

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação



Atena
Editora
Ano 2022

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação



Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 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**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

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

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a 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
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a 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
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a 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



Administração: gestão, liderança e inovação

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, liderança e inovação / Organizador
Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena,
2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0409-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.095222908>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(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



Atena
Editora
Ano 2022

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; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

Intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação”, a presente obra tem o objetivo de compartilhar com o público leitor uma rica discussão que foi construída por uma rede internacional de profissionais do campo epistemológico da Administração e de áreas afins, por meio de uma didática abordagem que combina o rigor das pesquisas científicas com uma acessível linguagem desprovida de jargões técnicos.

O livro reúne uma coletânea de estudos teóricos e empíricos, organizados em dezenove capítulos, que foram desenvolvidos por um conjunto de quase quarenta pesquisadoras e pesquisadores, com distintas *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior de distintos estados brasileiros, bem como do Equador, Moçambique, Portugal e Peru.

A estruturação deste livro é justificada pelo significativo crescimento da Administração, tanto no campo material das ações e planejamentos individuais e organizacionais, quanto no campo das ideias dentro e fora dos muros acadêmicos, demonstrando assim a necessidade de se reunir esta plural comunidade epistêmica para uma convergente discussão temática, com base na flexibilidade teórico-metodológica.

Por um lado, a obra se fundamenta em um paradigma eclético de recortes temáticos e de marcos teóricos e conceituais, o que facilita a apresentação de uma ampla agenda de discussões que valorizam desde focalizações teóricas até análises empíricas de estudos de caso, diferentes abordagens micro e macroanalíticas, bem como distintas especializações e periodizações.

Por outro lado, o livro se caracteriza por estudos de natureza exploratória e descritiva quanto aos fins e qualitativos quanto aos meios, conduzidos por um método dedutivo e por meio de uma triangulação metodológica que se assenta no uso de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados em cada um dos capítulos.

Com base nas discussões e análises apresentados nesta obra, uma rica construção disciplinar no campo epistemológico da Administração é oferecido aos leitores por meio de estudos em língua portuguesa, espanhola e inglesa que corroboram para a expansão da fronteira científica através da troca de experiências e da produção de novas informações e conhecimentos sobre a realidade individual e organizacional em diferentes países.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A FELICIDADE NO CONTEXTO EMPRESARIAL: UMA VISÃO ANALÍTICA

Daniani Silva Nascimento

Edgar Oliveira Santos

Antonio Pereira de Lucena Neto

Enéas Nunes Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229081>

CAPÍTULO 2..... 10

EXPLORATORY STUDY ON THE DIRECTING ELEMENT AND TECHNOLOGY IN SMEs OF QUITO

Andrés Palacio-Fierro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229082>

CAPÍTULO 3..... 17

ECONOMIA SOLIDÁRIA: TRABALHO E RENDA, VALORIZAÇÃO E PERSPECTIVAS PARA UM MODO DE PRODUÇÃO SOLIDÁRIO

Tania Cristina Teixeira

Emmanuele Araújo da Silveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229083>

CAPÍTULO 4..... 40

INDÚSTRIA 4.0: DIREÇÕES E IMPLANTAÇÃO NO BRASIL – ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS NA LÍNGUA PORTUGUESA

Alinne Sampaio Dourado

Beatriz de Pontes Valério

Maria Fernanda Godinho

Milton Carlos Farina

Maiara Pereira de Santana

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229084>

CAPÍTULO 5..... 58

LIDERANÇA FEMININA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA EM PERIÓDICOS NACIONAIS

Patrícia da Rosa Portela Cé

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229085>

CAPÍTULO 6..... 69

PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Marcio Casanata Godinho

Maira Angélica Dal Conte Tonial

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229086>

CAPÍTULO 7..... 78

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA E OS IMPACTOS NA SAÚDE EMOCIONAL DO TRABALHADOR

Maria Elisa de Lacerda Faria

Bianca da Silva Muniz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229087>

CAPÍTULO 8..... 91

FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE UM QUADRO INTEGRATIVO E UMA AGENDA DE PESQUISA

Darci de Borba

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229088>

CAPÍTULO 9..... 112

MUDANÇAS CAUSADAS PELA CRISE DO CORONAVÍRUS NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DO SETOR AÉREO: MAIS UMA CRISE OU UM MARCO DEFINITIVO?

Kevin Ferreira Corcino

Thais do Nascimento Silva

Sérgio Rodrigues Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0952229089>

CAPÍTULO 10..... 129

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ANÁLISE DE SATISFAÇÃO POR MEIO DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE PINTURAS E REFORMAS NA CIDADE DE SANTA INÊS – MA

Tamires Araújo de Almeida

Alcione Lino de Araújo

Marcos Alexandre Sousa Martins

Rodrigo Arraes Alvarenga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290810>

CAPÍTULO 11..... 144

ESTRATEGIAS DE MARKETING TURÍSTICO EN CANCHAQUE, PERÚ

Lucy Anamelva Flores-Quevedo

Cynthia Milagros Apaza-Panca

Johanna Elena Santa-Cruz Arévalo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290811>

CAPÍTULO 12..... 160

COMPORTAMENTO DAS RECEITAS E DESPESAS COM PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL NO PERÍODO DE 2008 A 2017

Erica Xavier de Souza

Rodolfo José Costa De Holanda Cavalcanti

John Cleiton Costa Feitoza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290812>

CAPÍTULO 13..... 176

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE ECUADOR

Jhonny Santiago Torres Peñafiel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290813>

CAPÍTULO 14..... 186

OS EFEITOS DA APLICAÇÃO DOS *ROYALTIES* DO PETRÓLEO PARA A INFRAESTRUTURA VIÁRIA DO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY/ES

Sheyla Bahiense Mussi

Helder Gomes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290814>

CAPÍTULO 15..... 197

O PAPEL DO DEPARTAMENTO DO PATRIMÓNIO NO PROCESSO ABATE DOS BENS PÚBLICOS: CASO DO HOSPITAL CENTRAL DE NAMPULA, 2018-2021

Sibel Leilavantina Mussa Bruno Morais

Alexandre Edgar Lourenço Tocoloa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290815>

CAPÍTULO 16..... 214

RESULTADOS IDEB AMAZONAS (2007-2019)

Marília Nunes de Souza Olímpio

Flávio José Ribeiro Guimarães

Jerfeson de Barros Soprano

Ralyne Lima de Souza Guerreiro

Paula Roberta de Menezes Guimaraes

Ericson dos Santos Olímpio

Nixon Silva Lima de Queiroz

Veranice Frota

Sara Raquel Gomes de Sousa

Leonardo Marcelo dos Reis Braule Pinto

Veranice Mello da Frota

Erivan Gláucio Fleury da Costa Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290816>

CAPÍTULO 17..... 229

PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOBRE O ESTADO REGULADOR E OS SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE PRESTADOS POR ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE – OSS

Nathália Abreu do Nascimento

Robson Ramos Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290817>

CAPÍTULO 18..... 251

LABORATÓRIO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS: CRIAÇÃO DE FERRAMENTA

DE VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA PARA PROJETOS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA UNESP

Antonio Francisco Maia de Oliveira

Osvando José de Moraes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290818>

CAPÍTULO 19.....257

ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A IMAGEM DE UM DESTINO

Sónia Isabel Duarte Vieira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.09522290819>

SOBRE O ORGANIZADOR.....281

ÍNDICE REMISSIVO.....282

CAPÍTULO 1

A FELICIDADE NO CONTEXTO EMPRESARIAL: UMA VISÃO ANALÍTICA

Data de aceite: 01/08/2022

Daniani Silva Nascimento

Graduanda de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão Imperatriz - MA
<http://lattes.cnpq.br/6115712792036176>

Edgar Oliveira Santos

Professor Doutor da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão Imperatriz - MA
<http://lattes.cnpq.br/360064855900724>

Antonio Pereira de Lucena Neto

Professor Doutorando da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão Imperatriz - MA
<http://lattes.cnpq.br/0675284892054015>

Enéas Nunes Rocha

Professor Doutor da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão Imperatriz - MA
<http://lattes.cnpq.br/9017238914751609>

RESUMO: Este artigo estrutura-se com o objetivo de analisar a influência da condição de felicidade das pessoas no ambiente empresarial, nestes termos utiliza o fenômeno da felicidade como objeto de pesquisa. Os fundamentos metodológicos são contemplados pelo método dialético, que garante o alcance da presente proposta em virtude da natureza do objeto de estudo. As discussões teóricas estão sedimentadas pelas bases filosóficas

de entendimento do comportamento humano, bem como pelas teorias motivacionais, que integram ambientes empresariais. Os resultados encontrados incidem sobre a subjetividade da felicidade, a complexidade para definir felicidade e a inexistência de garantias de condições pessoais para assegurar a plenitude desse fenômeno.

PALAVRAS-CHAVE: Felicidade; Empresa; Fenômeno; Pessoas.

ABSTRACT: This article is structured with the objective of analyzing the influence of people's happiness condition in the business environment, in these terms it uses the phenomenon of happiness as an object of research. The methodological foundations are covered by the dialectical method, which guarantees the scope of the present proposal due to the nature of the object of study. Theoretical discussions are based on the philosophical bases for understanding human behavior, as well as on motivational theories, which are part of business environments. The results found focus on the subjectivity of happiness, the complexity to define happiness and the inexistence of guarantees of personal conditions to ensure the fullness of this phenomenon.

KEYWORDS: Happiness; Company; Phenomenon; People.

INTRODUÇÃO

A ideia sobre esse tema pode ter sido fruto de uma grande curiosidade, que normalmente abre uma significativa interrogação, despertando

interesse em desmistificar a lógica da felicidade. Quando se recorre ao dicionário com receio de cometer um erro gramatical, observa-se que felicidade é qualidade ou estado de feliz; estado de uma consciência plenamente satisfeita; satisfação, contentamento, bem-estar. Essa definição é um ponto de partida, que numa reflexão ontológica parece conduzir ao infinito dos distintos significados capazes de caracterizar pessoas como felizes, ou não.

Diante dessa breve constatação associando satisfação de pessoas, é possível estudar a felicidade no âmbito empresarial, admitindo existir certa correlação entre essa satisfação e um bom desempenho no trabalho. O estudo sobre qualidade de pessoas, fundamentado em um estado de ser, em determinados momentos exige a construção de indicadores, com potencial para alcançar até mesmo as idiosincrasias de pessoas ou de determinados grupos.

Este artigo se insere na busca de conhecimentos, que possam explicar esse fenômeno da felicidade nas empresas, contribuindo destarte para a complementação de outros estudos nessa mesma linha de compreensão, que ainda se apresenta tão tênue, exigindo uma maior adesão de pesquisadores nesse tema.

A importância desta pesquisa se evidencia pelos resultados dos trabalhos observados nas primeiras abordagens bibliográfica pesquisadas, como: Demo, (2001); Olivato, (2021); Sender e Denise (2017) e Zanella, (2016), pois as análises conduzidas nesses trabalhos concluem sobre a necessidade de maior aprofundamento sobre este tema.

A felicidade pode estar presente em diversos momentos, ser efêmera ou mais duradoura e alcançar pessoas ao mesmo tempo em que decepciona outras. Em algumas situações é possível encontrar alguém feliz com seu emprego e infeliz com assuntos de foro íntimo ou ao contrário. Essas possibilidades permitem a existência de diversos elementos causadores de felicidades.

A partir desses constructos introdutórios este artigo propõe analisar a influência da condição de felicidade das pessoas no ambiente empresarial, destarte inclui as seguintes tarefas: Conhecer os principais mecanismos motivacionais nas empresas; Conhecer fundamentos teóricos dos níveis de satisfação nas organizações; Discutir aspectos da condição de felicidade das pessoas no âmbito profissional; Analisar a influência da felicidade das pessoas dentro e fora da empresa; e Analisar aspectos positivos e negativos da felicidade.

A organização deste estudo é orientada por esta introdução seguida do estado da arte cognominado de elementos teóricos do estudo da felicidade; o terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos; finalizando com o quarto e quinto representados pelos resultados e discussões mais as considerações finais, respectivamente.

REVISÃO DE LITERATURA

A Felicidade considerada como razão última da vida, conforme Aristóteles (384-

322.aC), pode induzir as organizações a alcançarem bons níveis de desempenho tendo como foco de preparação a satisfação de seus colaboradores, pois essas organizações são constituídas por pessoas, se elas estão felizes provavelmente promoverá bons resultados em suas atividades laborais.

