RS (2018) de cada uma das empresas, é apresentado o resumo de suas principais características individuais, a fim de que se possa dimensionar as diferenças de estrutura e atuação existentes entre as mesmas, além da dimensão de possíveis impactos ambientais decorrentes de seus processos produtivos.

Empresa JBS S/A - A JBS é uma multinacional de origem brasileira, reconhecida como uma das líderes globais da indústria de alimentos. É líder global no processamento de aves e de carnes bovina e segunda colocada em carne suína e ovina. Também é a principal companhia na produção de couros e em outros negócios correlacionados. Atua em 15 países, com mais de 400 unidades e escritórios em cinco continentes – Américas, Ásia, Europa, África e Oceania. Atende cerca de 275 mil clientes, em mais de 190 países e realiza suas atividades por meio de várias unidades de negócios espalhadas pelo mundo. São elas: JBS Couros, JBS Novos Negócios, Friboi, Seara, JBS USA Beef, JBS USA Pork, Pilgrim's Pride. As unidades de novos negócios completamente independentes, promovem o ciclo fechado, que permite a inserção de resíduos orgânicos da atividade novamente no mercado, representando eficiência econômica e sustentável na cadeia produtiva.

Empresa Marfrig Alimentos S/A - De acordo com as informações constantes no RS (2018), a empresa com sede na cidade de São Paulo, atua na produção, processamento, industrialização, venda e distribuição de alimentos e produtos de valor agregado à base

de proteína animal bovina. A Marfrig se tornou, em 2018, a 2ª maior empresa global de carne bovina, em capacidade, e a maior produtora de hambúrgueres do mundo, podendo produzir mais de 230 mil toneladas por ano. No Brasil, é a segunda maior processadora de carne, com capacidade de abate de 16 mil animais/dia e de produção de 69 mil toneladas de hambúrgueres. O modelo de negócio é composto por duas divisões de abrangência internacional: Divisão América do Sul, Divisão América do Norte.

Desmatamento

Com relação à corresponsabilidade sobre o desmatamento e seus impactos ambientais negativos, as duas empresas relatam fazer o monitoramento dos fornecedores, checando suas propriedades no site do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (Ibama), Programa de Cálculo do Desflorestamento da Amazônia (Prodes), do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe) e na lista “suja” do Trabalho Escravo disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, além de executar análises geoespaciais que consistem no cruzamento de imagens de satélite com bancos de dados públicos de terras indígenas, unidades de conservação e desmatamento para observar se o produtor está envolvido com desmatamento ou outras inconformidades ambientais.

Além do monitoramento, as empresas fazem auditorias nos locais e mantêm programas de relacionamento com os fornecedores que os educa para produção de forma sustentável. Nada foi mencionado sobre fornecedores indiretos e suas respectivas inconformidades. Como visto anteriormente, controlar fornecedores diretos não é o bastante para os corresponsáveis contribuírem com a redução do desmatamento da Amazônia. O que resta da leitura dos relatos sobre o tema nos RS (2018) é a percepção de que não se revela a preocupação em reduzir emissões de GEE e outros impactos resultantes do desmatamento, e sim, com exigências do mercado consumidor, questões financeiras, entre outros aspectos.

Apesar das declarações divulgadas nos RS (2018) tanto da JBS S/A quanto da Marfrig S/A de não adquirirem animais de fazendas comprometidas com desmatamento, que utilizam trabalho escravo ou análogo e invasão de fronteiras protegidas, a prática destas empresas até o momento atual continua indicando procedimento contraditório. É exemplo desta constatação uma publicação de agosto de 2019 da Repórter Brasil informando que a Marfrig recebeu gado em fevereiro de 2019 oriundo de fazenda autuada por fiscais do Ibama em janeiro de 2019 (inserida na lista pública de áreas embargadas em 29/01/2019). Os fiscais identificaram animais de propriedade da Fazenda Limeira, pastando em área de 106 hectares derrubada ilegalmente dentro da área de proteção ambiental. Três anos antes o local já havia sido embargado por desmatamento ilegal (CAMPOS, 2019).

Em julho de 2019, reportagens publicadas pelo Valor Econômico, Repórter Brasil e outros noticiaram que a JBS continua comprando indiretamente gado que passou por área embargada pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), desde novembro de 2010. Segundo as reportagens, uma área da fazenda Lagoa

do Triunfo, em São Félix do Xingu (PA), de propriedade do grupo Agro SB, do banqueiro Daniel Dantas, está embargada pelo Ibama, mas continua sendo utilizada para criação de gado. A JBS não adquire gado diretamente da fazenda Lagoa do Triunfo, mas sim da fazenda Espírito Santo, outra propriedade do grupo de Daniel Dantas, para onde a Fazenda Lagoa do Triunfo transfere o gado.

Reportagem publicada pelo jornal eletrônico ((o)) eco em outubro de 2019 denuncia a redução de transparência das informações contidas no site “Confiança desde a Origem” da empresa JBS. A mesma reportagem informou que em março de 2018 o Ministério Público Federal tornou público que auditoria realizada nas plantas da JBS do estado do Pará constatou que 19% do total de animais adquiridos pela empresa eram irregulares. A Marfrig Alimentos S/A não foi auditada porque não assinou o TAC com o Ministério Público Federal em 2009 (WENZEL, 2019). Tais fatos revelam a continuidade de práticas que não correspondem aos discursos constantes nos RS (2018),

Emissão de gases do efeito estufa (GEE)

Em relação à emissão de gases do efeito estufa, a JBS S/A relata que várias ações são implementadas para reduzir a pegada de carbono, tais como: medir, reduzir a emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE) nos processos produtivos, na matriz energética e na logística de transporte. Em relação ao Brasil, no que se refere às ações implementadas para reduzir emissões de GEE, são relatados exemplos de práticas implementadas com este objetivo em algumas unidades produtoras espalhadas pelo país e suas consequentes reduções individuais. As emissões de GEE totais no Brasil não são demonstradas pela empresa. O demonstrativo de emissões das operações é apresentado a nível mundial.

A Marfrig Alimentos S/A, denomina este quesito como mudanças climáticas no RS (2018) e informa que o gerenciamento é feito desde 2010, com base em inventários anuais. Não divulga qualquer prática implementada no Brasil para reduzir ou mitigar impactos ambientais negativos. Também divulga o quadro de emissões englobando todas as unidades da companhia, não havendo individualização das informações sobre o desempenho no Brasil.

Em relação a este impacto ambiental proveniente de suas operações o que se observa nos RS (2018) é que nenhuma das empresas analisadas apresentou transparência nas informações. As informações disponibilizadas não são facilmente utilizáveis em razão de estarem espalhadas pelo relato e demandarem algum conhecimento prévio para compreensão de termos utilizados (emissões do escopo I, II e III); também são incompletas, ou seja, referem-se a unidades produtivas específicas ou não são informadas. Não permitem a compreensão dos resultados (aumento ou redução de emissões) uma vez que não é disponibilizado o volume total emitido no Brasil, o que torna impossível um exame analítico do desempenho das empresas, já que os demonstrativos de emissões totais são apresentados globalmente.

Consumo de Água/Energia

| | |
|---------------------------|--|
| Consumo de Água | <p>A JBS informa que as operações nacionais de Couros reciclam a água usada em processos industriais, e ainda que houve redução de 12% no consumo total de água das operações do Brasil, aumento de 2,8% no uso de água de reuso, em comparação ao ano anterior e incremento de 34% do volume de água captada da chuva, em relação a 2016, entretanto não divulga os resultados do ano anterior, o que torna a informação irrelevante. A Marfrig informa que em relação a água de reuso a empresa declara que no Brasil elas são utilizadas apenas em algumas unidades em função de restrição imposta pela legislação. Esta informação contradiz o formulário de fundamentos (R S 2018, p. 141) onde consta que a companhia não reusa água e não relata o insumo reutilizado. Foram citadas pelas empresas ações implementadas e os resultados obtidos em algumas unidades no Brasil. As informações gerais são incompletas, ou controversas (Marfrig). As tabelas de captação por fonte do recurso são apresentadas de forma global. Não é possível identificar as fontes de captação, o reuso nem o consumo efetivo de água no Brasil.</p> |
| Consumo de Energia | <p>A JBS declara que adota as melhores práticas relacionadas ao aumento de uso de energias renováveis e eficiência energética de seus processos para reduzir as emissões de sua cadeia de valor. A empresa utiliza o conceito de reutilização e economia circular. Nas operações no Brasil as principais tendências na gestão de energia são: a) migração para o mercado livre de Energia; b) automação; c) substituição de lâmpadas convencionais por modelos LED; d) a redução no consumo de gás natural, substituído por outros combustíveis mais limpos; e) novas latas que demandam menor quantidade de energia elétrica, para sua produção. Em São Paulo, a JBS possui uma unidade de cogeração de energia, a Biolins, que produz energia termelétrica e vapor a partir de biomassa (bagaço de cana e cavaco de eucalipto), que gera energia equivalente a 22,5% da energia total que é utilizada por todas as unidades da JBS no Brasil. A Marfrig S/A, declara que continua buscando melhorias contínuas e adota medidas para reduzir o consumo de energia em suas instalações e para substituir as fontes utilizadas por opções mais sustentáveis. Os quadros de consumo de energia apresentados pelas duas empresas referem-se à totalidade das empresas do grupo, sem qualquer individualização do total das operações nacionais.</p> |

Quadro 2 - Consumo de Água e Energia

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao consumo de água/energia, nos RS (2018) estudados, as informações são textuais e de forma genérica. As tabelas de captação/obtenção por fonte do recurso são apresentadas de forma global, sendo assim, não é possível identificar as fontes de captação/obtenção nem o consumo efetivo de água ou energia no Brasil de forma segregada. Não há como quantificar quais os resultados efetivos das ações para redução do consumo de tais recursos no Brasil.

Observando o quadro geral de captação de água por fonte, identifica-se que nas duas empresas houve substituição considerável da captação de água da rede pública por captação de águas superficiais e subterrâneas, o que pode provocar severos danos ao meio ambiente (Valdir Costa Filho).

De acordo com o que nos ensina Cappeli (2009), apenas uma das perguntas aplicáveis ao tema foi respondida afirmativamente, a acessibilidade. As informações aqui, não preenchem os demais requisitos para serem consideradas transparentes, visto

que representam dados desconectados de um agrupamento, o que torna impossível seu conhecimento detalhado.

Efluentes Líquidos/ Resíduos Sólidos

| | |
|---------------------------|--|
| Efluentes Líquidos | Na JBS, em apenas uma unidade brasileira a empresa relata que os efluentes gerados são tratados química e biologicamente e destinados para fertirrigação de pastagens. A Marfrig não destaca qualquer ação relacionada ao tratamento, descarte ou redução de efluentes líquidos contaminados. Os demonstrativos de descarte de efluentes são apresentados contemplando todas as unidades mundiais. Não há como saber o desempenho da empresa em relação a este dano ambiental |
| Resíduos Sólidos | As informações estão espalhadas no texto. A ênfase dos relatos é sobre embalagens, materiais indiretos e outros não oriundos de seu processo industrial. Sobre resíduos sólidos gerados no abate dos animais nada foi citado pelas empresas a respeito de quantidades geradas e reaproveitadas em seu próprio ciclo fechado. É apresentada uma tabela com o volume de resíduos gerados nas operações globais e suas respectivas destinações, contudo, não são identificados os tipos de resíduos nem a origem de sua produção. |

Quadro 3 - Efluentes Líquidos/Resíduos Sólidos

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito aos efluentes líquidos, que segundo Rabelo, Silva, Peres (2014, p. 85), “tão importante quanto reduzir o consumo, é tratar o efluente remanescente e reutilizá-lo” não há por parte da empresa, detalhamento das informações que permita identificar resultados da gestão dos efluentes gerados no processo produtivo no Brasil. Os demonstrativos dos descartes de efluentes são apresentados contemplando todas as unidades mundiais.

Informações novamente incompletas e pouco esclarecedoras em relação as operações no Brasil. Inúmeras práticas poderiam ter sido informadas em relação aos efluentes líquidos, já que este representa um impacto negativo extremamente relevante em relação aos danos causados ao meio ambiente, como a sobrevivência da flora e fauna dos rios, qualidade da água consumida pela população, entre outros tantos (SOUSA, 2015). Resta um vácuo de compreensão da leitura deste impacto ambiental. As informações não preenchem os requisitos de transparência.

No que tange aos resíduos sólidos, nos RS (2018) das empresas analisadas, não foram identificadas informações relevantes a respeito das práticas efetivas para sua prevenção ou mitigação, tão pouco foi possível quantificar volumes produzidos, reutilizados ou descartados decorrentes de suas operações no Brasil. São apresentadas tabelas com o volume de resíduos gerados nas operações globais e suas respectivas destinações, contudo, não são identificados os tipos de resíduos nem a origem de sua produção. São apenas números totais mundiais.

As perguntas orientadoras da investigação, exceto o acesso, demonstraram mais uma vez a total falta de transparência das informações, já que foram respondidas negativamente.

5 | CONCLUSÕES

Tomando por base tudo que foi apresentado, descrito e analisado nas seções anteriores, é possível afirmar que este trabalho obteve êxito no alcance do objetivo estabelecido, qual seja: identificar nos RS (2018), a transparência das informações sobre práticas efetivamente realizadas no Brasil, e os consequentes resultados para prevenção ou mitigação dos impactos ambientais negativos decorrentes do abate de animais bovinos nas duas maiores empresas brasileiras de produção de carne bovina, JBS S/A e Marfrig S/A. A investigação possibilitou identificar evidências e elaborar conclusões que podem contribuir para melhor compreensão do fenômeno estudado, ainda que não se possa generalizá-las em função de suas limitações.

Em linhas gerais, os RS (2018) estudados seguem a mesma conduta de apresentação, com amplas descrições de reconhecimento externo, certificações e auto declarações de atuação 100% sustentável. Privilegiam informações que refletem aspectos positivos do desempenho ambiental das companhias. Enfim, aos próprios olhos, de acordo com seus RS (2018), as empresas estudadas são excelentes guardiãs do meio ambiente, o que corrobora o entendimento de Barreto (1999) de que as instituições controlam e gerenciam as informações documentárias disponibilizadas, tornando-se um filtro à obtenção das mesmas por parte dos usuários.

Com relação às características de transparência das informações, como nos ensina Cappeli (2009), apenas a possibilidade de acesso à informação correspondeu positivamente, já que as empresas estudadas disponibilizam os Relatórios de Sustentabilidade em seus próprios sites periodicamente e com regularidade. As demais características não foram satisfeitas, ou seja, não houve facilidade na análise das informações, visto que em alguns casos, estas encontram-se espalhadas ao longo do texto e demandam algum conhecimento prévio para identificação de termos; não são completas, claras nem acuradas (foi detectado inconsistência de dados e incompletude). Houve apenas citações de exemplos em algumas unidades produtivas no Brasil, não permitindo a avaliação do resultado total obtido pela gestão dos impactos.

As informações também não preencheram as características de explicabilidade (não são detalhadamente explicadas), verificabilidade nem controlabilidade (referente às operações no Brasil, não há como o leitor interessado cruzar informações isoladas com um demonstrativo ou resumo que permita compará-las, confirmá-las ou elaborar um juízo de valor). Os quadros demonstrativos, em sua maioria, são apresentados a nível mundial e carecem de detalhamento. É de domínio público o conhecimento de que existem países

onde a legislação ambiental é bastante mais exigente que a do Brasil. Quando englobados os dados, restam prejudicadas as análises individuais.

Enfim, o que se observa nos RS (2018) é apenas um conjunto de informações que não se traduzem em elementos capazes de gerar conhecimento (BARRETO, 1999). Não há transparência nas informações divulgadas nos citados relatórios das duas maiores empresas produtoras de carne bovina do país, o que torna impossível a compreensão sobre práticas para reduzir ou mitigar impactos ambientais negativos oriundos da atividade de abate de bovinos, bem como dos resultados obtidos com a implementação de tais práticas. O não preenchimento dos requisitos de transparência das informações resultou na impossibilidade de compreensão plena sobre a performance das empresas. O fato de disponibilizar números e atos de gestão não é suficiente. É preciso garantir que as informações disponibilizadas permitam a interpretação por parte da população em geral.

Insurge da reflexão sobre as conclusões acima, novas perguntas que ora se apresenta: a) sob o aspecto avaliado, qual a real utilidade de divulgação dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas estudadas, se não há transparência nas informações apresentadas?; b) o discurso que apregoa “100% sustentáveis” exibido nos RS (2018) das empresas estudadas, corresponde às práticas efetivas de sua atuação no mercado? Ao final da leitura dos citados relatórios, resta ao leitor a total incompreensão sobre a gestão detalhada dos impactos ambientais decorrentes de suas atividades no país.

REFERÊNCIAS

ABIEC Associação Brasileira das Ind. Exportadoras de Carnes. Beef Report 2019. O perfil da pecuária no Brasil. São Paulo. 2019. Disponível em: <https://www.beefpoint.com.br/beef-report-per%EF%AC%81I-da-pecuaria-no-brasil/> Acesso em: 22/04/2020

ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2008.

ARAÚJO P. P. P.; COSTA L. P. Impactos Ambientais nas Atividades de Abate de Bovinos: Um Estudo no Matadouro Público de Caicó/RN. **HOLOS**, v. único, 2014. Disponível em: http://fcst.edu.br/site/wp-content/uploads/2015/04/artigo_matadouro_caico.pdf Acesso em: 15/04/2020

BARRETO, Aldo de Albuquerque. O rumor do conhecimento. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 67-69, 1999.

BARRETO, *et al.* com contribuições de Bruno Marianno, Ana Paula Valdiones e Glaucia Barreto. **Os Frigoríficos vão ajudar a zerar o desmatamento na Amazônia?** – Belém, PA: Imazon; Cuiabá: Instituto Centro da Vida, 2017.

CAMARGOS, Daniel; CAMPOS, André. **JBS mantém compra de gado de desmatadores da Amazônia mesmo após multa de 25 milhões**. São Paulo. 02/07/2019. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2019/07/jbs-mantem-compra-de-gado-de-desmatadores-da-amazonia-mesmo-apos-multa-de-r-25-mi/>

CÂMERA, Bernardo. **O drible do gado: a parte invisível da cadeia da pecuária** site de jornalismo ambiental ((o) eco. São Paulo. Mar 2017. Disponível em: <https://www.oeco.org.br/reportagens/o-drible-do-gado-a-parte-invisivel-da-cadeia-da-pecuaria/> Acesso em: 04/04/2020

CAMPOS, Andre. **JBS, Marfrig e Frigol compram gado de desmatadores em área campeã de focos de incêndio na Amazônia**. Repórter Brasil. 31.08.2019. Disponível: <https://reporterbrasil.org.br/2019/08/jbs-marfrig-e-frigol-compram-gado-de-desmatadores-em-area-campea-de-focos-de-incendio-na-amazonia/>

CAPPELLI, Cláudia Aló. [Tese Doutorado]. **Uma abordagem para transparência em processos organizacionais utilizando aspectos**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2009 328 f.

CAPURRO Rafael; HJORLAND Birger. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**. vol.12 no.1 Belo Horizonte Jan./Apr. 2007.

GREENPEACE. **A farra do boi na Amazônia**. São Paulo: Greenpeace, 2009.

MENDES, Luiz Henrique. **JBS ainda faz compra indireta de gado criado em área embargada**. Jornal Valor Econômico. São Paulo. 02/07/2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2019/07/02/jbs-compra-indiretamente-gado-criado-em-fazenda-embargada-pelo-ibama.ghtml>

MICHELINE, Janaína. **A pecuária bovina de corte no Brasil: significados, contradições e desafios em busca da sustentabilidade**. Tese (Doutorado em Ciência do Sistema Terrestre) – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, São José dos Campos, 2016.

RABELO, Mariane Helena Sances; SILVA, Eric Keven e PERES, Alexandre de Paula. **Análise de Modos e Efeitos de Falha na avaliação dos impactos ambientais provenientes do abate animal**. Eng. Sanit. Ambient. [online]. 2014, vol.19, n.1, pp.79-86.

ROSA, Fabrícia Silva da et al. **Gestão da evidenciação ambiental: um estudo sobre as potencialidades e oportunidades do tema**. *Eng. Sanit. Ambient.* [online]. 2011, vol.16, n.2, pp.157-166. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-41522011000200009&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso em 05/05/2020

ROSE, Ricardo Ernesto. **Impacto ambiental da criação de bovinos. Bio Massa & Bio Energia**. Publicação Exclusiva B&B Revista Digital. 2015 Disponível em: <https://www.biomassabioenergia.com.br/imprensa/impacto-ambiental-da-criacao-de-bovinos-por-ricardo-ernesto-rose/20150901-083556-f020> Acesso em: 20/05/2020

SCHENINI, P. C.; ROSA A. L. M.; RIBEIRO, M. M. A. **O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo como Atrativo ao Investimento Ambiental: Estudo de Caso em um Frigorífico de Bovinos**. In III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende RJ, 2006. P. 12. Disponível: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/520_SEGET_mdl.pdf

SOUZA, Anderson Carneiro. **Consumo de água e energia: uma análise sob a ótica do licenciamento ambiental na indústria de abate de animais do estado da Bahia**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental). Universidade Estadual de Feira de Santana – BA. 2015.

CAPÍTULO 26

A RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL DA EMPRESA PIZZARIA ABC EM SEIS MESES DA PANDEMIA DO COVID 19

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 28/12/2020

Iara Sônia Marchioretto

<http://lattes.cnpq.br/8859529870606944>

Mayara Pereira de Lima

RESUMO: A presente pesquisa tem por objetivo de analisar os dados da Empresa ABC Pizzaria com o intuito de observar se é favorável a utilização de um planejamento financeiro alinhado a uma gestão empreendedora, visando assim a responsabilidade social da empresa podemos minimizar os impactos colocando em pratica os projetos do governo e a tecnologia em seu favor, com enfoque no número de rescisões feitas durante a pandemia do Covid -19 para poder demonstrar que com uma visão empreendedora , inovadora e social. Para tal foi utilizada pesquisas de coleta de dados, documental, bibliográfica, exploratória e descritiva. Os dados foram coletados através de demonstrações contábeis como coeficientes de análise, faturamento e demonstrativos da folha de pagamento. Pode-se verificar, após a análise da pesquisa que a empresa ABC Pizzaria não correspondeu as necessidades de um bom planejamento financeiro, comprometendo sua responsabilidade social empresarial e consequentemente prejudicando a sua gestão, visto que, se houvesse um planejamento as rescisões poderiam ter sido evitadas.

PALAVRAS-CHAVE: Direção, organização e Controle, Planejamento Financeiro, Responsabilidade social.

THE SOCIAL AND BUSINESS RESPONSIBILITY OF THE PIZZARIA ABC COMPANY IN SIX MONTHS OF THE PANDEMIC OF COVID 19

ABSTRACT: This research aims to analyze the data of the ABC Pizzaria Company in order to observe whether it is favorable to use financial planning aligned with entrepreneurial management, thus aiming at the company's social responsibility, we can minimize the impacts by putting the projects into practice government and technology in its favor, focusing on the number of terminations made during the Covid -19 pandemic to be able to demonstrate that with an entrepreneurial, innovative and social vision. For this purpose, data collection, documentary, bibliographic, exploratory and descriptive research was used. Data were collected through financial statements such as analysis coefficients, billing and payroll statements. It can be seen, after analyzing the research that the company ABC Pizzaria did not meet the needs of good financial planning, compromising its corporate social responsibility and consequently impairing its management, since, if there was a planning, the terminations could have been avoided.

KEYWORDS: Management, Covid-19, termination, planning, social responsibility.

1 | INTRODUÇÃO

O cenário empresarial, nos mais diversos âmbitos, tem sua essência seletiva, além da tensão mercadológica, diversos fatores alteram a vida útil das empresas, bem como: globalização, tecnologia, novos produtos com diversos custos benéficos, concorrentes e também, fatores naturais não controláveis como a pandemia. Estas situações requerem de maneira exigente, um respaldo da área administrativa e contábil, afim de obter informações consistentes e fidedignas para a tomada de decisão, visando à otimização dos resultados.

Mediante ao estudo proposto, buscou-se questionar a importância da responsabilidade social das empresas, aliada a uma gestão empreendedora inovadora junto a um planejamento financeiro que minimize os impactos da pandemia causados pelo Covid-19, visando não somente a lucratividade mas a sociedade como um todo, tendo seu enfoque principal na manutenção dos empregos, diminuindo o número de rescisões com ajuda do governo e a própria estrutura empresarial.

Para que o resultado obtido esteja de acordo com o desejado, é necessário entender os conceitos importantes sobre responsabilidade social empresarial e os impactos no mercado, principalmente nos momentos atuais que estamos vivendo em relação a pandemia, e qual seria a importância de uma gestão empreendedora e o papel do líder em reconhecer as necessidades dos seus colaboradores e da empresa, diminuindo assim os riscos de *turnover*.

Não obstante, nos momentos de crises também é necessário um bom planejamento estratégico e financeiro, como o PDCA que orienta a empresa a buscar soluções para momentos de adversidades, bem como, colocar em ação, executar e mensurar a eficiência e eficácia de tudo o que foi proposto.