Aristóteles (384-322. aC) assevera ainda que a felicidade é a finalidade maior das ações humanas e, por isso, suas ações serão em direção a esse fim. Nesse sentido o ser humano precisa traçar objetivos que cheguem a prática de ações virtuosas, tanto em relação a sua vida pessoal como profissional.

A satisfação pode provocar o desenvolvimento das funções internas da empresa de forma eficaz e eficiente, construindo nas pessoas um sentimento de reconhecimento e realização profissional. Nessa perspectiva Herzberg (1968), através da Teoria dos Dois Fatores, chegou a conclusão de que, os fatores relacionados ao cargo ou atividade na qual o indivíduo desempenha, são indicadores de satisfação, portanto motivadores.

Na maioria dos casos os profissionais não são motivados pelos incentivos financeiros, pelo contrário, esses estímulos podem diminuir o estado de felicidade, quando na verdade deveriam aumentar. (HOSIE E SEVASTOS, 2009).

O benefício da felicidade é um fator importante para o desenvolvimento dos funcionários no ambiente de trabalho, contribuindo para a motivação do pessoal, dessa forma, as empresas adotam estratégias para terem colaboradores mais felizes. As Teorias Motivacionais apresentam os principais fatores que movem o comportamento das pessoas. Essas teorias evidenciam ganho material, reconhecimento social e realização pessoal como três principais tipos de causas que correspondem a natureza humana. Os seres humanos seguem uma hierarquia para que possam atender suas necessidades (MASLOW, 1954).

No contexto da hierarquia das necessidades, esse autor classifica cinco tipos distintos de necessidade: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Autorrealização. (MASLOW, 1954).

Atendidas as principais necessidades descritas no parágrafo anterior, surgem as possibilidades de motivação, que atua como um processo de satisfação das necessidades. A necessidade se caracteriza por um estado interno, fazendo alguns resultados parecerem atraentes, e conclui que quando as necessidades não são atendidas, cria tensão no indivíduo, estimulando impulsos dentro de si. Tais impulsos despertam comportamentos de busca para alcançar seus objetivos, que se atingidos, contemplarão as necessidades e por consequência reduzindo a tensão. (ROBBINS, 2009).

A motivação atua de dentro para fora, como algo que impulsiona as pessoas a atingirem seus objetivos para satisfazer desejos, interesses e ambições, por conseguinte se sentirem felizes. (ANDRADE e AMBRONI, 2009).

Na visão de Teixeira (2002), por muitas gerações, fomos levados a acreditar que a felicidade girava em torno do sucesso, isso se dá pelo fato de que, se nos empenharmos o

suficiente, obteremos sucesso e só quando tivermos sucesso seremos felizes. Nesse caso, percebe-se que o sucesso era o ponto fixo do universo, e que a felicidade girava em torno dele.

Com o surgimento da Psicologia Positiva, e suas descobertas revolucionárias, o sucesso passa a girar em torno da felicidade que se torna o centro. Exemplo disso é quando estamos felizes, nossas atitudes se tornam positivas, nos tornamos mais inteligentes, mais motivados e, temos como resultado, mais sucesso. (TEIXEIRA, 2002).

Por outro lado, pesquisas provam o contrário, gestores e líderes acreditam que o atingimento de metas é fruto do sucesso e, conseqüentemente a busca pela felicidade. Alguns consideram como uma fraqueza, como um sinal de que não estamos nos dedicando o suficiente. Se nos convenceremos dessa crença equivocada, arruinamos não somente nosso bem-estar mental e emocional, como também as chances de sucesso e realização. (TEIXEIRA, 2002).

Os indivíduos de maior sucesso, que detêm a vantagem competitiva, não julgam a felicidade como sendo alguma recompensa distante pelo empenho, tão pouco possuem posturas neutra ou negativa; eles absorvem os aspectos positivos e seguem colhendo as recompensas. (TEIXEIRA 2002)

A felicidade no trabalho está ligada diretamente com todos os níveis de consciência que as organizações e seus colaboradores têm de seu papel na sociedade. Para que uma pessoa se sinta feliz trabalhando, e para que a empresa se sinta feliz pelo trabalho que está sendo prestado, é necessário que haja um casamento de propósitos. Ao menos na teoria. (TEIXEIRA, 2002).

Os estudos que possuem relação com a psicologia positiva, e que procura aspectos positivos do ser humano para que a vida se torne digna de ser vivida e o conceito de que funcionários felizes tornam-se mais produtivos, é reflexo de muitas orientações que parecem representar um novo paradigma para valorização da pessoa humana (ZANELLA, 2016).

A conquista da felicidade no ambiente de trabalho também pode ser vista como a obtenção de propósitos percebidos que possuem relevância através de trabalhos significativos. Portanto, se faz necessário a compreensão em todas as fases do processo trabalhista, dispor de múltiplas competências, entender a importância que o trabalho possui para si e para os demais. (ZANELLA, 2016).

Agir com autonomia, com base em fatos relacionados ao desempenho no trabalho, como também, a percepção da existência de práticas de reconhecimento em contrapartida ao valor ligado ao trabalho, se tornam de suma importância para proporcionar o bem-estar. (ZANELLA, 2016).

Matheny (2008) utiliza metodologias que permitem a um empregado sentir-se feliz na empresa ao qual trabalha, sendo elas: identificar os aspectos positivos da organização, possuir uma visão positiva da mesma, ter expectativas conforme a realidade, desenvolver

novos desafios e sentir que existe uma boa comunicação com toda organização.

O pilar da felicidade nas organizações, está relacionado aos comportamentos (não as emoções) e tem como resultado um planejamento estratégico. Segundo esses autores, em uma organização feliz, os profissionais tornam o trabalho mais criativo, além de se comprometerem em solucionar os possíveis problemas que possam surgir na mesma, vale ressaltar que os líderes tem um papel fundamental em promover um ambiente onde haja colaboração, comprometimento e responsabilidade, para que assim possam atingir os objetivos estabelecidos pela empresa. (BAKER; GREENBERG, e HEMINGWAY, 2006). Existem elementos essenciais utilizados como propiciadores da alegria e felicidade, pois a saúde é um fator de suma importância para uma vida feliz, assim como os recursos materiais, os amigos e/ou companheiros, (LAMA; CUTLER, 2000). A importância do trabalho no estado emocional e bem-estar na vida das pessoas, se deve ao fato de que as pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, no convívio com outros colegas, enfrentando fatores positivos e negativos que influenciam de forma direta na felicidade.

Observa-se uma diferença entre os profissionais felizes, que desempenham melhor e de forma mais produtiva suas funções, trazendo resultados maiores e mais sustentáveis, pois possuem o desejo de permanecer na empresa por mais tempo, e os profissionais que não se identificam com a empresa, apresentando queda no desempenho e gerando um sentimento de indiferença para com a organização. Essa indiferença, acarreta na baixa produtividade e o não comparecimento ao trabalho, refletindo diretamente no atendimento aos clientes, que por consequência, optam por procurarem a concorrência. (PEREIRA, 2012).

É evidente que o trabalho gera nas pessoas emoções e satisfação, quando um indivíduo se sente feliz no seu trabalho ele produz em maior volume e maior qualidade. Apesar da dificuldade para esclarecer se a maior satisfação no trabalho faz a pessoa mais feliz ou se a disposição de ser feliz gera satisfação no trabalho, não deve ser surpresa o fato de que as pessoas mais felizes estejam nitidamente mais satisfeitas com seu trabalho do que as menos felizes. (SELIGMAN, 2009).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tema sobre felicidade, que aponta para um desafio analítico sugere uma abordagem calcada no método dialético, pois este, baseado no aristotelismo trata-se de raciocínio lógico que, embora coerente em seu encadeamento interno, está fundamentado em ideias apenas prováveis, e por esta razão traz em seu âmago a possibilidade de ser refutado (BERTI, 2010).

O método dialético é a modalidade científica que penetra o mundo dos fenômenos através de uma ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade. (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Considerando o objetivo proposto, analisar a influência da condição de felicidade das pessoas, no ambiente empresarial, admite-se que esse método de abordagem proposto apresenta possibilidades de interagir nas distintas discussões explicativas, do fenômeno da felicidade. É importante evidenciar no contexto da dialética que as contradições transcendem-se, dando origem a novas contradições que passam a requerer solução. (GIL, 2019).

Através desse método serão abordados os conceitos de felicidade e suas relações de influência no âmbito empresarial, com os dispositivos motivacionais propostos pelas empresas, em contrapartida outros aspectos, considerados de foro íntimo complementarão as inserções analíticas, na perspectiva de detectar possíveis comprometimento das alternativas de satisfação pessoal utilizadas nas atividades profissionais

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pessoas felizes podem produzir mais. É bastante prudente relativizar evitando afirmar que pessoas felizes produzem mais, pois as pesquisas observadas neste artigo norteiam os caminhos deste estudo para posicionamentos menos concretos. A felicidade representa a compreensão sobre o bem-estar subjetivo e sua inter-relação com o processo saúde-doença é efetivo e direto. A felicidade é um fenômeno referenciado pela emoção básica caracterizada por um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e de prazer, associados à percepção de sucesso e à compreensão coerente e lúcida do mundo. (VOSGUERAL E CABRERA 2013; FERRAZ, TAVARES E ZILBERMAN, 2007).

Apesar dos dilemas conceituais e metodológicos, construídos a partir da complexidade própria do fenômeno felicidade diferentes estudos envolvendo o bem-estar subjetivo já foram realizados, principalmente por pesquisadores norte-americanos e europeus. É importante ressaltar que felicidade e bem-estar subjetivo são considerados sinônimos, visto que não se acredita que haja felicidade além daquela percebida subjetivamente pelo indivíduo. (VEENHOVEN, 1997).

Os determinantes da felicidade, alguns deles utilizados por empresas para avaliar seus empregados envolvem fatores complexos voluntários e involuntários, objetivos e subjetivos, como: renda, trabalho e desemprego, estado civil, religião, aspectos psicológicos, como otimismo, resiliência e sentido de vida necessitam de mais estudos, pois os adeptos da medicina holística e pesquisadores da psicologia acreditam que os fatores mentais podem influenciar o funcionamento físico e que o bem-estar subjetivo atua positivamente na saúde física, contudo, essa relação ainda é muito pouco abordada cientificamente na área da saúde coletiva, e por ser um tema emergente, deve ser explorado pela epidemiologia. (VEENHOVEN, 1997, 2008; (HALLAL et al., 2010).

Observa-se ao longo deste trabalho uma provável construção dos contrários, mas sem ferir indicadores de felicidade estabelecidos por autores como: Zanella, (2016);

Teixeira, (2002); Andrade, (2009) e Ambroni, (2009), entretanto, outros autores demonstram acreditar na fragilidade de indicadores objetivos considerando a subjetividade do fenômeno da felicidade. Essa dialética proposta como método aponta para um campo analítico desconexo propiciando um leque de possíveis contingências causadoras de instabilidades sobre a capacidade de contextualizar a felicidade no ambiente empresarial. A dialética afirma relações contrárias, conviventes em polarização.

O conjunto de discussões em torno do entendimento da manifestação de felicidade nas pessoas não afirma a existência simultânea de contradições excludentes, como se fosse possível existir e não existir ao mesmo tempo, pois a concepção de Aristóteles (384-322. aC) é de que a dialética é a lógica do provável, daquilo que parece aceitável a todos ou a maioria, mesmo quando não se pode demonstrar, considerando que não seja possível eliminar um indício de verdade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cumprindo a proposta de analisar a influência da condição de felicidade das pessoas, no ambiente empresarial, este artigo percorreu o estado da arte, no segundo capítulo com os fundamentos teóricos de Aristóteles (384-322.aC) compreendendo o ser humano aliado com seus objetivos em relação à sua vida pessoal. Com a mesma intenção de analisar os distintos aspectos influenciadores da felicidade participaram das discussões Herzerberg, (1968) entendendo que a satisfação pode provocar o desenvolvimento das atividades desempenhadas no âmbito empresarial e Hosie e Sevastos, (2009) construindo um contraponto, afirmando que na maioria dos casos os profissionais não são motivados pelos incentivos financeiros.