Para esta pesquisa foi utilizada coleta de dados, documental, bibliográfica, exploratória e descritiva. Os dados foram coletados através de demonstrações contábeis como coeficientes de análise, faturamento e demonstrativos da folha de pagamento, com o nome fictício de ABC Pizzaria, sendo esta optante pelo Simples Nacional.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social e Empresarial

Responsabilidade Social pode ser caracterizada como um conjunto de ações adquiridas e realizadas pela entidade, com a finalidade de buscar o bem estar da sociedade junto com uma maior lucratividade, conseqüentemente, contribuir para uma sociedade melhor em diversos âmbitos como: inclusão social, educação, meio ambiente, sustentabilidade e demais carências existentes na mesma. É importante ressaltar que o alcance da responsabilidade social atinge também os pontos internos que são os colaboradores que de alguma maneira participam diretamente da empresa, e isso inclui a manutenção de seus empregos e benefícios.

De acordo com Chiavenato (1999, p 121), Responsabilidade Social é o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. Vale ressaltar que todas as ações acontecem de maneira voluntária e vai além de uma questão mercadológica, tornando-se humanitária, isso faz com as empresas busquem ser eficientes e eficazes.

A Responsabilidade Social também atinge o âmbito empresarial levantando questionamentos que buscam alinhar a ética, sociedade e meio ambiente, convertendo em atitudes práticas para a comunidade que gera um benefício mútuo para ambas as partes, de maneira contínua independente de época ou doação, desalinhando assim da a ideia de filantropia.

Filho (2002) destaca que:

A responsabilidade social nas empresas é uma coerência ética nas práticas e relações com seus diversos públicos (*stakeholders*), contribuindo significativamente para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e do meio ambiente, além de conquistar o respeito e a preferência dos consumidores".

Diante destes conceitos é perceptível que as entidades têm buscado mais e mais, até como uma forma de melhorar o engajamento de seus consumidores, um trabalho de responsabilidade social alinhado a sustentabilidade. Apesar de termos semelhantes, suas características são diferentes.

Segundo a Norma ISO 26.000:

A responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.

A Responsabilidade Social tem como objeto as obrigações das empresas com a sociedade e o meio ambiente.

Mediante Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-92) "Satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades", tornou-se conceito fundamental para a definição de desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: social, econômica e ambiental.

É importante observar que uma empresa responsável contribui para a evolução do desenvolvimento sustentável. Isso faz com que a empresa fidelize clientes, crie e mantenha uma imagem segura, proporciona um diferencial competitivo, além de um maior entendimento de como administrar riscos e lidar com a gestão em época de crise como pandemias e situações adversas que fogem do controle natural como o Corona vírus.

Aplicar e manter a definição de Responsabilidade Social Empresarial é m trabalho de extrema complexidade, pois, requer mudança cultural nos processos da organização, equilibrando os conceitos das necessidades sociais com a finalidade da entidade que é sempre gerar lucro. Contudo, é preciso que os riscos sejam minimizados e o trabalho de forma sustentável.

2.2 Gestão Empreendedora, a Inovação e o Papel de um Líder

A gestão empreendedora é um modelo de implementação de que visa expandir dentro da entidade uma visão inovadora e consequentemente criativa. Ambas as características são indispensáveis pela necessidade das empresas se reinventarem no mercado e manterem-se resilientes.

Este sistema de gestão também pode ser chamado de intraempreendedoríssimo, ou seja, aplicado dentro da organização.

O comportamento empreendedor explorado por Bueno e Lapolli (2001, p. 35), caracteriza o empreendedor como “[...] o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades”. Partindo desta perspectiva de transformar as adversidades em oportunidades, os autores destacam cinco sinais que distinguem os empreendedores:

| SINAIS DISTINTIVOS | SIGNIFICADO |
|-------------------------------------|--|
| Velocidade | Refere-se a ter raciocínio de forma rápida e atenta para possíveis ações e/ou decisões que precisam ser tomadas, especialmente em situações contingenciais. |
| Visão: | Está relacionada à capacidade de idealização de todo o processo a ser desenvolvidas em termo de compreensão, análise, avaliação e ação, até a concretização do projeto. |
| Polivalência | Relaciona-se à flexibilidade de ideias e ações em relação ao ambiente, podendo exercer várias atividades ao mesmo tempo, facilmente adaptável a grupos e ambientes, podendo exercer várias atividades ao mesmo tempo, facilmente adaptável a grupos e ambientes. |
| Capacidade de realização | Consequência da visão, está relacionada à persistência em descobrir formas eficientes e eficazes, de colocar em prática as tarefas, transpondo os limites. |
| Capacidade de relacionamento | Refere-se ao fato de entender de pessoas, ter habilidades para construir um clima harmonioso ao trabalhar em equipe, fortalecendo-se como líder através da capacidade de persuasão. |

Figura 1: Sinais distintivo dos empreendedores

Fonte: Adaptado de Bueno e Lapolli,2001

Ao expandir a visão sobre uma gestão empreendedora, fica clara a importância do papel do líder dentro das empresas, pois, têm como base administrar nas mais diversas situações para atingir a meta estipulada, além de influenciar as pessoas ao seu redor para trilhar a mesma ação traçada.

Os estudos sobre o tema empreendedorismo trazem como enfoque as atitudes tomadas pelos empreendedores com o objetivo de descobrir, projetar e potencializar diversos cenários que expandem a possibilidade de alcançar os seus objetivos.

Dornelas (2003) diz que:

O empreendedorismo conjuga uma série de fatores da capacidade humana, mas sua essência está em ser diferente, pois utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, também possui a capacidade para assumir riscos calculados assim buscar oportunidades para inovar.

Perante estas definições, ressalta-se também a importância da inovação, pois estas ações estão ligadas ao empreendedorismo, principalmente a valorização da mão de obra, das pessoas e seus relacionamentos. Reunindo então, a responsabilidade de incentivar o líder a captar mais recursos a partir da inovação. Colocando em prática todas as suas vantagens pessoais e a capacidade de trabalhar em grupo, sobressaindo e destacando a capacidade de mutação diante das crises.

Em uma gestão empreendedora, que tem a capacidade de inovar é indispensável observar a importância do capital intelectual como um diferencial para alcançar o êxito, pois, é o conhecimento capaz de gerar benefícios e dinheiro utilizando de motivação e inteligência para acrescentar valor aos serviços e produtos.

Começar e manter a gestão de conhecimento não é tão fácil quanto parece, é necessária a realização de diversas tarefas e ações, no entanto, é indispensável que haja desde o princípio um planejamento com o intuito de focar nas pessoas envolvidas nos negócios.

O intraempreendedorismo também está associado à gestão de pessoas, pois também geram capital intelectual, portanto, é também uma ferramenta que extrai proveito do conhecimento. Valorizar o funcionário, incentivar a inovação e seu crescimento é uma boa opção de empreender de maneira correta, e aumentar ainda mais a possibilidade de competitividade empresarial. Investimento em capital intelectual não deve ser considerado como custos operacionais, mas sim, fonte de receita.

Chiavenato (2000) cita que a principal e mais importante função da área de gestão de pessoas é garantir que a empresa possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e a visão da organização e conseqüentemente, dispostos a ajudá-la a atingir seus objetivos.

Um dos intuítos de investir no capital social é a motivação criada para a manutenção do emprego do colaborador, propiciando um bem estar ao prestar serviço para a empresa e conseqüentemente a manutenção da saúde mental dele, visto que, muitas vezes este é

um fator decisivo para a queda de produção. A mente humana é, claramente, independente da função exercida ou da jornada, a parte do corpo mais exigida.

Do mesmo modo, o *Turnover* pode aumentar causando impactos diretos no capital intelectual, conseqüentemente gerando uma nova remessa de investimentos em nova mão-de-obra, bem como novos treinamentos, elevando dos gastos mensais.

2.3 Turnover e seus impactos na gestão empreendedora

Entende-se por *turnover* a alta rotatividade de funcionários em uma organização, ou seja, ocorre de maneira constante admissão e demissão de funcionários. Vários fatores contribuem para o *turnover*, como: baixo salário, más condições de trabalho, falta de motivação que é uma das causas da insatisfação do funcionário.

Chiavenato (1998) diz que o índice de *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa.

Existem duas possibilidades de acontecer esta situação: quando o funcionário é demitido, ou quando ele pede a demissão. O problema dessas situações é o impacto que causa no financeiro da empresa, visto que, será necessário um treinamento para um novo funcionário, bem como os custos da rescisão contratual de quem está saindo.

Para diminuir esses prejuízos é necessário formar uma boa equipe de trabalho, avaliando se o candidato de adequa ao perfil da empresa, e que seja compatível com o que a empresa tem por missão e valores, e isso já começa no processo de recrutamento para evitar a alta rotatividade de funcionários.

Visto que o *turnover* representa resultados negativos e preciso reconsiderar e reavaliar a situação da empresa perante a gestão de colaboradores. Isso necessita identificar onde estão as falhas, e capacitar a mão-de-obra para que não haja os mesmos erros. É preciso que seja verificado o índice de rotatividade, e uma sugestão seriam as pesquisas de avaliação, para ver o que pode ser melhorado, reajustado de acordo com as necessidades da empresa e dos funcionários, visando sempre melhorar o desempenho.

2.4 A Pandemia e os Reflexos Econômicos nas empresas

As conseqüências da pandemia do Novo Corona vírus excedem a área da saúde, causando também impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos. Essa disseminação do Covid-19, acarretou decisões dos governos, em escala mundial, para a prevenção de infecções em massa. Com o agravamento da pandemia, o distanciamento social mais severo, chamado *lockdown* passa a ser considerado como uma medida para evitar um número maior de contaminações.

Devido a isso, houve a necessidade de o setor empresarial cessar temporariamente grande parte de suas atividades, com exceção das consideradas essenciais. Dessa forma, o fluxo de receitas, foi afetado para poder executar os compromissos financeiros e acordos trabalhistas estabelecidos.

O âmbito empresarial demandou a necessidade de reinvenção e os trabalhadores sofreram com a redução de quadro funcional, redução proporcional de salários e jornada de trabalho e suspensão de contratos trabalhistas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas, 33,5% das 3,4 milhões de empresas brasileiras vivenciaram os impactos negativos da pandemia, em contraposição a 38,6% medidos no período anterior.

No entanto, ainda não é possível afirmar se as mudanças imediatas, verificadas até o momento, serão encaradas como transformações de comunidades ou da sociedade como um todo. Os impactos históricos e sociais provocados pela pandemia da Covid-19 ainda estão sendo analisados.

Segundo o professor Luiz Carlos Bresser-Pereira, todos os governos devem utilizar seu Estado para proteger as pessoas da morte, salvar as empresas da quebra e manter os empregos, onde cada nação possui esse tríplice de salvamento como capacidade e missão.

Conforme Roldan, Garcia e Rey (2020), todas as medidas restritivas de isolamento social (evitar aglomerações, fechar escolas, trabalhar remotamente, entre outros), aplicadas para reduzir o índice de infecção e minimizar o contato entre as pessoas são indispensáveis. Porém, para Alvarez et al. (2020), essa alternativa depende da fração de infectados, da parcela da população suscetível à contaminação, bem como, da disponibilidade de recursos para manter estes setores fechados, com garantia de manutenção de empregos e suspensão de impostos, durante determinado período.

No Brasil, a incerteza quanto à duração do período de contração da atividade econômica se soma à incerteza quanto à efetividade da atuação do governo na mitigação dos impactos. Ações visam reduzir efeitos do Corona vírus na economia dos pequenos negócios, resguardar empregos e garantir o pagamento de salários.

Segundo o secretário de Produtividade, Emprego e Competitividade (Sepec) do Ministério da Economia, Carlos da Costa, o governo enfatiza as micro e pequenas empresas, pois elas possuem maiores dificuldades em obter capital de giro e acessar linhas de crédito. Com isso, foi aprovada a Lei 13982, 2/4/2020 que estabelece parâmetros para a caracterização da situação de miserabilidade a fim de permitir o pagamento da prestação continuada as pessoas vulneráveis e autoriza o pagamento de um auxílio emergencial aos trabalhadores informais.

Diante deste contexto, é necessária a adaptação em todas as áreas como nos negócios, na educação no desenvolvimento das pesquisas científicas e no modo como os consumidores se comportam.

2.4.1 *Programas do Governo*

Durante a expansão do Novo Corona vírus no Brasil, o Governo Federal, buscou meios para auxiliar as empresas e a população, a fim de diminuir os impactos causados na economia, sobretudo reduzir os impactos tributários nas empresas. As principais beneficiadas foram as empresas optantes pelo Simples Nacional. Cita-se a seguir algumas das principais medidas propostas pelo governo.

Os optantes pelo Simples Nacional tiveram o prazo prorrogado para pagamento dos tributos federais através da Resolução nº 152/2020, retrata o retardamento do recolhimento dos tributos, por concessão governamental, para que as empresas conseguissem reorganizar o seu caixa, prorrogando os vencimentos do ICMS e ISS de abril, maio e junho de 2.020 para julho, agosto e setembro, respectivamente.

Já os tributos IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, CPP e IPI, referentes ao período de apuração março, abril e maio, com vencimentos nos meses subsequentes, tiveram os prazos de recolhimento, prorrogados para outubro, novembro e dezembro, respectivamente.

De acordo com a Portaria ME nº 201/2020 também foi concedida as empresas não optantes pelo Simples Nacional a prorrogação dos prazos mensais relativas aos programas de parcelamento administrados Receita Federal do Brasil e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, cujos vencimentos originais eram maio, junho e julho, sendo prorrogados para agosto, outubro e dezembro do mesmo ano.

As parcelas mensais dos parcelamentos administrados pela RFB e pela PGFN das empresas optantes pelo Simples Nacional e do Simef ficou definida pelo Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) através da Resolução CGSN nº 155, de 15 de maio de 2020, da seguinte maneira

1. de agosto de 2020, para as parcelas com vencimento em maio de 2020;
2. de outubro de 2020, para as parcelas com vencimento em junho de 2020; e
3. de dezembro de 2020, para as parcelas com vencimento em julho de 2020

E ainda, a possibilidade de negociação de dívidas com a PGFN: através da Portaria 7.820 de 18 de março de 2020, ficou possível realizar negociações de dívidas tributárias com a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, permitindo a transação extraordinária das dívidas tributárias em determinadas situações.

No âmbito trabalhista, houveram incentivos, para que as empresas pudessem optar e diminuir os impactos causados pela COVID-19, com o intuito de manter os empregos e ajudar na economia. As principais medidas foram:

- a) Medida Provisória nº 944/2020, convertida na Lei nº 14.043/2020, é o Programa Emergencial de Suporte a Empregos, destinado à concessão de empréstimos exclusivamente para o pagamento da folha salarial.

- b) A Medida Provisória nº 927/2020 estabeleceu a opção de suspensão temporária da exigibilidade do FGTS referente às competências de março, abril e maio de 2020 e seu recolhimento parcelado sem incidência de multa e juros, publicado pela Circular Caixa nº 921/2020
- c) Medida Provisória 932/20 reduz pela metade, por três meses, as contribuições que são recolhidas pelas empresas para financiar o Sistema S. O corte será aplicado ao período entre 1º de abril e 30 de junho

Um das principais medidas foram relacionadas a suspensão ou diminuição do contrato de trabalho com decretos e leis demonstradas na figura 2, que trata da Redução de jornada de trabalho ou Suspensão do Contrato como benefício.

| Redução de Jornada e Salário ou Suspensão de Contrato | |
|---|---|
| Ao empregado | - Verificar se é possível firmar acordo individual ou apenas acordo coletivo, em razão das vedações legais e das faixas salariais - Quando cabível acordo individual, ajustar a alteração do contrato com pelo menos dois dias de antecedência do início da alteração - Quando não cabível acordo individual, entrar em contato com o sindicato da categoria para celebrar acordo coletivo |
| Ao Ministério da Economia | - Comunicação em até 10 dias, contados da data do acordo: - Para empregador pessoa física, através do portal Gov.br - Para empregador pessoa jurídica, através do Empregador Web |
| Ao sindicato | - Comunicação em até 10 dias, contados da data do acordo - Apesar de não ser necessária a concordância do sindicato, a comunicação precisa ser realizada |
| Limites | - 240 dias para suspensão, com fracionamento permitido desde que não inferior a 10 dias, com limite até 31.12.2020 - 240 dias para redução de jornada e salário, com limite até 31.12.2020 - 240 dias para redução e suspensão sucessivos, com limite até 31.12.2020 - Jornada e salário podem ser reduzidos proporcionalmente, por acordo individual, nos percentuais de 25%, 50% e 70%, com preservação do valor do salário hora |
| GFIP – eSocial – eSocial Doméstico | - As alterações contratuais devem ser lançadas nos sistemas |
| Garantia de emprego | - Deve-se observar o período de garantia ou pagamento da indenização correspondente |
| Aplicação | - Aplica-se aos empregados em geral, inclusive, àquele em jornada parcial, aprendiz e, no que couber, empregado doméstico |
| Suspensão contratual | - Devem ser mantidos os benefícios concedidos - Verificar se é devida a ajuda compensatória, conforme receita bruta - Não pode haver prestação de trabalho, mesmo que parcialmente por teletrabalho ou à distância, sob pena de pagamento dos salários e recolhimento de tributos |
| Base legal | - Medida Provisória nº 936/2020 , convertida na Lei nº 14.020/2020 - Portaria SPREV/ME nº 10.486/2020 - Decreto nº 10.422/2020 - Decreto nº 10.470/2020 |

Figura 2 - Redução de jornada de trabalho ou Suspensão do Contrato como benefício

Fonte: Econet Editora

2.5 O processo de planejamento empresarial

Em se tratando de competitividade e a busca pela sobrevivência das empresas deve analisar o contexto e a sua habilidade de atingir resultados satisfatórios para todas as partes interessada. Uma das grandes divergências para o não sucesso está determinado na rotina da empresa, o não cumprimentos de tarefas, e a falta de planejamento e

consequentemente, de metas e controle dos indicadores. Segundo Falconi (2009), 100% dos problemas operacionais, em uma organização, decorrem da rotina.

Examinando este diagnóstico, é compreensível que se faça um planejamento e principalmente o acompanhamento para realizar o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da rotina da entidade. Falconi (2009) complementa: é preciso fazer um diagnóstico da rotina, identificar onde ela está fraca e o que pode ser feito, e em seguida aplicar um método – Conjunto de procedimentos que garantem a obtenção dos resultados esperados - para alcançar e manter os resultados esperados.

Para auxiliar nesta tarefa surgiu o PDCA que quer dizer em inglês, *plan, do, check and adjust*, que traduzindo quer dizer planejar, fazer, verificar e agir ou ajustar. Trata-se de uma nova metodologia de gestão interativa que tem por finalidade ajustar nestes quatro passos os processos de forma contínua.

O ciclo de Demin, como também é conhecido o DPCA, não tem pré estabelecido o seu fim, mediante o fato de estar baseado em um ciclo, com atividades planejadas e recorrentes, para melhorar os resultados e/ou atingir as os objetivos propostos. Seu principal intuito é propiciar informações mais claras, rápidas e ágeis, sobretudo os processos implicados na execução da gestão. Este processo está dividido em quatro etapas para encontrar as causas dos problemas e as soluções.

O ciclo PDCA foi criado na década de 20 por Walter Andrew Shewart, um físico norte-americano conhecido por ser pioneiro no controle estatístico de qualidade.

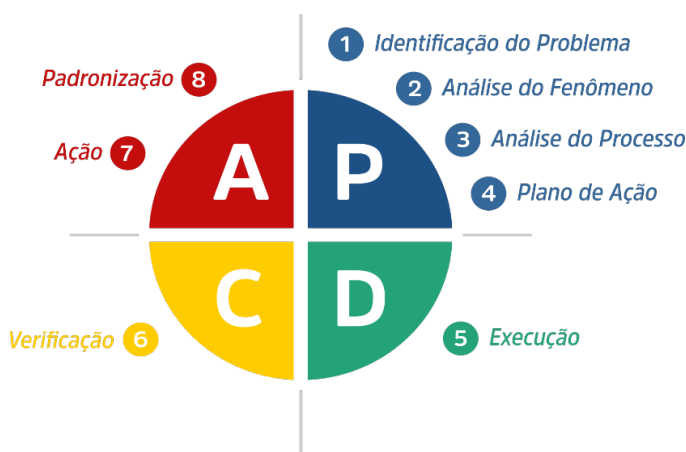


Figura 2 - Estrutura PDCA

Fonte: Beq- Gerenciamento de processos

As fases do processo podem ser qualificadas da seguinte maneira:

1- *Plan* - planejamento: primeira parte do processo. O ciclo se inicia com a determinação de um plano de acordo com as políticas da empresa. É importante entender que neste passo tenha conhecimento dos diversos tipos de planejamento, para poder definir os indicadores de desempenho, que mostrarão se o caminho traçado para o objetivo final está sendo coerente e otimizando os resultados.

É nesta fase também que fica estabelecido a metodologia de trabalho usada para encontrar as respostas das questões levantadas, bem como o desenvolvimento do plano de ação.

2- *Do- fazer/execução*: é a execução do plano de ação, que equivale consiste também ao treinamento dos envolvidos.

Identificando todos os problemas e já pré-estabelecidas as metas a serem alcançadas, é hora de colocar em prática o plano de ação exatamente como o proposto, evitando o desalinhamento do planejamento. Para tanto, é preciso treinar, ensinar as pessoas que farão parte da execução para manter o foco nos objetivos corretos e de maneira comprometida.

3- *CHECK- Verificação*: é a fase em que se assume o plano utilizado como padrão. Nela contém a análise e/ou verificação dos resultados para um acompanhamento mais preciso das informações já trabalhadas. Trata-se de um monitoramento sistemático e detalhada de cada atividade, permitindo uma comparação entre o que foi previsto e o já realizado, permitindo assim uma busca por melhoras e correção de falhas.

Contudo, é de extrema importância que se tenha uma base voltada para a metodologia estatística, com a finalidade de evitar erros e melhorar a gestão de recursos, além de economizar tempo.

4. *ACT - Agir*: tem por finalidade corrigir as falhas e erros encontrados anteriormente, além de tornar padrão as ações executadas, aonde a eficácia foi testada e comprovada. É neste momento que se inicia a implementação de melhorias imediatas levando ao processo de melhoria contínua.

(Fonte: Ferramentas da Qualidade)

Este processo pode ser usado nas mais diversas organizações, visto que, é um sistema de gestão com o intuito de alcançar o sucesso dos negócios. Além de ser uma estrutura eficiente para momento de crise.

2.5.1 Planejamento Financeiro

A princípio é indispensável que se entenda o conceito de planejamento e financeiro. Partindo do ponto básico pode-se determinar pelo dicionário Michaelis (2018) que planejamento é determinar etapas, elaborar um plano, meios que devem ser usado no desenvolvimento de um trabalho, e os recursos para alcançar. Já o termo financeiro está associado relativo a circulação de dinheiro, e recursos.

Para Maximiano (2000, p. 398) “Em qualquer nível de administração, planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas”.

Para a tomada de decisão é necessário que se tenha um planejamento bem elaborado, aberto a mudanças que podem ocorrer brutalmente, explorar de maneira eficiente as notícias que lhe são entregues, minimizando a possibilidade de erros e consequentemente acertando nas decisões. Maximiano (2007) é assertivo e coerente quando fala: o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro.

Para Machado (2008, p. 13), a finalidade do planejamento financeiro pode ser entendida como:

Assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz. Consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação.

Wernke (2008, p. 4) conceitua o planejamento financeiro “como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas”.

Abster-se de um bom planejamento financeiro praticamente determina a sua data final, dizimando sua capacidade de produção, diminuindo sua capacidade de competir e eliminar toda a sua habilidade estratégica. Gitman (2002, p. 588) também ensina que o planejamento financeiro “é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Outrossim, a gestão financeira precisa conscientizar-se que a lucratividade é essencial, mas, faz parte de um conjunto de dados como taxa de retorno de capital, a captação de recursos, investimentos e também a capacidade de motivar as lideranças com expectativa de crescimento, além da possibilidade de uma qualificação que possibilita a sua competência, agregando valores e diminuindo a possibilidade escolhas erradas, além da flexibilização de ideias e o aumento de opções em planejamentos, se houver a chance de o primeiro não der certo.

Em relação a esta perspectiva Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 243), explicam:

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Enfim, o planejamento financeiro pode ser definido como uma das técnicas de ferramentas da administração, com o intuito de controlar de forma eficiente a situação financeira da empresa, prevenindo a mesma das adversidades. Partindo deste princípio, nota-se que em qualquer situação é preciso ter claro aonde se quer chegar, e isso traz clareza para a tomada de decisão, portanto, diante do cenário de pandemia é uma ferramenta sólida que é capaz de auxiliar desde a responsabilidade empresarial diante da sociedade a manutenção do seu funcionamento diante das adversidades.

Dessa forma, todo o conceito abordado até aqui, remete a preocupação em tomar decisões diante do cenário atual que é a pandemia causada pelo Corona vírus, desde a responsabilidade na manutenção de empregos, de como gerar renda e ainda sim manter-se lucrando e competitiva no mercado.