Maslow, (1954) defendeu a teoria de que os seres humanos seguem uma hierarquia de atendimento das necessidades, classificando estas como fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Essas necessidades estão definidas pelas pessoas com suas diferenças, preferências e idiosincrasias, permitindo os fundamentos de uma concepção dialética da subjetividade dispensando a concretude existente em alguns pensamentos, que buscam definir a felicidade, pois esta pode existir de forma subjetiva, atendendo aos parâmetros estabelecidos como normas de uma empresa para promover a felicidade dos colaboradores ou negando essa possibilidade entendendo que até mesmo em uma só pessoa a felicidade pode não ser plena.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda., 2009.

ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco; Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. Ed. São Paulo: Edipro, 2014. Acesso em: 03/12/2021.

Baker, D., Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006): What Happy Companies Know. Pearson Education. Nova Jérσία. USA.

Berti, E. “O uso ‘científico’ da dialética em Aristóteles”. [trad. Verçosa Filho, E. G.] In: Berti, E. Novos estudos aristotélicos I – Epistemologia, lógica e dialética. São Paulo, 2010.

DEMO, Pedro. **Dialética da felicidade: olhar sociológico pós moderno**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. Acesso em:24/11/2021.

Ferraz, Renata Barboza, Tavares, Hermano e Zilberman, Monica L. Felicidade: uma revisão. Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo). 2007.

Fundamentos de metodologia científica 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2018.

Gil, Antonio Carlos, 2019- Como elaborar projetos de pesquisa Antonio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002 .

G. Sender, D. Fleck. **AS ORGANIZAÇÕES E A FELICIDADE NO TRABALHO: UMA PERSPECTIVA INTEGRADA**. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n.6 art 2, pp.764-787, Novembro/Dezembro, 2017 <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac201760284>. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/rac>> Acesso em: 22/11/2021

HALLAL, P. C. et al. Well-being in adolescents: the 11-year follow-up of the 1993 Pelotas (Brazil) birth cohort study. *Cad. Saúde Pública*, v. 26, n.10, p.1887- 1894, 2010.

HERZBERG, Frederick I. 1968. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62. 1968.

Hosie, P. e Sevastos, P. (2009). “Does the Happy-Productive Worker Thesis Apply to Managers?”. International Journal of Workplace Health Management, Vol. 2, Nº 2, pp. 131- 160.

LAMA, Dalai; CUTLER, Howard C. A arte da felicidade: um manual para vida. Tradução Waldéa Barcellos. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. 1954. Disponível <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York, Harper & Row, 1954.McGraw-Hill.

Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds – The Physician Executive, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.

OLIVATO, Alessandra. A Dialética da Felicidade. Artigo do jornal “Oliberal”. São Paulo, 28 de julho de 2021. Disponível em: <https://liberal.com.br/colunas-e-blogs/alessandra-olivato-a-dialetica-da-felicidade/>. Acesso em: 01/02/2022.

PEREIRA, Milton et al. Trabalho com significado: o novo capitalismo e a nova empresa: uma visão humanista e nexalista para a nova gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

Robbins, S. P. (2009). Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SELIGMAN, M. E. P. (2009). Felicidade Autêntica: Usando a Psicologia Positiva para a Realização Permanente. Rio de Janeiro: Objetiva.

SELIGMAN, M. E. P. (2009). Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva.

TEIXEIRA, A. Felicidade S.A. Por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Porto Alegre: Arquipélago Editorial (2002).

VEENHOVEN, R. Healthy happiness: effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *J. Happiness Stud*, v.9, p. 449 – 469, 2008.

VEENHOVEN, R. Progres dans la comprehension du bonheur. *Revue Québécoise de Psychologie*, v. 18, p. 29-74, 1997.

Vosgerau MZ da S, Cabrera MAS. Estudo da felicidade no campo da Saúde Coletiva: reflexões e possíveis contribuições. *hu rev* 10º de dezembro de 2014;39(1 e 2). Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/hurevista/article/view/2024>

Zanella, G. **FELICIDADE NO TRABALHO: FATORES INFLUENCIADORES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E OPERACIONAL**. *Unoesc & Ciência – ACSA*, [S.l.], v. 7, n.1, p. 59-66,2016. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/6843>>. Acesso em: 25/11/2021.

EXPLORATORY STUDY ON THE DIRECTING ELEMENT AND TECHNOLOGY IN SMES OF QUITO

Data de aceite: 01/08/2022

Data de submissão: 06/06/2022

Andrés Palacio-Fierro

Universidad Tecnológica Indoamérica, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
Centro de Investigación ESTec
Quito – Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-4450-1101>

ABSTRACT: Directing as one of the four basic elements of Administration has a great relevance in the business world. Despite that, little literature is found about its use in the Quito's PYMES. This is the reason why the objective of this study is to have a first approximation on this direction. The main points to analyze of this administrative element refers to leadership, internal communication channels, motivation and decision-making. The type of study that was used in this research is the exploratory-descriptive through a sample of 267 SMEs located in Quito. The results obtained are ambivalent, the positives ones are related to 81% of these companies know the type of leadership they use, and 83% of them have clearly established their internal communication channels, circumstance that is confirmed when only the 18% of its employees complain about this last aspect. Regarding to the main negative side, only 41% of their employees are identified with the companies' ways to motivate them. In conclusion, it can be seen that the vast of majority of SMEs managers are very clear

about directing's components. However, they still cannot motivate all their employees with their strategies.

KEYWORDS: Administrative Functions; Directing; Leadership; Motivation; SMEs.

1 | INTRODUCTION

Currently, organizations, whether public or private, are present in almost of all human activities, from the hospital where we were born to the institutions where we are studying or the companies where we are working. (BOLAND et al., 2007).

In other words, these are a fundamental part of our lives, but corporations also need for professionals to be guided to achieve a social mission, without losing their business commitment. For this reason, it is unavoidable to apply directing, which is exercised through leadership, an appropriate communication, motivation and some control, but also through an adequate decision-making (LUNA GONZÁLEZ, 2014; PALACIO-FIERRO ET AL., 2018).

In this way, if directing is employed in an organization, an improvement could be expected in that organization, but if it is applied to a group of companies, such as small and medium-sized enterprises (SMEs), which in 2016 contributed 27.86 % of GDP in Ecuador (EKOS, 2018), it could benefit an entire nation.

However, few studies exist on this topic

applied to SMEs in Ecuador. Consequently, this study seeks to have a first approximation of the main elements that make up the directing among these kinds of companies. Those aspects are briefly explained below.

Leadership

There are a large number of types of leadership, as well as studies on this subject, nevertheless, in order to focus this study, two leadership classes have been taken that are primarily applied in an organization.

The first is the transactional leadership, which is essentially designed to control the usual activities of a company, such as complying an agenda or monitoring employees (VÁZQUEZ ALATORRE, 2013).

The second is the transformational leadership, which goes beyond the status quo to create a different vision, a circumstance that is not achieved if the person who uses this leadership does not spend a large amount of time to ensure that their perspective is adequately shared. Thus, this kind of leader requires persistence to maintain that spirit required by all his or her collaborators (VÁZQUEZ ALATORRE, 2013).

However, neither kind is better than the other, both forms of leadership are essential and should be alternated to achieve a balance in the efforts of their leaders (BASS and AVOLIO, 1990).

Communication inside the company

A communicative competence is based on the organizational management itself, because it allows the integral development of those who work there, thanks to the fact that it accelerates the manifestation of our ideas, values and feelings (REYES, 2004).

But unlike other business activities, communication transcends following only a systemic sequence, because the communication process is holistic (ARGUETA E MARTEL, 2014).

Motivation in the company

Commitment to a company by its collaborators is not a new topic, Steers recommended in the 20th century three kinds of variables that affect this relation: 1. motivation and education, 2. experiences obtained in the workplace, 3. job characteristics (STEERS, 1977).

Furthermore, Michaels and Spector concluded that there is a positive association between motivation with commitment and satisfaction (MICHAELS e SPECTOR, 1982).

For all that, motivation, which is an essential part of directing, is very important to achieve the objectives of an organization.

Decision making and technology

In our days, organizations tend to move within structures that are in constant change; for this reason, both public and private organizations should have the ability to be adaptive.

In addition to having the ability to solve their problems to create knowledge, and

establish new mechanisms and technology that contribute to the resolution of these (MARCANO AULAR e TALAVERA PEREIRA, 2007).

For that reason, decision making will not only be structured in already foreseen situations, but in complex and uncertain situations through unstructured decision making.

2 | METHODOLOGY

A representative small and medium-sized enterprises (SMEs) from the database provided by the Chamber of Commerce of the city of Quito have been taken into account for the analysis of this research. The sample obtained was 267 companies out of a total of 2,207 SMEs, and for its determination, a margin of error of 5% and a confidence level of 95% were taken into account.

Additionally, the method used to classify a company as SME was carried out under the consideration of decision 702 – article 3 of the Andean Community of Nations, which establishes that small companies can be considered when their annual sales are between USD 100,001 to USD 1,000,000, and medium-sized companies when they are between USD 1,000,001 to USD 5,000,000. Companies with sales below these ranges are considered as micro-companies, and in higher ranges as large companies.

Due to the scarcity of literature in Ecuador on this field, the research carried out was of an exploratory type with a transversal temporality, using the quantitative method through questionnaires.

3 | RESULTS

Directing is closely related to leadership and depends on it to achieve organizational goals. With respect to this topic, it is sought if the managers or owners of the SMEs use some form of leadership, which would imply the use of some type of directing in these companies. The result (see figure 1) shows that 80.5% of managers apply some kind of leadership, a positive point for Ecuadorian SMEs.

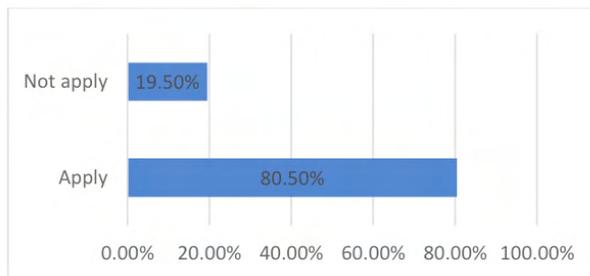


Figure 1 - Leadership

Source: questionnaires of this study

However, having some kind of leadership does not mean that this direction reaches to all the employees in a company, for this reason, it is necessary to know if there are internal communication channels visibly instituted in SMEs. The balance is again favorable to SMEs (see figure 2). 82.4% of SMEs utilize internal channels, which could indicate a reasonable fluency of communication. Also, it is a bit higher than the previous point.

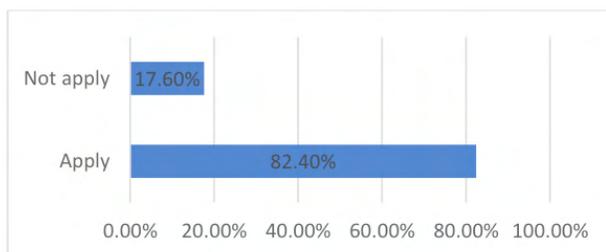


Figure 2 – Communication channels

Source: questionnaires of this study

To contrast the previous assertion, it was asked inversely if the employees have complaints about this communication system, and the result obtained (see Figure 3) was that only 17.2% had complaints about the lack of communication channels, which is agrees with the statement in the previous point.

However, there is 36.37% of employees who have certain concerns about the quality of these implemented channels. Aspect to take into consideration, because it is not enough to have information technology if this does not fully meet its objective.

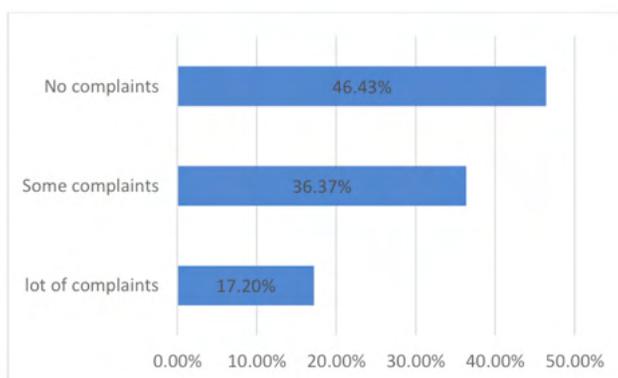


Figure 3 – Employee opinion on internal communication

Source: questionnaires of this study

Another aspect to take into account within directing is the motivation. At this point,

only 40.8% have identified two or more ways of motivating to their employees, 42.7% motivate their employees in an isolated way, and 16.5% in no way (see Figure 4).

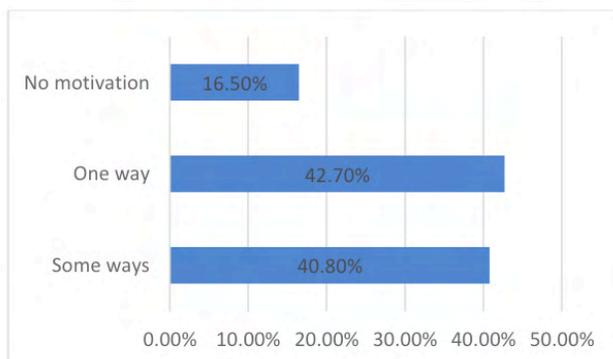


Figure 4 – Motivation

Source: questionnaires of this study

Last but not least, only 56.2% (see figure 5) of the SMEs use structured and unstructured decision-making with some kind of technology, this is pending issue among these companies. This percentage is very similar to the study carried out by (PALACIO-FIERRO ET AL., 2018), in relation to the use of procedures in the SMEs operations.

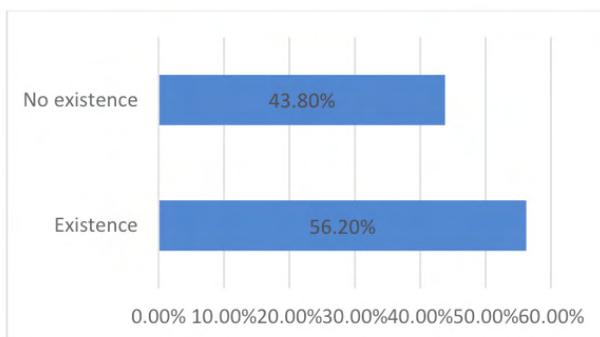


Figure 5 – Existence of decision-making

Source: questionnaires of this study

4 | CONCLUSIONS

It can be seen that the vast majority of SME managers are very clear about the components of directing. However, knowing its existence and even implementing it in companies does not mean that all their leaders necessarily achieve their organizational objectives, mainly due to the deficiency in the use of communication channels and

motivational systems that fail to engage their employees.

However, on the one hand, just having the directing components identified and applied is only an essential first step for improving management in SMEs. On the other hand, the existence of inadequate implementations or non-existent actions, such as the lack of structured and unstructured decision making, could seriously harm the objective of implementing directing in a company.

Thus, the adaptability for SMEs would be affected in a changing global environment, a situation that exposes these companies to new risks and limits their action to take advantage of opportunities.

Finally, this first approach to the universe of the Ecuadorian SMEs shows that there are trained managers in a country classified as developing. Additionally, it opens the doors to carry out other more specific studies on its successes and problems, research that will be beneficial for both the academic and business contexts.

REFERENCES

BOLAND, Lucrecia et al., **Funciones de la Administración**, Buenos Aires: *EDIUNS*, 2007.

LUNA GONZÁLEZ, Alfredo Cipriano, **Proceso Administrativo**, México: Editorial Patria, 2014.

PALACIO-FIERRO, Andrés., Guadalupe, Jorge e Mantilla, Diego, “Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES”, *Revista CienciaAmérica*, N° 7, pp. 84-97, 2018.

EKOS, **Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar**, Disponible en: <<<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloConte>> Acceso el: 31 de octubre de 2018.

VÁZQUEZ, Alatorre, “Interdependencia entre el liderazgo transformacional. La cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión”, **REICE**, N° 11, pp. 73-91, 2013.

BASS, Bernard & Avolio, Bruce, “Developing transformational leadership: 1992 and beyond”, **Journal of European Industrial Training**, N° 14, pp. 21-27, 1990.

REYES, María de los Ángeles de la Rosa, **El Desarrollo de Competencias Comunicativas: uno de los Principales Retos de la Educación Superior a Distancia**. In. Primer Congreso Latino Americano de Educación a distancia. Latin Educa. Acatlán. México. 2004.

ARGUETA, José David & Martel, Justa Rufina, “¿Es la comunicación en la empresa una competencia que debe desarrollarse?”, **Revista Economía y Administración**, N° 5, pp. 26-64, 2014.

STEERS, Richard, “Antecedents and outcomes of organizational commitment”, **Administrative Science Quarterly**, N° 22, pp. 46-56, 1977.

MICHAELS, C. & Spector, P., “Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffet, Hand and Meglino Model”, **Journal of Applied Psychology**, N° 67, pp. 53-59, 1982.

MARCANO AULAR, Yelitza, & Talavera Pereira, R., "Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales". **Opción**, N° 23, pp. 104-118, 2007.

CAPÍTULO 3

ECONOMIA SOLIDÁRIA: TRABALHO E RENDA, VALORIZAÇÃO E PERSPECTIVAS PARA UM MODO DE PRODUÇÃO SOLIDÁRIO

Data de aceite: 01/08/2022

Tania Cristina Teixeira

Doutora em Economia aplicada – Universidad de Valencia –Valencia, Espanha. Mestrado em Ciências Políticas – FAFICH - UFMG. Dep. de Economia e Direito – PUCMINAS e investigadora do NUTRA-PROEX PUCMINAS. Vice-presidente do CORECON MG

Emmanuele Araújo da Silveira

Bacharel em Ciências Econômicas pela PUC Minas. Investigadora voluntária do Departamento de Ciências Econômicas da PUC Minas – Brasil. NUTRA/PUC MINAS. Conselheira do CORECON MG

Este trabalho resulta de um estudo monográfico, de uma pesquisa desenvolvida na PROEX/PUC Minas e foi apresentado em formato de comunicação no CBE 2019 pelas respectivas autoras.

RESUMO: Este estudo analisa a contribuição da economia solidária para o desenvolvimento humano e o bem-estar dos empreendedores solidários. Enfatiza a importância das políticas públicas e do acesso à renda mediante a produção e comercialização de bens e serviços, produzidos por meio de uma estrutura que prima pela geração de renda e de oportunidades reais para aqueles que se encontram nas franjas do mercado e que participam das feiras de economia solidária. Dessa forma, objetiva analisar a economia solidária como um modo de produção que possibilita o trabalho sem vínculo

empregatício e que, mesmo presente nas bases do sistema capitalista, busca outros caminhos de consolidação de um modo de produção mais adaptativo às necessidades dos seus seguidores, baseado nos princípios da cooperação, da autogestão, da solidariedade e da dimensão econômica. Expõe a análise de resultados de uma pesquisa quantitativa e qualitativa realizada com os empreendedores solidários, com os respectivos representantes de associações e do Fórum Metropolitano de Economia Solidária de Belo Horizonte – Minas Gerais I Brasil. Discute o processo de fortalecimento, capacitação, formação, empoderamento das produtoras e apresenta novas perspectivas em relação à inserção mercadológica efetiva dos produtos solidários e a melhoria das condições de vida das participantes do movimento então denominado “Economia Solidária”. Constata-se que a economia solidária, através de uma construção coletiva (democrática), cooperativa e inclusiva, proporciona o desenvolvimento humanístico e econômico de seus empreendedores, bem como, nos permite vislumbrar o desenvolvimento de um outro modo de produção, solidário e cooperativo.

PALAVRAS-CHAVE: Economia Solidária. Produção. Renda.

ABSTRACT: This study analyzes the contribution of solidarity economy to human development and the welfare of solidary entrepreneurs. Emphasizes the importance of public policies, the relationship of solidarity economy with the principles of the Republic of Brazil's Constitution of 1988, as well as access to income through the production and sale of goods and services, produced through

a structure that by the generation of income and real opportunities for those who are in the fringes of the market and who participate in the fairs of solidarity economy. Thus, this monograph aims to analyze solidarity economy as a mode of production that enables work without employment bond and that, even present in the bases of the capitalist system, seeks other ways of consolidating a mode of production more adaptive to the needs of its followers, based on the principles of cooperation, self-management, solidarity and the economic dimension. It presents the analysis of the results of a quantitative and qualitative research carried out with the solidary entrepreneurs, with the respective representatives of associations and of the Forum of Solidarity Economy. It discusses the process of empowerment, training, empowerment of producers and presents new perspectives regarding the effective market insertion of solidarity products and the improvement of living conditions of the participants of the movement called “Solidarity Economy”. Solidarity economy, through collective (democratic) construction, cooperative and inclusive, provides the humanistic and economic development of its entrepreneurs.

KEYWORDS: Solidarity Economy. Production. Income. Solidarity.

INTRODUÇÃO

A dificuldade da inserção de certos segmentos ao modo de produção competitivo (capitalista) e/ou a necessidade de complementação da renda por essas, pode ser facilitada por um modo de produção que valoriza o bem comum e se apresenta como mais humanitária, democrática e participativa, denominado por Economia Solidária - ES. Conforme Caetano, Silveira, Constantino e Batista (2016), na ES não existem as relações entre empregados e empregadores presentes no modo de produção competitivo, o que faz com que todos os sócios desfrutem tanto dos lucros quanto suportem os prejuízos. Já no modo competitivo, segundo Paul Singer (2001), tem o caráter de competição hierárquica que pode ser feroz e se tornar destrutivo.

Diferente em vários pontos de vista, a ES, apresenta divergências em relação à economia capitalista, principalmente no que se referem às iniquidades sociais e laborais. Segundo Paul Singer, “a empresa solidária nega a separação entre o trabalho e posse dos meios de produção, o que é reconhecidamente a base do capitalismo” (SINGER, 2002, p. 2).

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, os princípios desta forma de organização social e econômica são marcados por: cooperação, autogestão, solidariedade e dimensão econômica (BRASIL, 2008).

A cooperação é sinalizada pelos objetivos e interesses em comum; a autogestão que marca o processo de trabalho de acordo com o objetivo do empreendimento; a solidariedade, em que a distribuição dos resultados advindos do empreendimento de ES é partilhada por todo o grupo; e a dimensão econômica, que engloba a motivação para a produção.

Ao considerar que os meios de produção e seus resultados sejam de propriedade

coletiva, a ES reinterpreta as relações econômicas existentes atualmente. Neste contexto, permite a inclusão social de indivíduos marginalizados na sociedade - seja por exclusões do mercado de trabalho, ou seja, por outros fatores sociais ou individuais - e promove a cidadania.

A Economia Solidária, tem um importante papel como alternativa ao modo de produção competitivo e ao desemprego. Mas, para isso, é preciso que tenha seus princípios, fundamentos e dimensões respeitados. Desta forma, indaga-se: na atualidade as atividades do Fórum Metropolitano de Economia Solidária de Belo Horizonte se encontram consonantes com os princípios e objetivos propostos quando do surgimento de um modo de produção solidário?

Neste estudo, o Fórum Metropolitano de Economia Solidária de Belo Horizonte, será objeto de análise.

Para que se objetive a descrição do desenvolvimento da Economia Solidária no Brasil, avalia-se o posicionamento dos envolvidos no Fórum Metropolitano de Economia Solidária de Belo Horizonte ressaltando a importância dos objetivos e princípios do movimento, os relacionando com a garantia dos princípios fundamentais estabelecidos pela Constituição da República Federativa do Brasil - CRFB/88.

Por fim, apresentam-se as considerações finais, em uma expectativa de que este estudo possa servir de base para que a comunidade acadêmica, os governos, os membros (empreendedores) dos movimentos de ES e os Fóruns de Economia Solidária, possam compreender a importância do correto seguimento de seus princípios e fundamentos. Possam discutir sobre a necessidade de se elaborar e realizar as políticas de ES sobre uma ótica discursiva e não impositiva, sendo a ES um importante mecanismo de promoção, valorização social e consolidação democrática.

ECONOMIA SOLIDÁRIA: CONCEITO E DEFINIÇÕES

Inicialmente, analisa-se como a economia solidária encontra-se dentro do sistema competitivo capitalista e a relação dos princípios da cooperação, autogestão, solidariedade e dimensão econômica que a determinam nesta perspectiva solidária.