3 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa “ABC Pizzaria”, nome fictício, atua no segmento de pizzarias. É uma empresa individual de responsabilidade limitada, de pequeno porte e optante pelo Simples Nacional, desde maio do ano de 2009, passou por diversas mudanças durante este período de pandemia e com a crise gerada em todos os setores.

A presente pesquisa, buscou abordar a importância de um planejamento financeiro e adoção de estratégias inovadoras em tempos de pandemia e *lockdown*. Desta forma, identificou-se a necessidade de através de uma metodologia entender se é favorável a utilização de um planejamento financeiro, alinhado a uma gestão empreendedora visando da responsabilidade social como forma de diminuir rescisões.

Um dos agravantes das situações econômicas foi o *lockdown*, termo designado para o fechamento de todas as atividades para evitar o avanço do novo Corona vírus, ficando somente os serviços essenciais, que agravou consideravelmente as finanças da empresa, a saber:

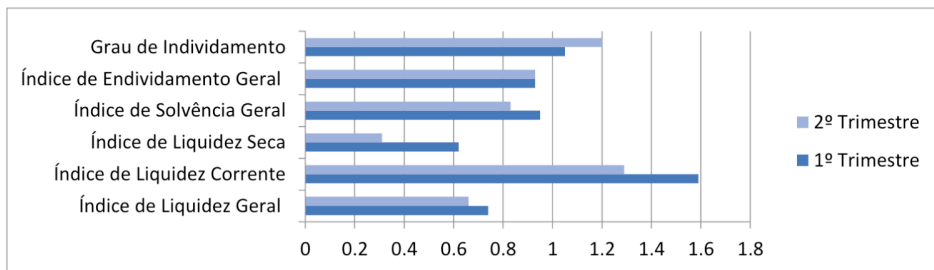


Gráfico 1 - Comparação trimestral de coeficientes de análise.

Fonte: Autor com base nos dados da empresa.

Analisando o gráfico com os índices do primeiro e segundo trimestre, nota-se que a empresa diminuiu a sua capacidade de liquidez a curto prazo, e a rotatividade do seu caixa. Conseqüentemente, aumentou o grau de endividamento para a empresa o que comprometeu o seu grau de liquidez, através de financiamentos e empréstimos.

É possível avaliar os impactos da pandemia, através do faturamento mensal da empresa, que teve uma queda significativa nos meses mais críticos, em relação ao mês de fevereiro do ano de 2020. Levando em consideração que no Brasil, a crise se agravou em março, com medidas restritivas devido ao aumento do número de casos.

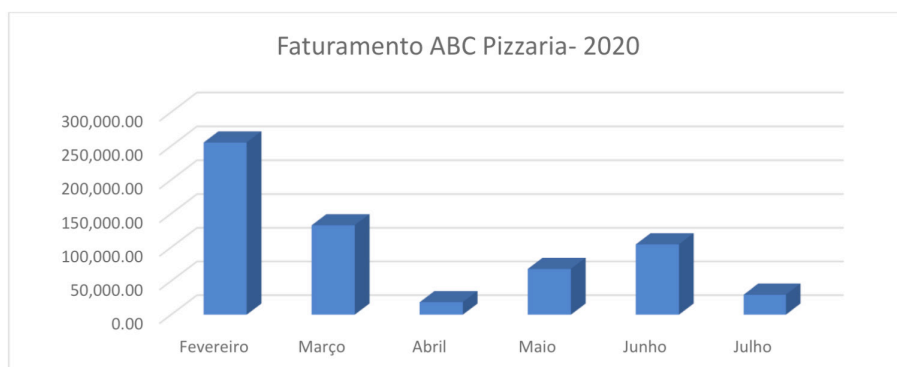


Gráfico 2- Faturamento de Fevereiro a Julho de 2020- ABC Pizzaria.

Fonte: Autor com base nos dados da empresa.

Diante de tal situação, todas as áreas da empresa foram comprometidas, inclusive a área de departamento pessoal. Isso reflete no número de demissões ocasionadas pela empresa. Mesmo com a opção de suporte do governo de redução de jornada, suspensão do contrato de trabalho a empresa como podemos analisar, optou em demitir parte de seus funcionários conforme a tabela abaixo:

| Meses | Quantidade de funcionários |
|-----------|----------------------------|
| Fevereiro | 36 |
| Março | 35 |
| Abril | 35 |
| Maio | 34 |
| Junho | 29 |

Quadro 1 – Quantidade de funcionários demitidos em 2020 nos respectivos meses.

Fonte: Autor com base nos dados da empresa.

As demissões realizadas no período de fevereiro a junho do ano de 2020, conforme a quadro 1, representaram o impacto no valor líquido da folha, por conta dos montantes previstos para o pagamento das rescisões.

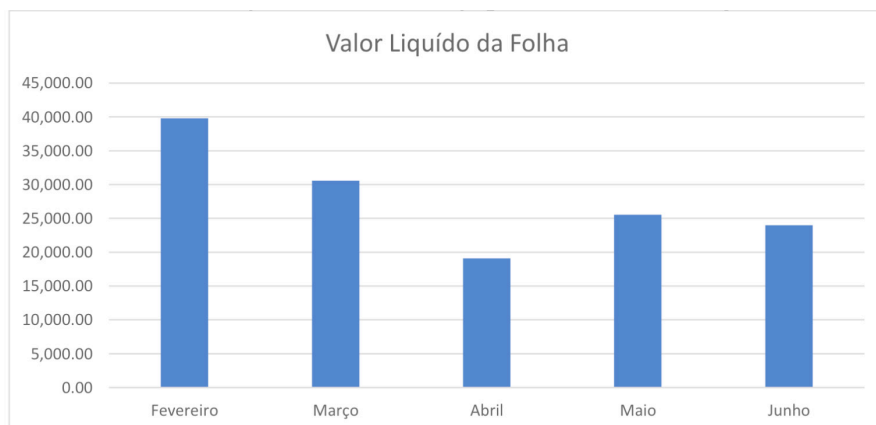


Gráfico 3 – Valores líquidos das folhas de pagamento de fevereiro a junho de 2020

Fonte: Autor com base nos dados da empresa.

Dentro dos valores apresentados segue os respectivos valores de rescisão feita pela empresa ABC Pizzaria.

| Meses | Líquido Rescisão |
|-----------|------------------|
| Fevereiro | R\$ 1.003,64 |
| Abril | R\$ 319,62 |
| Maio | R\$ 15.499,54 |
| Junho | R\$ 29.855,40 |

Quadro 2 – Valores líquidos das rescisões de fevereiro a junho de 2020- ABC Pizzaria.

Fonte: Autor com base nos dados da empresa

Mediante os dados coletados, vimos através do gráfico nº 2, que a pandemia colocou a empresa em risco por diversos fatores. Apesar de um alto faturamento em fevereiro a empresa caiu drasticamente em abril, não correspondendo nem a 50% do seu potencial.

Contudo com a análise da empresa ABC Pizzaria, através de dados oferecidos pela contabilidade durante o primeiro trimestre do ano de 2020, desde índice, folha de pagamento e faturamento fica evidente que houve uma falha de planejamento e de entendimento das legislações que poderiam diminuir o número de demissões na empresa, contribuindo para a responsabilidade social empresarial, economia e a diminuição do *turnover*.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante o cenário causado pelo novo Corona vírus, buscou-se questionar a importância da responsabilidade social das empresas perante a pandemia, e as possibilidades oferecidas tanto pelo governo quanto pelo próprio sistema de gestão utilizado pela empresa.

Constatou-se então, que a empresa ABC Pizzaria apresentou falhas em sua gestão de acordo com os dados apresentados, comprometendo o seu compromisso social, vindo a rescindir contratos, ao invés de implantar novas ferramentas de vendas, como *delivery* e parcerias com moto entregadores, setor de expandiu durante a Pandemia e que apoiou os setores, em especial, o ramo alimentício. Uma das alternativas que poderia minimizar os erros seria a utilização do PDCA no planejamento financeiro da empresa, tendo em vista que, as empresas tiveram um tempo considerável desde que a doença chegasse ao Brasil em março de 2020. É oportuno ressaltar, que a empresa tem 11 anos de existência, e a operação do caixa, era puramente de curto prazo, sem reservas financeiras, e sem qualquer plano de expansão ou de investimentos, uma empresa individual com mais de 20 funcionários, nos tempos de hoje, independente de Pandemia e *lockdown*, é inadmissível, que não exista um planejamento financeiro.

Outrossim, aliar as técnicas do PDCA junto ao plano do governo seria uma boa linha de manter a responsabilidade social empresarial, tendo em vista a opção de suspensão e até mesmo o parcelamento do FGTS dos funcionários, que não foram utilizados pela empresa, ressaltando os aspectos negativos do turnover, pois a contratação de novos funcionários necessitará de um novo treinamento e tempo de adaptação. Essa foi outra falha identificada, que ressalta o papel do líder empreendedor, técnicas de negociação e mediação de conflitos, para se evitar demissões em massa.

Conclui-se então, que os impactos da Covid-19 nesta empresa foram maiores, pois não houve um planejamento financeiro, tampouco uma gestão empreendedora inovadora que buscasse a manutenção dos seus funcionários acarretando em um posicionamento positivo diante da responsabilidade social empresarial. Demonstra que a empresa não está preparada para as adversidades não controláveis como a pandemia.

REFERÊNCIAS

ADM, Fundação Instituto de. Markup: o que é, como funciona, como calcular e exemplos. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/markup/>>. acesso em: 10 Jul 2020

ANDRADE, Alexandre. A contabilidade em evolução. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3983/a-contabilidade-em-evolucao/>. Acesso em: 30 Jul 2020

CRC. Resoluções e Ementas do CFC. Disponível em: <http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2019/NBCPG01&arquivo=NBCPG01.doc>. Acesso em: 17 Mar 2020

CFC. Código de Ética Profissional do Contador é Atualizado: Saiba O Que Mudou. Disponível em: ><https://cfc.org.br/noticias/codigo-de-etica-profissional-do-contador-e-atualizado-saiba-o-que-mudou/>>. Acesso em: 17 Mar 2020

FERRAMENTAS DA QUALIDADE. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/pdca/> acesso em 28.dez.2020

FIGUEIREDO, N.M.A. Método e metodologia na pesquisa científica. 2ª ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de (Coord.). Contabilidade introdutória. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010

JUNIOR, Joaquim Martins . Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 3. ed. Petropolis (RJ): Vozes, 2009

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. São Paulo: ATLAS, 2012.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Izaque de. O que é Markup? Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/30248/o-que-e-markup/>>. Acesso em: 10 Jul 2020

MAZETO, Thiago. Markup: entenda e calcule corretamente. Disponível em: < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/markup-entenda-e-calcule-corretamente/>>. Acesso em: 10 Jul 2020

NAGLE, Thomas T; HOLDEN, Reed K. Estratégias e táticas de preços/ um guia para decisões lucrativas. 3. ed. São Paulo: 2003.

RODRIGUES, Lochaine Evelin; MARCHIORETTO, Iara Sônia. Precificação de Honorários Contábeis. Disponível em: <<https://crcms.org.br/editorial-precificacao-de-honorarios-contabeis/>>. Acesso em: 30 Jan 2020.

SÁ, Antônio Lopes de. Teoria da contabilidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

SCHMIDT, Paulo. História do pensamento contábil. Porto Alegre: Bookman, 2000

SILVA, Daniel Salgueiro. Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas. 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002

SILVA, Gilmar Duarte. A Chave da Precificação. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/a-chave-da-precificacao.htm>>. Acesso em: 02 Mai 02 2020

SILVA, Gilmar Duarte. **Princípios da Precificação**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/principios-da-precificacao.htm>>. Acesso em: 02 Mai 2020

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000

PERSPECTIVAS DOS CONSULTORES DO SEBRAE DA REGIONAL CENTRO MEDIANTE AO CENÁRIO ATUAL DA COVID-19

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 08/03/2021

Jonas Roberto dos Santos Paixão

Graduado em Administração
Faculdade Arquidiocesana de Curvelo – FAC
Curvelo - Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/5161199827769254>

Heverton Freire Almeida

Mestre em Contabilidade e Controladoria &
Finanças
Faculdade Arquidiocesana de Curvelo - FAC
Curvelo - Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/5173375607295693>

RESUMO: Estamos passando por um cenário novo causado pela COVID-19, tendo como consequências o distanciamento social, trabalho home office, recessão econômica e aumento da taxa de desemprego. O impacto em grande parte das empresas será de forma negativa, principalmente sobre os pequenos empresários que geralmente não possuem um preparo para situações que lhe propõem desafios em sua gestão. Esse artigo tem como objetivo demonstrar a visão dos consultores do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae/MG) que atuam na Regional Centro sobre esse cenário atual causado pela pandemia, buscando saber quais são suas perspectivas e opiniões perante os desafios do empresário que buscam seus serviços de consultoria.