O sistema competitivo é baseado no individualismo e na competição como fim maior, que em longo prazo pode-se tornar feroz e destrutivo. Dentro desse sistema competitivo, situa-se o capitalismo. Este, em maior parte, utilizado campo competitivo, no entanto, em alguns momentos para fins de relações sociais, utiliza o campo solidário. No capitalismo existem regras a serem seguidas que são pré-requisitos necessários para a inserção e adaptação do indivíduo, assim como, em outros sistemas econômicos. (SINGER, 2001)

Parte da sociedade que não se identifica neste sistema econômico (capitalismo) por diversos motivos, como a falta de qualificação exigida para o trabalho e a promoção de renda, e/ou por defenderem valores e fundamentos divergentes a este modelo, acabam

buscando outros meios de inserção econômica. (PAULA et al., 2011)

Em contrapartida ao referido sistema competitivo, têm-se o sistema solidário. Neste, mesmo com a presença da competição entre os mercados (que, aliás, não deve deixar de existir), pautam-se as concepções da cooperação e o auxílio entre os integrantes dos grupos de trabalho. (SINGER, 2004)

A ES apresenta-se, portanto, como uma economia diferente do ponto de vista da competição e se mostra adaptativa às necessidades dos indivíduos, como proposta de melhorar a qualidade de vida (SINGER, 2001). Sendo, por isso, componente de um sistema solidário, em contraposição ao sistema competitivo.

Ainda segundo Singer, a economia solidária é estabelecida:

Como **um modo de produção que se caracteriza pela igualdade**. Pela igualdade de direitos, os meios de produção são de posse coletiva dos que trabalham com eles – essa é a característica central. E a autogestão, ou seja, os empreendimentos de economia solidária são **geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática**. (SINGER, 2008, p. 289, grifos nossos)

Singer, em outro momento, discorrendo sobre a magnitude da ES como uma ferramenta microeconômica contra o desemprego, destaca a necessidade de se inserir os pequenos empresários num setor econômico caracterizado pela solidariedade entre os integrantes, maximizando, por consequência, suas chances de sucesso (SINGER, 1996).

Na Economia Solidária a relação da heterogestão é inexistente, ou seja, todos são donos e desfrutam tanto dos ganhos quanto das perdas dos empreendimentos, assim, a participação em todas as ações, inclusive no domínio dos princípios pelos quais o movimento da economia solidária se funda, é fundamental. (BENINI; FIGUEIREDO NETO, 2007)

Nesta linha, as universidades possuem um importante papel no desenvolvimento da Economia Solidária. A título de exemplo, tem-se a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) que é reconhecida, por intermédio de sua Pró-reitoria de Extensão, como uma instituição que contribui com o desenvolvimento dos empreendimentos solidários. A PUC Minas se propõe a promover anualmente, por meio do Seminário de Economia Solidária, debates sobre relações pessoais, oficinas sobre precificação, educação financeira, princípios da economia solidária, ética no mundo do trabalho, o papel das políticas públicas governamentais no desenvolvimento da Economia Solidária e outros temas, se comprometendo com a conscientização sobre o saber econômico e social da atualidade (PUC MINAS, 2015).

Em destarte com a importância da formação dos seguidores do Movimento de Economia Solidária, têm-se os Fóruns de Economia Solidária:

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) é um instrumento do movimento da Economia Solidária, um espaço de articulação e diálogo entre diversos atores e movimentos sociais pela construção da economia solidária

como base fundamental de outro desenvolvimento socioeconômico para o Brasil. (FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2017)

Os fóruns são organizados em âmbito nacional, estadual, metropolitano e municipal. O Fórum Mineiro de Economia Popular Solidária considera como política o tipo de articulação entre os representantes dos empreendimentos e as organizações apoiadoras. Conjuntamente, [...] “pactuam entre si, o compromisso de atuarem de forma colaborativa no fomento da economia solidária no Estado de Minas Gerais”.(Fórum Mineiro de Economia Popular Solidária, 2016)

FUNDAMENTOS E DIMENSÕES DA ES NO BRASIL

No Brasil, os movimentos de ES se fortaleceram em 2002, quando o então Presidente da República Federativa do Brasil - Luiz Inácio Lula da Silva, propôs políticas públicas e passou a discutir questões relacionadas à ES que, àquele momento, possibilitaram o seu fortalecimento.

Conforme André Ricardo Souza, em 2003 foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES, coordenada pelo economista Paul Singer:

A eleição de Luiz Inácio Lula da Silva à Presidência da República em 2002 abriu novos horizontes. O movimento, que já contava com alguns fóruns locais e regionais, passou a se organizar nacionalmente, procurando abranger todas as unidades da Federação. (SOUZA, 2011, p. 176)

As ações propostas e realizadas pela SENAES possuem um importante caráter frente às necessidades do movimento de ES, que vai além do suporte, do apoio e da assessoria nos grupos, mas que promove geração de trabalho e renda, consolidando-se verdadeiras políticas públicas que, como se verá no próximo subitem, permite à ES que se mostre compatível com um Estado Democrático de Direito.

Infelizmente, em 2016 com a sublevação institucional levada a cabo por Michel Temer, atual Presidente da República, a SENAES foi extinta, causando grande impacto nos grupos de ES já existentes e dificultando a entrada de novas pessoas para o movimento, bem como, prejudicando a articulação dos Fóruns Nacionais, Estaduais e Regionais de ES.

Neste sentido, verifica-se o estudo de Débora Nunes quanto à sólida essência do movimento de ES no Brasil: “[...] temos uma base da economia solidária no Brasil, que nós já construímos resultados, para que a gente possa se orgulhar deles e se animar e perseverar para dar passos adiante nas nossas conquistas”. (NUNES, 2007, p.162)

Com a criação da SENAES, toda a base da ES foi ampliada, o que impactou diretamente nos fóruns (já existentes), possibilitando-os trabalhar com os grupos as questões relacionadas aos fundamentos e as dimensões da ES.

Desta maneira, o Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES sustenta que os fundamentos da ES estão intrínsecos nas seguintes convicções:

a) a valorização social do trabalho humano,

- b) a satisfação plena das necessidades de todos como eixo da criatividade tecnológica e da atividade econômica,
- c) o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade,
- d) a busca de uma relação de intercâmbio respeitosa com a natureza, e - os valores da cooperação e da solidariedade. (FBES, 2015)

Neste sentido, estabelece que a ES possui três dimensões: econômica, cultural e política. Quanto à dimensão econômica, se observa que esta se relaciona aos processos de produção, oferta de serviços, comercialização e consumo, todos fundados na cooperação. Já a dimensão cultural, é caracterizada pela relação da ES com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, enraizado nos símbolos e valores da própria ES. Por fim, a dimensão política se entrelaça, como já mencionado, pela possibilidade da ES estabelecer mecanismos de luta por sociedades mais democráticas, participativas e inclusivas. (TYGEL, 2011)

ECONOMIA SOLIDÁRIA: MODO DE PRODUÇÃO COM INTERFACE À VALORIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO HUMANO

Paul Singer discute que a ES se apresenta como mais adequada que o modo de produção capitalista pelo diferencial humanístico, justo e solidário que é proporcionado aos integrantes dos grupos:

A economia solidária poderá ser o que em seus primórdios foi concebida para ser: uma alternativa superior ao capitalismo. Superior no sentido de proporcionar as pessoas que a adotam, uma vida melhor. Vida melhor não apenas no sentido de que possam consumir mais com menor dispêndio de esforço produtivo, mas também melhor no relacionamento com familiares, amigos, vizinhos, colegas de trabalho, colegas de estudo etc.; na liberdade de cada um de escolher o trabalho que lhe dá mais satisfação; no direito à autonomia na atividade produtiva, de não ter de se submeter a ordens alheias, de participar plenamente das decisões que o afetam; na segurança de cada um saber que sua comunidade jamais o deixará desamparado ou abandonado. (SINGER, 2002, p. 114)

Neste cenário, a ES se apresenta sobre duas vertentes: a social e a laboral. No aspecto social se apresenta como uma economia mais adaptativa às necessidades do trabalhador (empreendedores), que entende e articula mudanças em prol do bem-estar. Em referência a vertente laboral, se trata de um modelo econômico autogestionário, ou seja, onde todos são donos dos meios de produção e desta forma desfrutam dos lucros e suportam os prejuízos de forma uniforme. (GAIGER, 2003)

Neste sentido, percebe-se que o movimento de ES pertence aos trabalhadores, sendo, inclusive, mecanismo de inclusão social: “O trabalho é uma forma de aprender, de crescer, de amadurecer, e essas oportunidades a economia solidária oferece a todos, sem

distinção.” (SINGER, 2002, p. 290)

Desta forma, a ES deve ser entendida como um modo de produção (assim como, o modo competitivo), contudo, devem-lhe ser atribuídos os traços de cooperação, solidariedade, autogestão e dimensão econômica, que possuem o caráter transformador à valorização do trabalho humano, da inclusão social e da participação democrática e discursiva das pessoas em suas atividades.

O TRABALHO SEM VÍNCULO EMPREGATÍCIO E A INCLUSÃO DOS EMPREENDEDORES SOLIDÁRIOS

A ES pode ser um instrumento valioso que possibilite a valorização social do trabalho, da consolidação democrática e do desenvolvimento humano (em prosperidade, tanto econômica quanto social). Em vista disso, se observa que a ES possibilita esses processos por meio das relações de produção e trabalho, mas sem se enquadrar na definição legal (pela legislação brasileira) como de vínculo empregatício. (SINGER, 2002)

Empreendimentos solidários visam à inclusão das pessoas nas relações de trabalho, que por qualquer motivo (por suas vontades ou não) não se adequaram nas relações de emprego definidas no Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT):

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Parágrafo único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual. (BRASIL, 1943, grifo nosso)

A natureza jurídica da relação de emprego é assim definida por Sérgio Pinto Martins: “Da definição de empregado é preciso analisar cinco requisitos: (a) pessoa física; (b) não eventualidade na prestação de serviços; (c) dependência; (d) pagamento de salário; (e) prestação pessoal de serviços.” (MARTINS, 2012, p. 139).

De acordo com Singer, a ES busca criar um grupo para empreender solidariamente, onde as pessoas defendem seus direitos e respondem pelos seus deveres como participantes do sistema atual, mas de formas diferentes, caracterizadas pela noção da coletividade e igualdade. (SINGER, 2003)

Deste entendimento, percebe-se que os empreendedores de ES não atuam sob a ótica de uma relação de emprego nos moldes da CLT e pelo ensinamento de Martins, em razão de não possuírem pagamento salarial, subordinação jurídica a um empregador e nem exigência de habitualidade na prestação da mão de obra a este.

Assim, a ES é vista por essa parcela da população como uma forma de gerar renda e trabalho para pessoas que se encontram em operações não regularizadas profissionalmente (seja por terem sido excluídas pelo mercado, ou por terem assim optado),

no âmbito empregatício.

A ES pode, portanto, ser qualificada pelo termo “outra economia” tratando-se do retorno da indisponibilidade do mercado para todos:

Trata-se em essência de um tipo de resposta à exclusão do mercado de trabalho. visto ainda pela maioria dos trabalhadores engajados como algo temporário até que um emprego formal surja ou reapareça. Através dos chamados empreendimentos solidários, trabalhadores, desempregados e marginalizados vem obtendo um meio de sustento e parecem redefinir suas identidades sociais. (SOUZA, 2011, p.2, grifo nosso)

Assim, os empreendedores solidários não se submetem juridicamente a nenhum empregador, ou seja, não possuem vínculo empregatício, sendo o movimento uma forma de conseguirem trabalho e renda e certa promoção e inclusão social, por si próprios.