Para consecução desse objetivo foi utilizado um questionário com influências do estudo da “qualificação e indicadores de competências do orientador profissional: perspectivas de docentes e profissionais” realizado por Bannwart Juliana (2010). O desenvolvimento do estudo destacou a importância do empresário buscar desenvolver conhecimentos e habilidades voltados para gestão, com o intuito de enfrentar os desafios causados por esse atual cenário. Os consultores destacaram também possíveis possibilidades para quem quer empreender em tempos de pandemia. Chegou-se à conclusão que os empresários precisam mensurar o impacto dessa pandemia em seu empreendimento, sendo necessário identificar as reais necessidades do mercado para se capacitar e inovar no seu modelo de negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Consultor, empresário, negócio.

ABSTRACT: We are experiencing a new scenario caused by COVID-19, with the consequences of social distance, home office work, economic recession and an increase in the unemployment rate. The impact on most companies will be negative, especially on small business owners who generally do not have a preparation for situations that pose challenges to their management. This article aims to demonstrate the vision of the consultants of the Brazilian Service of Support to Micro and Small Enterprises of Minas Gerais (Sebrae / MG) who work in Regional Center on this current scenario caused by the pandemic, seeking to know what their perspectives and opinions are regarding

the challenges of entrepreneurs seeking their consulting services. To achieve this goal, a questionnaire with influences from the study of “qualification and indicators of competencies of the professional advisor: perspectives of teachers and professionals” was used by Bannwart Juliana (2010). The development of the study highlighted the importance of the entrepreneur seeking to develop knowledge and skills focused on management, in order to face the challenges caused by this current scenario. The consultants also highlighted possible possibilities for those who want to undertake in times of a pandemic. It was concluded that entrepreneurs need to measure the impact of this pandemic on their enterprise, and it is necessary to identify the real needs of the market to train and innovate in their business model.

KEYWORDS: Consultant, businessman, busine.

1 | INTRODUÇÃO

É de conhecimento dos administradores que empreender sempre foi uma tarefa complexa e desafiante. Desde planejar, ordenar, direcionar e executar, os desafios vão surgindo e o empreendedor precisa estar preparado para efetuar cada etapa. Nesse sentido, no Brasil temos empresas com enquadramentos distintos, cada qual de acordo com o respectivo faturamento anual. Estas se dividem em lucro real, lucro presumido, empresa de pequeno porte (EPP), microempresa (ME) e microempreendedor individual (MEI) que, embora possuam particularidades específicas, visam o mesmo objetivo, que é a obtenção de lucro.

De acordo com César e Maximiano (2015), o empreendedorismo está ligado a pessoas que mobilizam recursos e devido a isso correm riscos para construírem suas empresas. A introdução de um novo bem, criação de uma metodologia na produção ou comercialização e abertura de novos mercados, são incumbência do empreendedorismo (Sebrae, 2019).

Embora abrir um comércio seja uma tarefa árdua, é somente o primeiro passo para se tornar um empresário, pois manter a empresa é o principal desafio. Nessa perspectiva, devido à instabilidade existente na atividade empresarial, é imprescindível que o gestor possua aptidão para assumir e superar os riscos.

Com a ausência de informações que auxiliam no processo de gestão, muitas empresas são levadas à decadência. Por isso, é fundamental ter em mente que são vários os caminhos que o empreendedor percorre para alcançar seus objetivos, sendo que estes são voláteis e se modificam com o decorrer do tempo.

Atualmente, diante do período de recessão da economia devido ao novo Coronavírus, onde diversos setores estão entrando em crise devido à falta de planejamento e boa gestão, é inegável que um dos impactos negativos dessa pandemia mundial neste âmbito é atingir inicialmente as médias e pequenas empresas, pois geralmente não possuem infraestrutura e capital necessário para se preservarem nesse cenário. Posto isso, com o intuito de se manter em um mercado de recessão, os empresários buscam receber orientações de especialistas e consultores nas áreas voltadas para gestão.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada de serviço social sem fins lucrativos, é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país.

A elaboração da presente pesquisa surgiu devido aos acontecimentos ocasionados pela COVID-19 e as consequências imediatas e futuras que a mesma gerou às organizações, de forma ainda mais significativa nas MPEs e, inclusive, aos pequenos empreendedores. Assim sendo, esse artigo tem como objetivo identificar pela visão dos consultores que prestam seus serviços de consultoria ao Sebrae, tais consequências promovidas pela pandemia nos empreendimentos.

Desse modo, com a inconsistência da política nacional, além da crise social e cenários futuros incertos, é notório obter opiniões de profissionais qualificados sobre os efeitos desse cenário no mercado, principalmente nas micro e pequenas empresas. Esse artigo tendo como questão norteadora, qual as perspectivas pela visão dos consultores do Sebrae da regional centro sobre o contexto atual promovido pela pandemia, covid-19, nas MPE's?

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreender

De acordo com Chiavenato (2005), quem assume riscos e responsabilidades obtendo inovações constantes, iniciando ou realizando operações de um negócio é denominado empreendedor. O vocábulo empreendedorismo tem sua origem do francês *entrepreneur* que significa aquele que assume risco.

Dornelas (2016) afirma que os empreendedores são pessoas diferenciadas, pois são apaixonadas pelo que fazem, buscam o reconhecimento e admiração, querem deixar seu legado. Segundo Chiavenato (2005), existem milhares de pessoas com esse perfil, desde as gerações mais novas, até pessoas idosas e de todas as classes sociais, abrindo novos negócios por conta própria e agregando liderança proativa que direciona o desenvolvimento econômico e ao progresso das nações.

Em busca de compreender o que motiva os cidadãos a criar e inovar, Souza (2006) afirma que pessoas buscam empreender para possuir novas relações de trabalho, isto é, o desejo de fugir da rotina monótona e a busca do desenvolvimento da criatividade são fatores influentes, mas há também os que incrementam o aumento na taxa empreendedora por falta de oportunidades de emprego.

Um forma fácil e simples para empreender e formalizar um negócio é através do Microempreendedor Individual (MEI), é um empreendedor que decide empreender sozinho tendo um pequeno negócio. Seu surgimento foi em 2008 com a lei nº 128, com o objetivo de tirar trabalhadores da informalidade, pois até então, realizavam diversas atividades sem nenhum amparo legal ou segurança jurídica. (SEBRAE, 2019).

Cezarino (2004), relata que no Brasil, está havendo inserção no mercado das micro e pequenas empresas, assim como o perfil próprio do modelo de gestão. Esses pequenos negócios representam um papel importante no processo de descentralização da indústria, devido nosso país apresentar um desequilíbrio regional muito elevado. O desenvolvimento desse tipo de empresa é uma alternativa de renda para uma parcela da população, que pode desenvolver seu próprio negócio fornecendo emprego formal ou informal para as pessoas que não encontram oportunidades em grandes empresas.

3 | MODELO DE NEGÓCIOS

Para Chiavenato (2005), um negócio é um esforço realizado de forma organizada por um grupo de pessoas com o intuito de produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço. Todo negócio envolve um produto/serviço, devido a isso, sempre haverá a presença do fornecedor e algum cliente, formando uma cadeia de entradas e saídas.

Cesar e Maximiano (2015), abordam o objetivo do negócio sendo o fornecimento de produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes, ou do mercado, com o intuito de obter lucro. Para obter lucro a organização precisa buscar recursos, estruturar um sistema de operações e trabalhar para conseguir a satisfação das partes interessadas.

Bernard (2003), relata que o negócio é uma ideia do bem ou serviço que pode ser oferecido e distribuído, para isso, é preciso identificar qual mercado ou nicho pretende atuar, quem seria o cliente e qual objetivo precisa ser alcançado. Congruente que atende aos quesitos do mercado.

Segundo Magretta (2002), o conceito de modelo de negócio ganhou destaque, pois permitiu que as organizações amarrassem os insights de mercado com muito mais obstinação à economia resultante. O autor complementa que os lucros são essenciais para indicar se o modelo está sendo eficaz, pois se não obter o resultado esperado, será preciso rever os aspectos desse modelo.

Bernard (2003) aponta que após definir o Modelo de Negócios e as estratégias e metas, será preciso fundamentar a organização e a estrutura de uma empresa, para atingir os objetivos propostos e também para estabelecer as condições a um ambiente interno favorável e adequado.

4 | PANDEMIA E DESCOMPASSO FINANCEIRO DO PAÍS

Para Meirinho (2017) a palavra crise vem do latim *crisis*, grego *krísis*, ato de separar, decisão, julgamento, eventos, momentos decisivos. Não há importância se a crise tratar de aspectos políticos, financeiros, profissional ou pessoal, pois seus acontecimentos não são resumidos só a “quando tudo começa a dar errado”.

Moreira e Jorge (2009), abordam que os problemas econômicos não podem ser medidos apenas por fórmulas matemáticas, pois estende-se às questões sociais, padrões e empregados, profissionais liberais, assalariados entre outros, onde todos estão empenhados nas soluções objetivas e nas tarefas de desenvolvimento.

De acordo com Afonso (2012), sempre haverá oscilações na economia, gerando fases de crescimento e de declínio ao longo dos ciclos, devido a essas oscilações a probabilidade de crise de recessão e depressão. Ciclo e crise estão ligados de maneira que o próprio longo prazo constitui uma sucessão de ciclos.

No contexto atual, um vírus chegou silenciosamente de forma inusitada, aborda Sole (2020), modificando todos os meios de convivência do planeta, introduzindo o isolamento social como a maneira mais eficiente até agora de prevenção. Desde fevereiro de 2020 no Brasil e no mundo se espalhando no começo de dezembro de 2019, tudo e todos foram surpreendidos por algo invisível, veloz e letal denominado COVID-19.

Segundo uma pesquisa do Sebrae divulgada pela Business no dia 9 de abril de 2020, mais de 600 mil pequenas empresas fecharam as portas após o começo da pandemia do novo coronavírus. Sabemos que as empresas de maior porte tem uma base estrutural mais resistente para esse tipo de situação para arca com prejuízo do que os pequenos negócios. (Brotero, 2020, apud Sebrae 2020).

De acordo com Bianchetti (2020), o levantamento realizado pela Federação do Comércio de Bens, Serviço e Turismo do Estado de Minas Gerais (Fecomércio – MG), sobre o impacto do Covid-19 demonstra que 60,5% dos empresários de Minas Gerais pararam as atividades no começo da pandemia, sendo a maioria por tempo indeterminado. Porém, 20% não paralisaram suas atividades, devido às necessidades do bem vendido e serviço prestado ou a adoção do regime home office.

O Sebrae Minas (2020) divulgou uma pesquisa no dia 19 de maio, relatando que mais de 50% dos negócios mineiros não conseguiram adquirir empréstimo bancário. Os relatos apontam que o excesso de burocracia e a falta de garantias são os principais motivos para a negação desse crédito.

5 | METODOLOGIA

A pesquisa possui abordagem qualitativa. Para Roesch (2005), a pesquisa qualitativa aborda métodos de coleta e análise de dados, sendo apropriado para uma fase exploratória. No qual essa pesquisa se classifica como qualitativa pois realiza uma investigação através da aplicação de questionário com o propósito de obter as perspectivas dos consultores do Sebrae que atuam na regional centro do estado de Minas Gerais sobre o cenário causado pela pandemia do COVID-19.

Para Vergara (2005), entende-se como população um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que atendem as características que serão objeto de estudo. Roesch (2005), relata que uma população é um grupo de empresas ou

peças que abrange uma determinada entrevista para o propósito específico de um estudo. Sendo os entrevistados consultores do Sebrae, que na região centro, são representados por 6 colaboradores. Ressaltando que todos responderam em tempo hábil representando suas respectivas áreas em que atuam: 6 profissionais, sendo 2 consultores para área de marketing, 2 consultores de finanças, 1 consultor de gestão voltadas para finanças e 1 consultor de gestão empresarial.

A pesquisa se classifica como descritiva, no qual aborda as opiniões dos consultores sobre esse cenário atual de crise causado pelo COVID-19, levando em consideração sua formação como profissional e atuação como agentes do desenvolvimento organizacional. Segundo Roesch (2005), as pesquisas com caráter descritivo buscam informações necessárias para ação ou predição. Ela pode associar certos resultados a grupos de respondentes. Para Andrade (2010), a pesquisa descritiva observa os fatos para registrá-los, analisá-los e classificá-los, sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os fenômenos são estudados, mas não manipulados

O presente trabalho aborda uma análise de conteúdo em seu método utilizado, de acordo com Richardson (2017), apud Berelson (1954) esta análise pode ser definida como uma técnica de descrição objetiva de pesquisa, podendo ser quantitativa e sistemática do conteúdo manifesto da comunicação. Através das entrevistas foram descritos conteúdos fornecidos pelos entrevistados referentes a práticas para boa gestão, descrição do cenário atual, possibilidades para empreender e competências empreendedoras, descrevendo o contexto atual do empresário perante a pandemia.