COMERCIALIZAÇÃO E DIVISÃO DOS LUCROS SOLIDÁRIOS

Nos empreendimentos de ES não há distribuição de lucros habitualmente conhecida no modo de produção capitalista – ou seja, àquela proporcional a participação dos sócios ou dos quotistas no capital social da empresa. Na ES todos são donos do empreendimento. Trabalho e capital estão no mesmo plano, desta forma, todos os ganhos em decorrência da produção são divididos igualmente entre os integrantes dos grupos. (SINGER, 2001)

Com o objetivo de dividir os ganhos anuais, os grupos de ES fazem a partilha do excedente anual:

O excedente anual - chamado «sobras» nas cooperativas - tem a sua destinação decidida pelos trabalhadores. Uma parte, em geral, destina-se ao reinvestimento e pode ser colocada num fundo «indivisível», que não pertence aos sócios individualmente, mas apenas ao coletivo deles. Outra parte, também reinvestida, pode acrescer o valor das cotas dos sócios, que têm o direito de sacá-las quando se retiram da empresa. O restante das sobras é em geral destinado a um fundo de educação, a outros fundos «sociais» (de cultura, de saúde, etc.) e eventualmente à repartição entre os sócios, por critérios aprovados por eles. Portanto, o capital da empresa solidária não é remunerado, sob qualquer pretexto, e por isso não há «lucro» pois este é tanto jurídica como economicamente o rendimento proporcionado pelo investimento de capital. (SINGER, 2001)

Os empreendimentos de ES podem ser classificados como grupos informais, associações, cooperativas (cooperativa de produção, comercialização, consumo crédito) e sociedades mercantis, conforme dados apresentados pelo Sistema Nacional de Informação em Economia Solidária - SIES através do Atlas da Economia Solidária (2014).

Todas as modalidades apresentadas têm em comum os esforços mútuos em prol dos grupos, baseados na cooperação, na solidariedade, na autogestão e na dimensão econômica.

Além das modalidades apresentadas acima, há também os clubes de troca, ou seja, quando um grupo de pessoas se organiza para trocarem bens e/ou serviços. Para Singer,

os clubes de troca vão além de satisfazer as necessidades das pessoas em relação à permuta dos produtos que precisam, atinge também a socialização das pessoas com a troca de ideias:

E esse grupo tem um traço em comum: eles não conseguem vender seus serviços na medida em que gostariam, todos têm capacidade ociosa. Então se reúnem, geralmente uma vez por mês, e cada um diz o que faz, o que pode fazer e de que bens ou serviços tem necessidade. Não são serviços apenas; um violão que não está sendo usado ou um aposento vago podem ser alugados para quem deles estiver precisando. Depois que as pessoas enunciaram suas ofertas e demandas, elas entram em processo de troca. (SINGER, 2008)

Caetano et. al (2016) ressaltam que outra característica da ES é a produção artesanal, que se consolida com papel de destaque, sendo, sob este ponto de vista, uma manifestação cultural. Os envolvidos podem mostrar sua produção em feiras de economia solidária e ambientes marcados pela troca de experiências entre os feirantes e os visitantes.

As feiras solidárias são pontos de distribuição e escoamento da produção.

Contudo, é possível existirem práticas de ES através de ações individuais de homens e mulheres à margem de atividades com certificação profissional, que detinham, primordialmente, a necessidade de obterem renda em um curto espaço de tempo. Estas atividades tornaram-se necessárias na maioria das vezes por motivos de subsistência, tomando tais ações como uma alternativa ao desemprego naquele momento. Como se destaca em que:

[...] as características do empreendedorismo não são de suma relevância, pois o que se vê é que os homens e mulheres que se unem nesses empreendimentos o fazem sob um caráter emergencial e em atividades de baixa qualificação profissional e técnica. (CORNELIAN, 2006, p.56)

Neste sentido, por possibilitar a ES à participação nas sobras de todos os envolvidos na produção dos serviços e produtos e, por ser, sobretudo, um mecanismo de subsistência, manifestação cultural e de valorização do trabalho e da renda, é que se destaca a sua importante adequação ao Estado Democrático de Direito instituído pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 - CRFB/88, o que se passa a demonstrar a seguir.

ECONOMIA SOLIDÁRIA E POLÍTICAS PÚBLICAS: A EFETIVAÇÃO DE DIREITOS FUNDAMENTAIS DA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988 PELA ES

Da análise dos princípios, fundamentos e dimensões da ES, surge a necessidade de se analisá-la sobre a ótica dos Princípios Fundamentais do Estado Brasileiro, instituídos pela CRFB/88. Em um contexto de Estado Democrático de Direito a leitura em acordo com a democracia não poderia ser deixada de lado, afinal, a observância e a análise das atividades humanas não são afastadas de seu contexto histórico e paradigmático (NUNES,

2008, p. 39).

Isso porque, a ES tem importante papel na fomentação da valorização do trabalho humano e, por consequência, da livre iniciativa, na medida em que fornece aos empreendedores as possibilidades de, por si, organizarem seus movimentos e empreendimentos. É nesta linha que se entende sua íntima ligação com os Princípios Fundamentais do Brasil e o próprio Paradigma Democrático de Direito.

Observa-se que a ES se relaciona com a garantia dos Princípios Fundamentais elencados na Constituição Cidadã de 1988, que assim são definidos em um primeiro momento:

TÍTULO I

Dos Princípios Fundamentais

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I - a soberania;

II - a cidadania

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

(BRASIL, 1988, grifos nossos)

Neste sentido, a ES contribui para a valorização social do trabalho e da livre iniciativa, como uma alternativa à exclusão gerada pelo mercado de trabalho capitalista (SOUZA, 2011, p. 2). Além de, em certa medida, ser um dos instrumentos (caminhos) para o fortalecimento da dignidade humana e da cidadania daqueles que integram os movimentos, em razão de lhes possibilitar uma vida melhor e construtiva das decisões sobre o movimento de ES (SINGER, 2002, p.114).

Com isso, a organização, o planejamento e a execução dos projetos e das políticas públicas em economia solidária devem ser discutidos sobre uma ótica procedimental. Isto é, com a contribuição do Estado (mas não imposta por este), dos Fóruns, dos Movimentos, das Universidades, das pessoas que integram os movimentos, enfim, em uma perspectiva onde público e privado se pressupõem mutuamente (NUNES, 2008, p. 22).

Assim, a cidadania dos participantes da ES seria respeitada, a partir de uma construção procedimental dos objetivos e políticas relacionadas à ES, pois, com Habermas visualiza-se uma construção discursiva e coletiva das decisões, o que se mostra compatível com a lógica democrática instituída pela CRFB/88: “No espaço procedimental discursivo criado, será possibilitada a livre flutuação de temas e de contribuições, de informações e de

argumentos na formação falível da deliberação.” (NUNES, apud HABERMAS, 2008, p. 22)

Por fim, mas de mesma importância, a ES é adequada sob uma ótica de respeito à dignidade da pessoa humana. A ES possibilita às pessoas com deficiência o acesso a uma fonte de renda pela sua iniciativa e o seu trabalho (PINHO, 2015, p.221). Além de garantir renda àquelas pessoas que não se adequaram no mercado de trabalho formal (com vínculo empregatício), seja por serem marginalizados pelo mercado ou por outros fatores (BRASIL, 2015).

ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO EM BELO HORIZONTE -FEIRA DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA DA PUC MINAS

A Feira de Economia Solidária da PUC Minas teve início por meio da Campanha da Fraternidade, cujo tema foi Economia e Vida. O evento teve como objetivo colaborar com a promoção de uma economia a serviço da vida humana, fundada em uma cultura de não violência “a partir do esforço conjunto das igrejas cristãs e de pessoas de boa vontade, para que todos contribuam com a construção do bem comum, em vista de uma sociedade sem exclusão.”(PUC MINAS, 2010)

A Feira acontece anualmente como uma parceria entre a Pró-reitoria de Extensão da PUC Minas (PROEX), o Vicariato Episcopal para Ação Social e Política da Arquidiocese de Belo Horizonte (ASPA), o Fórum Mineiro de Economia Popular Solidária e a Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE) do Governo de Minas Gerais (CAETANO et al, 2016; PUC MINAS, 2010). Tem como objetivo a exposição dos produtos artesanais dos participantes e com:

A proposta de transformar a feira em um espaço de produção, reflexão e socialização do conhecimento relacionado ao movimento de economia popular solidária, sendo um catalisador para o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos solidários e para o aprimoramento das políticas públicas governamentais. (PUC MINAS, 2015)

Desse modo, a Feira de Economia Solidária, seguindo as suas próprias bases, busca expandir as atividades econômicas e discutir com os indivíduos participantes sobre o contexto, princípios, fundamentos e dimensões da ES, desde os expositores até os visitantes do evento, que são os alunos, os profissionais da PUC Minas (professores e corpo técnico-administrativo) e o público externo.

Em relação à escolha dos expositores da Feira, a PROEX ressalta que a escolha parte dos integrantes do próprio movimento que, de forma democrática, decidem quais Empreendimentos de Economia Solidária - EES irão ser representados a cada ano na PUC Minas, de modo que os critérios não são definidos pela Universidade.

O evento se propõe a orientar os feirantes na produção de artesanatos e seminários para debater sobre temas relevantes para a promoção da Economia Solidária. Nesse sentido, o Núcleo do Trabalho e Produção (NUTRA), órgão da PROEX, que atualmente

organiza o evento, realiza a cada ano oficinas para auxiliar os expositores em assuntos relevantes para seu trabalho, como mensuração de seus custos e precificação de seus produtos, gestão e legislação. Além disso, durante o evento, a Universidade propõe o debate sobre relações pessoais, ética no mundo do trabalho, o papel das políticas públicas governamentais no desenvolvimento da Economia Solidária, apoio aos empreendimentos do movimento, bem como, possibilita a compreensão dos princípios e fundamentos da ES, entre outros temas. (PUC MINAS, 2015)

De acordo com Belmiro Alves, Vicariato Episcopal para Ação Social e Política da Arquidiocese de Belo Horizonte, citado por PUC Minas, acredita que a Economia Popular Solidária possui um papel importante para o desenvolvimento de uma sociedade:

Acreditamos que a ES é, além de uma alternativa de produção diferente da que o mercado pratica, fundamental na questão do desemprego, pois tem capacidade de, conjuntamente com as pessoas, absorver o impacto do mercado, o que uma empresa normal não tem. Nesse contexto, enquanto uma empresa demitiria trabalhadores, a Economia Popular Solidária compartilha a redução de ganhos, mas não abandona ninguém. A EPS é um instrumento fundamental de inclusão social, disse. (PUC MINAS, 2016a).

Desse modo, pode-se afirmar que o objetivo da universidade é de contribuir com a consolidação de empreendimentos que possam estimular o empoderamento dos expositores na sua busca por “melhoria das condições de vida, não só material, mas também de participação, liberdade, tomada de decisões, mobilização política”(PUC MINAS, 2016b) e incluir na sociedade os indivíduos que se encontram excluídos e/ou marginalizados, conhecer o perfil dos expositores da Feira de Economia Solidária da PROEX - PUC Minas é importante para compreender se esses se adequam aos princípios e fundamentos da ES e se a universidade tem cumprido sua função, em uma ótica discursiva (conforme se defendeu nos capítulos 3 e 4 deste estudo) de construção e fortalecimento dos movimentos em ES.

PERFIL DOS EXPOSITORES E DOS EMPREEDIMENTOS

O levantamento de dados realizados em 2016, 2017 e 2018, demonstrou que a maior parte dos empreendedores solidários participantes do Fórum Metropolitano de Economia Popular Solidária de Belo Horizonte, são do sexo feminino: 80%, 78% e 88%, respectivamente, ver anexo I. Esse número expressivo de mulheres em relação a população dos homens no movimento de economia solidária, se justifica em que:

A identidade do homem trabalhador está vinculada ao trabalho assalariado formal. Sendo assim, sua participação nos grupos pode ser vista como transitória. Ao passo que as representações dominantes sobre a identidade feminina, ligada ao papel de mãe, esposa, dona de casa, as aproxima dos grupos que se reúnem na vizinhança do espaço doméstico, que operam com lógicas e valores mais próximos aos seus costumes. (NOBRE, 2003)

Em relação a faixa etária média dos empreendedores (50 anos), verifica-se que já estão acima da meia idade, considerando que a expectativa de vida do brasileiro é de 75,8 anos, conforme dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017b). A forte presença deles nos grupos pode ser justificada pela necessidade de complementação de renda, assim como, ter uma atividade de socialização de ideias, conversar e não ficar ocioso.

Nota-se que a grande maioria se declara em 2016, 2017 e 2018 negros, representando, respectivamente, 85,71%, 44,80% e 62,22%, e pardos, representando 57,14%, 62,37% e 94,44%, respectivamente. Esses números divergem da realidade do País, posto que os negros e pardos representam 46,7% da população (IBGE, 2017a), assim como, divergem da amostragem de Belo Horizonte, onde os negros e pardos representam 52,05% da população (IBGE, 2018). No entanto, nos movimentos de ES, especialmente de Belo Horizonte, onde se realizou este estudo, se verifica que nos três anos da amostragem os negros e pardos representam 67,78% dos participantes do movimento, o que possibilita demonstrar o latente abismo social racial brasileiro, posto que, conforme se explicou (capítulo 3) a ES serve como mecanismo de valorização social do trabalho e da própria mudança da perspectiva de vida daquelas pessoas que (por motivos diversos) não se adequaram ao mercado de trabalho competitivo (ou por ele não foram aceitas), servindo, assim, a ES de meio para a garantia de suas dignidades.

Sobre a escolaridade grande parte dos entrevistados afirmaram possuir ensino médio incompleto ou completo. O estudo aponta que as mulheres apresentam uma escolaridade superior em relação aos homens, onde nestes últimos, se predominam pessoas com ensino fundamental completo ou incompleto.

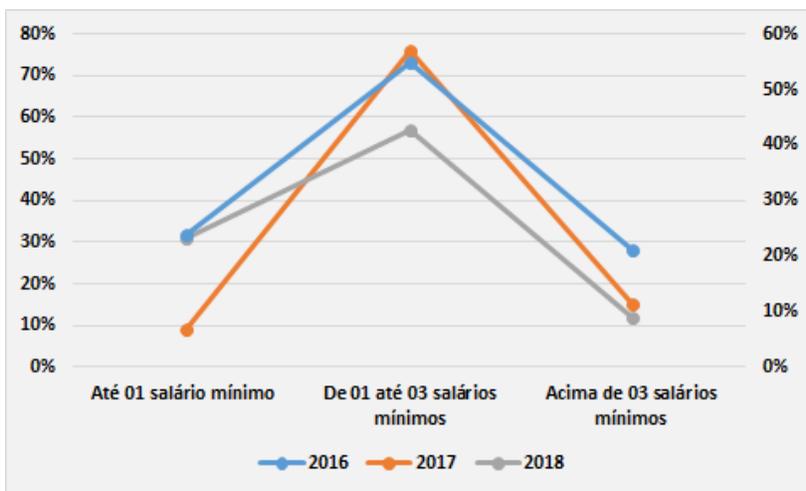


Gráfico 1 – Nível de renda familiar
 Fonte: PUC Minas (2016, 2017, 2018)

O Gráfico 1 revela que dentre as alternativas nele descritas, em 2018 a que mais influenciou os expositores a optarem pelas atividades artesanais foram as possibilidades destas gerarem fontes complementares de renda, uma vez que, 52% dos expositores enxergam a Economia Solidária como uma fonte complementar de renda nesse ano, contra 43% em 2016 e 32% em 2017. A flexibilidade de horários permite que, mesmo que o expositor encontre um emprego formal, não seria necessário abandonar seu EES definitivamente.

AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS EMPREENDEDORES SOLIDÁRIOS A PARTIR DA PERSPECTIVA DA LIDERANÇA DO FÓRUM DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

A entrevista realizada com uma das lideranças do Fórum Metropolitano de Economia Solidária tem o intuito de retratar o posicionamento das lideranças em relação aos desafios enfrentados por estes empreendedores nos dias de hoje. A representante escolhida foi indicada pelos participantes dos empreendimentos solidários e expositores da Feira de Economia Solidária da PUC Minas. A Sra. Neuz Maria Ferreira é integrante do EES Oficina das Bolsas e Secretária do Fórum de Economia Popular de Belo Horizonte. Iniciou sua trajetória no Movimento de Economia Solidária em 2002 quando, desempregada e com dificuldades financeiras, decidiu participar de um projeto da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte intitulado “Mulher com geração de renda”. Ela destaca em seu depoimento que desde que entrou no movimento “...a vida mudou completamente”. Hoje ela se enxerga como uma mulher “forte, batalhadora e decidida”.

Para a Sra. Neuz, o maior obstáculo que o movimento de Economia Solidária encontra em Belo Horizonte é interno: falta a união dos integrantes para que suas reivindicações de políticas públicas voltadas para esta forma organizacional sejam atendidas. Segundo ela, muitos EES se preocupam demasiadamente com o próprio negócio, negligenciando a busca por incentivo do poder público e demais órgãos à Economia Solidária. Para ela, é fundamental que todos se engajem para assegurarem que as conquistas almejadas pelo movimento não deixem de acontecer. Assim, ressalta que é necessário que o movimento resgate alguns dos princípios da Economia Solidária, tais como objetivos e interesses em comum, bem como, a luta conjunta para alcançá-los.

Em momentos de crise econômica, como a vivenciada pelo Brasil nos anos recentes, a Feira de Economia Solidária da PUC Minas é fundamental para a ES de Belo Horizonte, de acordo com Neuz, pois permite que os artesãos possam expor seus produtos manufaturados, captando clientes que realizam compras no local ou em momento posterior — é frequente que clientes e empreendedores troquem números de telefones e redes sociais, possibilitando a fidelização. Nesse sentido, a experiência de troca de saberes entre Universidade e o movimento de Economia Solidária se torna, então, mais que financeira e laboral, mas social.

Nessa perspectiva, ela ressalta que a Feira proporciona aos EES que ali expõem uma boa oportunidade de vendas, uma vez que a universidade possui um grande fluxo de alunos e professores diariamente. No entanto, ela destaca que a PUC Minas possui um papel que vai além da cessão de espaço para exposição de produtos advindos da Economia Solidária: as discussões, conversas, cursos e capacitações oferecidos tanto por meio do Seminário de Economia Solidária quanto os realizados por projetos de extensão são importantes para o movimento.

A entrevistada afirma que as capacitações oferecidas pela PUC Minas ajudam os integrantes de EES a promover autovalorização, valorização de seus produtos e superação de limites e dificuldades, uma vez que acadêmicos possuem percepções distintas quanto a resolução de problemas e conflitos que auxiliam no funcionamento de empreendimentos.

Ela ressalta que a troca de saberes, experiências e oportunidades gera grande proveito da interação entre o movimento e a PUC Minas. Da mesma maneira que fornece capacitação e espaço para divulgação da Economia Solidária, os EES oferece à PUC Minas a possibilidade de realizar pesquisas e estudos sobre o tema, oportunidade de estágios para estudantes e até mesmo oficinas — a própria Neuza já participou como oficina na PUC Minas.

Quando questionada sobre qual a vantagem da Universidade em relação a outros órgãos que apoiam a Economia Solidária, tais como o Estado e ONGs, Neuza acredita que as Universidades possuem maior autonomia financeira e/ou flexibilidade que determinados órgãos, de modo que há maior possibilidade de demandas do movimento serem atendidas com menos burocracia. Em relação ao governo, Neuza ressalta que há muito interesse político por trás de suas ações. Assim, o fato de que o envolvimento da universidade com o público externo tem como finalidade última a democratização do conhecimento, independentemente dos resultados financeiros, é um ponto positivo.

Quanto à melhoria financeira proporcionada aos integrantes de Economia Solidária, Neuza ressalta que os ganhos são reais: apesar da inconstância da receita advinda do EES, sua melhor situação financeira é a atual, o que permite que ela tenha maior controle de suas finanças e possua um capital de giro para seu EES e realize compras à vista.

Diante das entrevistas, entende-se que a ES possibilita, sobretudo, a independência pessoal, profissional e financeira, assim como, a inclusão social. Todavia, os empreendedores solidários distribuem o resultado do trabalho de forma equânime e considera as necessidades dos participantes das iniciativas dos empreendimentos realizados sob a ótica da cooperação e da solidariedade, com vistas a uma sociedade que prima pelo bem comum.

A ES é, antes de tudo, uma importante construção para a valorização social do trabalho humano, da promoção da dignidade humana e da cidadania, consolidando, portanto, princípios democráticos e geração de trabalho e renda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado demonstrou que a Economia Solidária é um modo de produção fundado nos princípios da cooperação, da autogestão, da solidariedade e da dimensão econômica, possibilitando aos seus empreendedores a inclusão e a valorização social por meio do trabalho, se mostrando compatível com a ordem democrática instituída pela CRFB/88.

Seus fundamentos são baseados na valorização social do trabalho humano, buscando sempre uma relação harmoniosa dos empreendimentos, garantindo o respeito de gênero e à natureza. As dimensões econômicas, políticas e culturais definem os valores do movimento de forma uniforme e democrática.

Percebemos que é importante alinhar os princípios da ES (cooperação, solidariedade, autogestão e dimensão econômica) ao processo formativo do empreendedor solidário, possibilitando, assim, desenvolver a ES com geração de trabalho, renda e cidadania.

Acreditamos que as universidades e os Fóruns de Economia Solidária possuem importante papel nesse processo de formação de base dos empreendedores, pois são essas pessoas que constituirão a ES e a disseminarão.

Sobre este ponto, reforçamos no estudo a necessidade de que a formação, a construção e a realização das políticas públicas em ES, assim como, a própria formação dos empreendedores, não deve ser imposta, isto é, deve ser construída discursivamente com o suporte e a contribuição de todos (Estado, empreendedores, universidades, fóruns, dentre outros).

A ES caracterizada pelos princípios delineados acima, pode ser considerada como um modo de produção solidário (não competitivo) e que possui o caráter de estabelecer a união e a inclusão social, não fazendo sentido que suas políticas sejam criadas e impostas de maneiras despotistas. Além dos princípios, observamos que os fundamentos que valorizam o trabalho humano devem respeitar as necessidades das pessoas, além das dimensões econômica, cultural e política da ES.

Assim, a construção coletiva em prol de uma valorização social do trabalho humano permite uma estrutura organizacional horizontal, ou seja, não existe a relação de emprego nos moldes da CLT, todos os integrantes dos grupos são donos do empreendimento e desfrutam, conjuntamente, dos lucros e compartilham os prejuízos. Essa característica faz com que a ES seja denominada também como uma “*outra economia*” que permite a inclusão dos que não se adaptaram nos moldes do modo de produção competitivo.

Verifica-se que o Estado tem um papel contributivo junto aos empreendedores solidários através de políticas públicas de ES, marcadas por convênios com prefeituras, facilitação de acesso a fundos públicos e criação de fundos de fomento a estes empreendimentos.

Percebe-se que a extinção da SENAES foi marcada como um retrocesso na

valorização do trabalho humano dentro da perspectiva da ES no Brasil.

Verificamos que a ES em Belo Horizonte encontra-se, apesar da atual conjuntura de incertezas e crises política, econômica e cultural, em crescimento. Principalmente em relação às mulheres, que muitas das vezes veem a ES como espaço de “expansão de liberdades.”

Assim, o estudo apontou que a ES é um modo de produção que amalgamar-se ao modo de produção capitalista, porém, almeja a destruição de amarras e as restrições que a competição imperfeita impõe através do fortalecimento, do empoderamento e dos laços solidários estabelecidos por estes empreendedores de negócios e de produtos solidários.

A ES pode ser considerada como um forte motor de um movimento econômico e social, na medida que possibilita aos seus empreendedores e, por consequência, à própria sociedade, consolidar de direitos e garantias fundamentais instituídos pela CRFB/88.

Neste sentido, pode-se concluir que a ES se apresenta como um importante mecanismo de valorização social do trabalho, como garantidora da dignidade humana e da cidadania, mostrando-se, portanto, compatível ao Estado Democrático de Direito em âmbito nacional e local.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8EbiDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT28&dq=coopera%C3%A7%C3%A3o&oto=mLFLQ_6Joc&sig=2l-ekLGTPDw88ukzubElaolO24#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 18 nov. 2017

BENINI, Elcio Gustavo; FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco. Desemprego e Economia Solidária: Repensando a Autogestão. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2007. p. 1-12. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1412_Economia_Solidaria_Seget.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 09ago. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 01 out. 2017

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: de 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. Ministério do Trabalho. **Avanços e desafios para as políticas públicas de Economia Solidária no governo federal □ 2003/2010**. Brasília: SENAES/MTE, 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **I Oficina Nacional de Formação/Educação em Economia Solidária**: documento final. Brasília: MTE, Senaes, SPPE, DEQ, 2006. Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/i_oficina_nacional_formacao_educacao_em_economia_solidaria.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **O que é economia solidária?** 2008. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

BRASIL, Ministério da Educação. Economia Solidária e Trabalho. **Coleção de Cadernos de Eja**, Dez 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/04_cd_al.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2017.

CAETANO, Alice Amâncio; SILVEIRA, Emmanuele Araújo da; CONSTANTINO, Flávio Barbosa; BATISTA, Jefferson Pinto. Economia solidária: cooperação, adesão e mobilidade social. In: X Seminário de Extensão Universitária e I Mostra de Extensão da PUC Minas, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas, 2016. 362p. [E-book].

CARNEIRO, Vanderson Gonçalves. **Da dimensão econômica à dimensão política: a economia solidária sob a perspectiva do conflito social**. 2006. 150f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado em Ciência Política, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VCSA-6WHHQU/disserta__o_vanderson.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 nov 2017

CONSELHO NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **1º Plano Nacional de Economia Solidária (2015- 2019)**, Brasília, 2015.

CORNELIAN, Anderson Ricardo. **Concepção de “economia solidária” em Paul Singer: descompassos, contradições e perspectivas**. Dissertação de Pós-Graduação em Sociologia. Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2006. Disponível em: <http://portal.fclar.unesp.br/possoc/teses/anderson_ricardo_cornelian.pdf>. Acesso em 04 set. 2017

FAGUNDES, Renata Caldas. **Economia solidária: uma alternativa ao desemprego**. 2003. 159f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Direito

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Quem somos**, 2017. Disponível em: <<http://fbes.org.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2017

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Cartade princípios da economia solidária.**, 2015. Disponível em: <http://cirandas.net/articles/0030/2526/carta_de_principios_do_FBES.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017

FÓRUM MINEIRO DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA. **Quem somos**. [S. l.]: Do Autor, 2016. Disponível em: <<http://forummineiroeps.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 23 nov. 2017

FUKUDA-PARR, Sakiko; SHIVA KUMAR, A. K. (Ed.). **Desenvolvimento humano: leituras selecionadas**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual: PNUD, 2007. 415 p.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, 2003.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 28, n. 82, Jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v28n82/v28n82a13.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2017

GONÇALVES, Bernardo Fernandes; PEDRON, Flávio Quinaud. **O poder judiciário e(m) crise**. Rio de Janeiro: Lumem Juris. 2007

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. População chega a 205,5 milhões, com menos brancos e mais pardos e pretos. Rio de Janeiro: IBGE, 2017a. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18282-pnad-c-moradores.html>>. Acesso em: 10 mai. 2018

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Expectativa de vida do brasileiro sobe para 75,8 anos. Rio de Janeiro: IBGE, 2017b. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18469-expectativa-de-vida-do-brasileiro-sobe-para-75-8-anos.html>>. Acesso em: 10 mai. 2018

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. População. Belo Horizonte: IBGE, 2017c. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belo-horizonte/panorama>>. Acesso em: 13 mai. 2018

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PNAD Contínua: 10% da população concentravam quase metade da massa de rendimentos do país em 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20843-pnad-continua-10-da-populacao-concentravam-quase-metade-da-massa-de-rendimentos-do-pais-em-2017.html>>. Acesso em: 15 mai. 2018

LECHAT, Noële Marie Paule. As raízes históricas da economia solidária no Brasil. In: BARCELLOS, Eronita Silva; RASIA, Pedro Carlos; SILVA, Enio Waldir da. **Economia solidária: sistematizando experiências**. Ijuí, RS: Unijuí, 2010.

MARTINS, Sérgio Pinto, DIREITO DO TRABALHO. 28ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2012

MOTTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1980. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11153>>. Acesso em: 20 out. 2017

NOBRE, Mirian. Mulheres na economia solidária. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. Cap. 3, p. 14-20. Disponível em: <<http://www.sof.org.br/wp-content/uploads/2015/07/MULHERES-NA-ECONOMIA-SOLIDARIA-Miriam-Nobre.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2018

NUNES, Débora. Formação: um outro mundo é possível e está em construção. In Economia dos setores populares: sustentabilidade e estratégias de formação. Organizadores: Gabriel Kraychete, Katia Aguiar. São Leopoldo: Oikos, 2007. 176 p

NUNES, Dierle José Coelho. **Comparticipação e policentrismo**: horizontes para a democratização processual civil. 2008. 219f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/926629/Downloads/Nunes%20-%20Tese%20-%20Processo%20Jurisdicional%20Democr%C3%A1tico%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/926629/Downloads/Nunes%20-%20Tese%20-%20Processo%20Jurisdicional%20Democr%C3%A1tico%20(1).pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FRANCISCO, Papa. Discurso do Papa Francisco aos participantes no encontro mundial dos movimentos populares. Vaticano: Vatican, 28 out. 2014. Disponível em: <https://w2.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2014/october/documents/papa-francesco_20141028_incontro-mondiale-movimenti-popolari.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017

PAULA, Ana Paula Paes de. et al. A economia solidária e a questão do imaginário: em busca de novas perspectivas. **Organ. Soc.**, Jun 2011, vol.18, p.323-333. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302011000200007> . Acesso em: 15 fev. 2017.

PINHO, Kátia Liane Rodrigues; MACHADO, Maria Lúcia. Economia Solidária e a produção de cidadania na saúde mental: um estudo dos dispositivos de inclusão social pelo trabalho no estado de São Paulo. In: I Congresso de Pesquisadores de Economia Solidária da Universidade Federal de São Carlos, 2015, São Carlos – SP. A economia Solidária e os desafios globais do trabalho. São Carlos: Edufscar, 2017. 266p.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Campanha da Fraternidade será aberta no dia 18 na PUC Minas. **PUC Informa**, Belo Horizonte, 11 fev. 2010. Disponível em: <<http://www2.pucminas.br/pucinforma/materia1.php?codigo=5972>>. Acesso em: 10 abr. 2017

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Feira e Seminário de Economia Popular Solidária. **PUC INFORMA**. 01 maio 2015. Disponível em: <<http://www2.pucminas.br/pucinforma/materia2.php?codigo=1220&materia=20098>>. Acesso em: 15 mar. 2017

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Feira e Seminário de Economia Popular Solidária. **PUC INFORMA**. 26 abr. 2016a. Disponível em: <<http://portal.pucminas.br/pucinforma/materia2.php?codigo=975&materia=17200>>. Acesso em: 03 jun 2017.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Seminário e feira de Economia Popular Solidária no campus Coração Eucarístico. **PROEX NA MÍDIA**. 03 maio 2016b. Disponível em: <<http://www2.pucminas.br/proex/index-link.php?arquivo=midia&codigo=250&pagina=5002>>. Acesso em: 10 mai. 2017

PRATES, Camille de Souza; CASTRO, Mário César Gomes de; LUNAS, Divina Aparecida Leonel; CASTRO Joana D'arc Bardella. Solidarityeconomy as publicpolicy for fightingunemployment: implications for brazilianagriculture. **Espacios**, España, v. 37, n. 19, p. 21, Abr. 2016

PRAXEDES, Sandra Faé. **Políticas Públicas de Economia Solidária: novas práticas, novas metodologias**. Mai, 2009. Disponível em: <http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/08_ES3Sandra.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

SEN, Amartya. O desenvolvimento como expansão de capacidades. **Lua Nova**, São Paulo, n. 28-29, abr.1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451993000100016> . Acesso em: 18 mai. 2018.

SILVA, João Oliveira Correa da. **Amartya Sen “Desenvolvimento como Liberdade”**. Disponível em: 2018 75 f. Tese (Doutorado) – Programa de Doutorado em Economia, Faculdade de Economia do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43167979/desenv_liberdade.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528151887&Signature=7f60GRvIRgDA5RC1gZj7E%2FfFtl%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDesenvolvimento_como_liberdade.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2018

SINGER, Paul. Economia Solidária contra o desemprego. **Folha de São Paulo opinião**. São Paulo, jul 1996.

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

SINGER, Paul. Economia Solidária. **Teoria e Debate**, ed. 47, mar. 2001. Disponível em: <<https://teoriaedebate.org.br/2001/03/25/economia-solidaria/>>. Acesso em: 18 mai. 2018

SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. **Soc. estado**, Dez 2001, vol.16, p.100-112. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100005>. Acesso em: 15 fev. 2017.

SINGER, Paul. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. As grandes questões do trabalho no Brasil e a economia solidária. **Revista Proposta**, n. 97, 2003.

SINGER, Paul. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Estudos avançados**, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a01v1851.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

SINGER, P. (2008, abril). Entrevista: Paul Singer. Entrevista concedida a Paulo de Salles Oliveira. *Estudos Avançados*. Recuperado a partir de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142008000100020

SOUZA, André Ricardo. Um exame da economia solidária. **OtraEconomía**, Julho, 2011. Disponível em: <<https://sagemm.ird.fr/wp-content/uploads/pdfs/cvs/eixo3/souza-um-exame-da-economia-solidaria-2011.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017

TYGEL, Daniel . O que é Economia Solidária. **Fórum Brasileiro de Economia Solidária**, 04 mar. 2011. Disponível em: <<https://cirandas.net/fbes/o-que-e-economia-solidaria>>. Acesso em: 26 nov. 2017

ANEXO I – PERFIL DO EMPREENDEDOR SOLIDÁRIO

	2016			2017			2018			Total Geral
	Masculino (n = 7) 20%	Feminino (n = 28) 80%	Total	Masculino (n = 9) 23%	Feminino (n = 31) 78%	Total	Masculino (n = 6) 12%	Feminino (n = 45) 88%	Total	
Idade (anos)	46,71 (24-61)	54,82 (17-82)	50,76	50,44 (26 - 69)	51,22 (25 - 80)	50,83	49,4 (21 - 70)	49,26 (18 - 81)	49,33	50,3
Cor (%)										
Branco	14,29%	28,57%	42,86%	22,22%	38,71%	60,93%	16,67%	26,67%	43,33%	24,52%
Pardo	14,29%	42,86%	57,14%	33,33%	29,03%	62,37%	50,00%	44,44%	94,44%	35,66%
Negro	57,14%	28,57%	85,71%	22,22%	22,58%	44,80%	33,33%	28,89%	62,22%	32,12%
Indígena	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	-
Outros	14,29%	-	14,29%	22,22%	9,68%	31,90%	-	-	0,00%	7,70%
Estado Civil (%)										
Solteiros	14,29%	28,57%	42,86%	22,22%	29,03%	51,25%	33,33%	17,78%	51,11%	24,20%
Casados	42,86%	42,86%	85,71%	66,67%	38,71%	105,38%	50,00%	51,11%	101,11%	48,70%
Separados/ divorciados	14,29%	21,43%	35,71%	-	16,13%	16,13%	16,67%	8,89%	25,56%	12,90%
Viuvo	-	3,57%	3,57%	11,11%	6,45%	17,56%	-	13,33%	13,33%	5,74%
União Estável	28,57%	3,57%	32,14%	-	9,68%	9,68%	-	8,89%	8,89%	8,45%
Escolaridade (%)										
Não possui escolaridade	-	3,57%	3,57%	-	3,23%	3,23	-	-	-	1,13%
Ensino Fundamental incompleto;	-	14,29%	14,29%	22,22%	9,68%	31,90%	16,67%	15,56%	32,22%	13,07%
Ensino Fundamental completo;	14,29%	10,71%	25,00%	-	6,45%	6,45%	-	8,89%	8,89%	6,72%

Ensino Médio incompleto	-	21,43%	21,43%	11,11%	6,45%	17,56%	50,00%	13,33%	63,33%	17,05%
Ensino Médio completo	28,57%	39,29%	67,86%	22,22%	45,16%	67,38%	16,67%	33,33%	50,00%	30,87%
Ensino Superior incompleto	57,14%	-	57,14%	33,33%	6,45%	39,78%	16,67%	4,44%	21,11%	19,67%
Ensino Superior completo	-	10,71%	10,71%	11,11%	22,58%	33,69%	-	17,78%	17,78%	10,36%
Pós graduado	-	-	-	-	-	-	-	6,67%	6,67%	1,11%

Fonte: PUC Minas (2016, 2017, 2018)¹

¹ Elaborado pela autora com informações cedidas pela PUC Minas / Pró-reitoria de Extensão / Núcleo do Trabalho e Produção

INDÚSTRIA 4.0: DIREÇÕES E IMPLANTAÇÃO NO BRASIL – ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS NA LÍNGUA PORTUGUESA

Data de aceite: 01/08/2022

Aline Sampaio Dourado

Estudante do Programa de Iniciação Científica