Para elaboração da presente pesquisa os dados foram catalogados através de questionário contendo 26 perguntas abertas divididas em 3 blocos, sendo o primeiro bloco referente a identificação do perfil do empresário atendido pelo consultor através de 4 perguntas, o segundo bloco corresponde ao momento atual causado pela COVID-19 contendo 10 perguntas e o terceiro bloco relata as possibilidades pela visão do consultor através de 4 perguntas.

A criação desse questionário foi influenciado pela pesquisa “qualificação e indicadores de competências do orientador profissional: perspectiva de docentes e profissionais” realizada por Bannwart Juliana (2010). O questionário foi disponibilizado no dia 24 de abril através do google forms, após sua realização, os consultores do Sebrae da Regional Centro foram contatados sendo seus contatos disponibilizados pela Analista da Microrregião de Curvelo Elaine Rodrigues Gome e pela consultora Fernanda Fontes.

Antes da aplicação do questionário, os profissionais foram informados que o objetivo da entrevista era buscar a percepção dos consultores, onde o mesmo poderia se sentir à vontade para respondê-la de forma livre e sincera, e caso sinta necessidade de ampliar a resposta, ele poderia fazer. O link do questionário foi disponibilizado via e-mail e WhatsApp tendo como período de aplicação no dia 24 de abril de 2020 até o dia 07 de maio do ano de 2020.

6 I ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados nesse tópico os resultados obtidos a partir da pesquisa feita através de questionário atendendo os objetivos propostos. Fez-se necessário realizar uma entrevista com os consultores da Regional Centro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas de Minas Gerais (Sebrae/MG). As áreas atendidas pelos consultores da Regional Centro são divididas por microrregiões com agências de atendimento em algumas cidades.

As áreas atendidas pelos consultores compreendem a região da capital de Belo Horizonte e também sedes da microrregião localizadas em Curvelo, Sete Lagoas, Das Indústrias, Alto Paraopeba e Inconfidentes.

No período da realização da pesquisa prestavam os serviços de consultoria cerca de 6 profissionais, sendo 2 consultores para área de marketing, 2 consultores de finanças, 1 consultor de gestão voltadas para finanças e 1 consultor de gestão empresarial.

A pesquisa foi dividida em 3 blocos, sendo eles: (i) Perfil do empresário; (ii) Momento de Crise; e (iii) Oportunidades. Tendo como princípio analisar as necessidades do empresário perante o cenário econômico em tempos de pandemia e as competências necessárias para buscar soluções e novas oportunidades.

6.1 Identificar na Visão do Consultor Sobre o Perfil do Empresário e Suas Necessidades

O bloco 1 de perguntas tem como objetivo compreender o perfil do empresário. A primeira pergunta solicitada ao consultor mediante questionário tem como finalidade investigar a descrição do perfil das pessoas que buscam os serviços do Sebrae; após apurar esse perfil, a segunda pergunta explora as principais demandas que os empresários buscam resolver com o atendimento dos consultores; a terceira pergunta é relacionado ao consultor, enquanto profissional, se há lacunas na gestão do médio e pequeno empresário e quais seriam elas; por fim, a quarta pergunta é associada com a terceira, onde os consultores poderão descrever o que poderia ser feito para preencher tais lacunas.

Sobre o perfil dos empresários, os consultores de marketing relataram que o perfil é muito variado, sendo mais significativo os empreendedores que não possuem um planejamento estruturado ou uma equipe técnica para realizar ações estratégicas.

Já os profissionais de finanças descreveram esse perfil do empresário argumentando ser aquele que deseja empreender com conhecimentos rasos sobre gestão. No mais, os consultores de gestão apresentaram esse perfil sendo empresários com desafios de gestão, onde são raros os casos em que esse gestor possui um bom conhecimento dos números de seu negócio.

No que diz respeito à segunda pergunta, sobre quais seriam as principais demandas que o empresário busca resolver com o atendimento, os consultores de marketing alegaram ser a indagação dos conhecimentos sobre as ferramentas digitais, procuram também o aumento da lucratividade através das vendas e realização da pesquisa de mercado.

Os consultores de finanças relataram que as principais demandas são direcionadas a organização financeira; apuração de resultado; capital de giro e correta precificação. Prontamente, os consultores de gestão para finanças e gestão empresarial relataram ser demandas voltadas para gestão financeira e gestão no geral.

Na opinião dos consultores a respeito das lacunas na gestão do empresário, que corresponde à terceira pergunta, os consultores de marketing disseram que sim, existem essas lacunas, e que geralmente são causadas devido ao próprio tamanho da empresa, e que a busca por resultado imediato acaba levando esses empresários ao fechamento precoce do estabelecimento.

De acordo com os consultores financeiros, há sim, existência de lacunas nas finanças, geradas pela falta de dados para análise e conhecimento sobre empreendedorismo. Ademais, os consultores de gestão voltado para finanças e gestão empresarial afirmaram ter lacunas na gestão do negócio desse empresário, principalmente nos controles gerenciais e financeiros.

A quarta e última pergunta desse bloco solicitou aos consultores descreverem o que poderia ser feito para preencher tais lacunas, onde os profissionais de marketing relataram ter duas opções, que seriam a capacitação desse empresário ou a busca por serviços de profissionais especializados.

Os consultores de finanças também relataram a importância da capacitação, e também sobre a realização da análise de indicadores ser indispensável na gestão.

Conhecer o mercado e a criação de ferramentas e métodos são as soluções plausíveis segundo os consultores de gestão voltado para finanças e gestão empresarial, onde tais métodos preencheriam essas lacunas.

6.2 Perspectiva dos Consultores Sobre o Momento de Crise

O Segundo bloco da pesquisa teve como objetivo trazer as opiniões dos consultores do Sebrae sobre o momento atual de crise causado pela Covid-19. Essa segunda etapa foi dividida em dez perguntas, sendo; (i) você acredita que o país está passando por uma crise; (ii) você acredita que o COVID-19 pode causar uma crise no mercado brasileiro; (iii) quanto tempo você acha que essa crise do COVID-19 possa durar; (iv) os principais problemas que o médio e pequeno empresário pode sofrer em seu modelo de gestão; (v) quais conhecimentos o empresário precisa obter para gerenciar seu negócio e resolver possíveis obstáculos diante da situação do país; (vi) Quais habilidades, o empresário precisa desenvolver para continuar empreendendo neste novo cenário; (vii) quanto às tomadas de decisões, o que você recomendaria para o gesto; (viii) quais serão os reflexos posteriores ao cenário do COVID-19; (viii) quanto tempo o empresário demora a se recuperar após esse cenário; e (x) como o consultor do Sebrae pode ajudar o empresário a enfrentar esse cenário do COVID-19.

No que diz respeito à primeira pergunta sobre acreditar em uma possível crise no país, ambos foram unânimes e relataram crer que o Brasil passa por esse momento atualmente. A resposta foi unânime também a respeito da COVID-19 ser uma das responsáveis pela crise no mercado.

Se tratando do tempo de duração da crise, correspondente à terceira pergunta desse bloco, os consultores de marketing informaram que depende do segmento, onde alguns iriam começar a se recuperar em dezembro de 2019, já outros como os segmentos voltados para eventos teriam uma recuperação lenta.

Prontamente, os consultores de finanças argumentaram ser difícil definir um determinado tempo, porém no contexto financeiro, a recuperação não seria inferior a 5 anos. Ademais, os consultores de gestão relataram que o isolamento social iria persistir aproximadamente 60 dias, seguidos de uma forte recessão econômica que pode durar cerca de dois anos.

Segundo os consultores de marketing, os empresários estão tendo que rever seu modelo de negócio, para solucionar os problemas causados pelo atual cenário na sua gestão, argumento relacionado à quarta pergunta desse bloco, segundo os entrevistados a presença digital inexistente dificulta obter meios para se relacionar com o cliente.

Para os consultores de finanças a falta de capital de giro para honrar os compromissos seria um dos principais problemas causados pela gestão precária em tempos de pandemia. A falta de caixa é o primeiro impacto seguido pela falta de pagamento e redução do faturamento, segundo os consultores de gestão empresarial e gestão financeira.

Na quinta pergunta, os entrevistados descreveram os principais conhecimentos que o gestor precisa obter para resolver os problemas mediante a situação do país. Os consultores da área de marketing alegaram que a princípio o gestor precisa fazer uma gestão financeira que preveja situações de crise e que o digital é uma nova realidade no comportamento do empreendedor.

Os profissionais de finanças relataram a importância do gestor desenvolver características empreendedoras. Já os consultores de gestão abordaram que o empresário precisa adquirir conhecimentos financeiros e também acompanhar as medidas provisórias que podem beneficiar o negócio.

No que diz respeito às habilidades que o empresário precisa desenvolver para continuar empreendendo nesse cenário, sendo a sexta pergunta do bloco, os consultores de marketing descreveram que antes dessa autoanálise, o empresário precisa conhecer a fundo a situação atual do negócio, mas é preciso desenvolver uma visão estratégica para vencer os obstáculos.

Os consultores financeiros abordaram esse assunto argumentando que o empresário precisa ter habilidades de liderança e ter flexibilidade. Os consultores de gestão enfatizaram a importância de ser um líder à frente do empreendimento, além de entender e antecipar as novas fórmulas de fazer negócio.

A sétima pergunta do bloco identificou a recomendação do consultor para o empreendedor sobre as tomadas de decisões para esse momento atual. No que diz respeito aos profissionais de marketing, discorreram para o empresário a importância de reduzir custos e renegociar dívidas, e apostar nos canais digitais.

Para os consultores de finanças, o empreendedor precisa estudar o mercado, onde uma ferramenta que gestor pode utilizar para realizar essa análise é a Matriz Swot. Já os consultores de gestão para finanças e gestão empresarial relataram a necessidade do empresário precisar entender em qual momento encontra-se seu negócio, para que busque ter métricas para saber se sua gestão está funcionando de acordo com sua expectativa.

No que se refere a oitava pergunta, que busca compreender os reflexos posteriores ao cenário da COVID-19, os consultores de marketing opinaram dizendo que haverá um mercado com menos empresas, mas com novas oportunidades no âmbito digital.

Já os consultores financeiros abordaram ter redução de renda e nos postos de trabalho, levando a um recrudescimento da economia por alguns anos, além da mudança de comportamento do consumidor. Os consultores de gestão também relataram um cenário pós pandemia com aumento na taxa de desemprego e redução de renda, também enfatizaram um aumento no endividamento público e economia estável.

Na nona pergunta desse bloco, os consultores descreveram o tempo que os empresários levariam para se recuperar após este cenário. Alguns vão se recuperar, onde a capacidade de recuperação vai estar diretamente ligada a capacidade de adaptação do negócio, segundo os consultores de marketing e consultores de finanças. Os demais consultores relataram que essa recuperação depende diretamente do setor de atuação.

Como o consultor do Sebrae pode ajudar o empresário a enfrentar esse cenário do COVID-19? Essa foi a décima pergunta desse bloco. Os consultores responderam que essa ajuda pode ser feita de várias maneiras, como a realização de análise financeira do negócio dentro desse cenário; buscar recursos governamentais; entender as dores e necessidades de cada cliente; superar o período de sobrevivência e paralelo a isso dar subsídios técnicos para que ele repense o modelo de negócios e preparar materiais para esse ciclo de distanciamento social.

6.3 Possibilidades de Empreender no Momento de Crise, pelos Consultores do Sebrae

O último tópico dessa etapa tem como objetivo relatar as possibilidades para empresários e potenciais gestores empreenderem ou remodelarem seu negócio em tempos de crise. Esse bloco foi dividido em quatro perguntas, na primeira, o consultor irá opinar sobre as oportunidades para que o empresário sobressaia desse cenário; seguida da segunda pergunta que busca identificar, pela visão, do consultor as oportunidades para quem quer empreender mediante esse cenário. A terceira pergunta do bloco questiona se a mudança do ramo de atuação seria apropriada ao momento de crise e por último, a quarta

pergunta busca identificar as atividades em alta nos próximos anos e quais poderiam perder força posterior ao cenário atual.

Em relação à primeira pergunta sobre as oportunidades para os empreendedores no mercado, os profissionais de marketing alegaram que há oportunidades para aqueles que estão dispostos a inovar, dependendo também do segmento e do público.

Os consultores de finanças ressaltam que as oportunidades digitais estão em ascensão no mercado, foi relatado também que é preciso rever a persona, para entender e conhecer suas dores. Já os consultores de gestão para finanças e gestão empresarial abordaram a importância da inovação e também a necessidade do auxílio governamental nesse aspecto.

Para quem quer empreender na crise, os consultores de marketing argumentaram que as oportunidades surgem quando os clientes têm suas necessidades satisfeitas mesmo em um ambiente diferente do tradicional, segundo esses profissionais é importante oferecer alternativas inovadoras ao consumidor final.

Os consultores de finanças enfatizaram o surgimento de startups na área de saúde e voltadas para serviços digitais. Os demais consultores relataram que sempre há oportunidades, mas neste momento há mais barreiras para entrantes no mercado.

No que tange à terceira pergunta sobre a mudança de atuação ser uma alternativa para o empresário nesse momento, ambos os consultores argumentaram que depende da saúde financeira, do segmento e do próprio mercado, e que todas as possibilidades devem ser consideradas.

A última pergunta do terceiro bloco, a respeito das atividades que podem ter alta e as que podem perder forças posterior a esse cenário, os consultores de marketing informaram que as atividades relacionadas ao ambiente digital, ao cenário tecnológico e financeiro, estarão em alta durante esse cenário.

Os profissionais que prestam consultoria financeira ponderaram essa pergunta dizendo que no mundo VUCA, as mudanças acontecem de forma rápida, onde as empresas atualmente estão investindo em tutoriais online, relacionamento com o cliente e gerando um conteúdo relevante, frisaram também surgimento em oportunidades nos serviços de saúde, no contexto digital e em serviços educacionais.

Os consultores de gestão com ênfase em finanças e gestão empresarial separaram seus argumentos entre o que é essencial e o que não é. O essencial, compete pelo orçamento do cliente, enquanto o não essencial terá mais dificuldade por um bolso que estará numa retomada da economia.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise da perspectiva dos consultores do Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas de Minas

Gerais (Sebrae/MG) que realizam seus atendimentos na Regional Centro, mediante esse cenário atual causado pela COVID-19. Tendo uma reflexão sobre o contexto vivido pelo empresário em tempos de pandemia.

O perfil do empresário de acordo com os consultores é muito variado, porém ambos possuem diversos desafios na gestão de seu negócio e geralmente esses empreendedores não possuem conhecimento necessário para formular possíveis soluções.

De um modo geral, os consultores ressaltaram que estamos vivenciando um momento de crise causado pela COVID-19, onde esse cenário trará consequências no mercado e que os empresários precisaram desenvolver competências voltadas para gestão, possibilitando o empreendedor inovar em seu modelo de negócio, será preciso também acompanhar as novas tendências do mercado, buscando entender as necessidades de seu cliente e suas prioridades.

Os entrevistados apontaram alguns possíveis reflexos que esse cenário causado pela COVID-19 proporcionará, tais como o aumento do desemprego, redução da renda, baixa perspectiva econômica, redução do número de empresas e mudanças no comportamento do consumidor, porém relataram também o surgimento de novos negócios e novos modelos de gestão.

Os consultores também demonstraram suas perspectivas sobre novas oportunidades para o empreendedor sobressair desse atual cenário, mas é preciso analisar as variáveis que afetam seu negócio, para que ele busque traçar o melhor caminho e buscar novas metas. Perante as respostas obtidas, ficou evidente que os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Em virtude do que foi mencionado, podemos dizer que a opinião dos consultores do Sebrae mediante a esse cenário atual, traz um reflexão sobre as necessidades dos pequenos empresários que geralmente não possuem conhecimento técnico em gestão, onde se faz necessário buscar obter tais conhecimentos para solucionar os problemas obtidos mediante esse período proporcionado pela COVID-19.

A limitação encontrada foi o acesso aos demais consultores do Sebrae Minas para participarem da pesquisa, pois devido a pandemia que teve como consequência o distanciamento social não foi possível obter contato com os mesmos que atendem as outras regiões do estado.

Como sugestões para futuras pesquisas sugere-se entrevistas com outros profissionais sobre as perspectivas desse cenário causado pela COVID-19, podendo assim trazer novas visões e obter opiniões distintas.

REFERÊNCIAS

AFONSO, R, R, J. **Série IDP – Keynes, crise e política fiscal**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ANDRADE M, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNARD, A. L. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BIANCHETTI, Mara. **Requisições de benefícios de desemprego em MG disparam**. Diário do Comércio. 2020. Disponível em <<https://diariodocomercio.com.br/economia/requisicoes-de-beneficio-de-desemprego-em-mg-disparam/>> Acesso em 07 de jun. de 2020.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CESAR, A. MAXIMIANO, A. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Revista Hispeci & Lema, v. 9, p. 10-12, 2006

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6. Ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

Mais de 600 mil pequenas empresas fecharam as portas com coronavírus. Brotero M. CNN – Brasília. 2020. Disponível em <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/09/mais-de-600-mil-pequenas-empresas-fecharam-as-portas-com-coronavirus/>> Acesso em 29 de mai. de 2020.

MANGRETA, Joan. **Why Business Models Matter**. Harvard Business Review. 2002. Disponível em <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>> Acesso em 02 de set. 2020.

MEIRINHO, Adriano. **O que é uma crise e como lidar com ela**. Administradores.com. 2017. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-uma-crise-e-como-lidar-com-ela>> Acesso em 01 de mai. de 2020.

MOREIRA, C, O, J. JORGE, T, F. **Economia: notas introdutórias**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Pesquisa social: **Métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson; colaboração Dietmar Klaus Pfeiffer. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2017.

ROESCH, A, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mais afinal, o que é empreendedorismo?** 2019. Disponível em <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo/>> Acesso em 28 de abri. de 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Você sabe o que é um Microempreendedor Individual – MEI?** 2019. Disponível em <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/>> Acesso em 30 de abri. de 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Minas Gerais teve o segundo pior saldo de empregos do país**. 2020. Disponível em <<https://sebraemg.com.br/blog/2020/06/08/minas-gerais-teve-o-segundo-pior-saldo-de-empregos-do-pais/>> Acesso em 07 de jun. de 2020

SOLE, Andrade, Adriana. **Impacto do coronavírus na governança**. RI. 2020. Disponível em <<http://www.revistari.com.br/241/1598>> Acesso em 30 de mai. de 2020.

SOUZA, J. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VEGARA, C, S. **Projetos relatórios de pesquisa em administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acidente do Trabalho 66, 69

Advergame 217, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234

AET 142, 143, 144, 147, 148, 154

Alavancas de Controle 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16

Análise 10, 16, 89, 90, 109, 110, 114, 115, 126, 142, 143, 144, 147, 148, 149, 150, 154, 155, 157, 161, 166, 168, 183, 196, 201, 213, 214, 215, 246, 266, 282, 335, 340, 364, 377

Análise Fatorial Exploratória 155, 157, 161, 162, 167, 198, 202, 212, 213

Aprendizagem com Mobilidade 172, 173, 182, 184

B

Biblioteca 15, 43, 142, 143, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 205, 317

Brechó Infantil 255, 258, 259, 260, 261, 264, 266, 267

C

Capital Social 106, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 297, 299, 369

Causas 65, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 145, 217, 230, 269, 307, 354, 370, 374

Clima Organizacional 20, 27, 28, 63, 64, 83, 86, 87, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 140

Competências Acadêmicas 45

Competências Gerenciais 44, 45

Comportamento do Consumidor 201, 214, 236, 237, 238, 240, 241, 253, 255, 256, 257, 261, 267, 318, 392, 394

Consultor 41, 42, 222, 383, 388, 389, 390, 392

Crítérios de Qualidade 172, 173, 174, 176, 183

D

Dificuldade 4, 64, 73, 157, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 219, 252, 259, 268, 269, 270, 274, 279, 280, 294, 331, 393

Discurso Publicitário 268, 270, 271, 272, 273, 282

E

Empreendedorismo 41, 105, 106, 284, 285, 287, 289, 291, 299, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 315, 316, 317, 369, 384, 385, 390, 395

Empresário 108, 160, 383, 384, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394

Ergonomia 142, 143, 144, 145, 147, 148, 151, 153, 154
Escala HEdPERF 198, 200, 206, 209, 210, 212, 213
Estilo de Liderança 1, 2, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 40, 42
Estímulos Visuais 236, 237, 241, 244, 245, 250, 251, 252

F

Fatores Determinantes 155, 157, 161, 162, 164, 167, 228
Frequência 40, 66, 72, 97, 99, 100, 164, 165, 170, 185, 186, 190, 191, 194, 195, 201, 207, 208, 255, 258, 260, 264, 266, 288

G

Gamers 91, 92, 94, 95, 96, 100, 220, 228, 229, 231, 235
Gestão de Pessoas 20, 24, 25, 29, 37, 44, 83, 86, 88, 89, 90, 369
Gestão de Tecnologias 155

I

IES 155, 156, 157, 158, 161, 164, 165, 166, 167, 170, 215
Impacto 47, 64, 86, 87, 90, 98, 115, 158, 161, 220, 228, 230, 236, 241, 242, 243, 256, 257, 269, 270, 289, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 320, 321, 333, 337, 340, 342, 343, 346, 354, 359, 361, 364, 370, 371, 379, 383, 387, 391, 396
INCA/MS 268, 271, 272, 273, 274, 276, 281
Inteligência Emocional 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 65
Inteligências 48, 56, 57, 58, 59, 63, 64

L

Liderança 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 63, 87, 106, 111, 262, 341, 343, 385, 391
Liderança Universitária 45

M

Marketing 56, 170, 214, 215, 219, 233, 234, 236, 253, 266, 267, 268, 269, 281, 282, 324, 325, 326, 327, 344
Marketing Social 219, 268, 269, 270, 281, 282
Métodos Quantitativos 16, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 207, 208, 211, 212, 213, 214, 215, 216
Mobile Learning 172, 173, 174, 183, 184
Monitoria 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197
Mudança Social 268, 270, 273, 274, 279, 280

N

Negócio 111, 160, 255, 258, 259, 260, 262, 264, 266, 285, 287, 289, 290, 295, 296, 297, 304, 305, 306, 307, 316, 317, 338, 341, 358, 383, 385, 386, 389, 390, 391, 392, 394

Neuromarketing 236, 237, 240, 241, 253, 254

Normas 67, 68, 69, 70, 71, 79, 81, 82, 128, 142, 145, 147, 149, 153, 177, 330, 333, 351, 367

O

ONG 303, 306, 310, 311, 312, 313, 315

P

Produção de Conteúdo 91, 99

Professores Universitários 155, 337

Publicidade em Jogos 217, 218, 228, 232, 234

Q

Qualidade de Vida 58, 64, 66, 71, 74, 79, 84, 88, 89, 158, 304, 328, 329

Qualidade de Vida no Trabalho 66, 71, 79, 88

R

Recursos Humanos 25, 29, 83, 84, 85, 87, 89, 126, 128, 134, 135, 141

Redes 93, 94, 97, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 172, 244, 261, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 296, 308, 319, 320, 322, 324, 325, 326, 353

Reuso Inteligente 255, 256, 258, 259, 260, 264, 265, 266

Rotatividade de Pessoal 83, 84, 85, 86, 88, 89

S

Saúde Ocupacional 66, 68, 70, 77, 78, 79, 89

Secretariado Executivo 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 62, 65

Segurança do Trabalho 66, 68, 70, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 145, 154

Sistema de Controle Gerencial 1, 2, 3, 5, 16

Social 3, 8, 15, 35, 47, 48, 49, 50, 53, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 79, 80, 81, 86, 88, 92, 93, 94, 102, 104, 106, 110, 122, 136, 168, 183, 186, 196, 213, 219, 223, 226, 228, 230, 231, 233, 235, 237, 255, 258, 264, 265, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 294, 295, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 324, 325, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337, 340, 341, 342, 343, 347, 348, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 377, 380, 381, 383, 385, 387, 391, 392, 394, 395

T

Tabagismo 239, 268, 269, 271, 272, 273, 277, 280, 281, 282

Técnicas Estatísticas 9, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 212, 213, 260

Trabalho 8, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 108, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 161, 164, 167, 172, 173, 174, 177, 178, 180, 181, 185, 186, 188, 189, 195, 197, 199, 208, 209, 210, 212, 217, 228, 230, 235, 236, 241, 252, 270, 272, 273, 286, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 299, 300, 307, 308, 309, 313, 315, 316, 337, 341, 345, 347, 351, 358, 362, 367, 368, 370, 371, 373, 375, 376, 378, 383, 385, 388, 392, 394

U

Universidade Federal de Roraima 30, 31, 33, 35, 36, 38, 39, 41, 44

Usabilidade 101, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 356

V

Videogames 97, 98, 99, 100, 217, 221, 223, 232

Y

YouTube 91, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 233, 293

Youtubers 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena
Editora

Ano 2021

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL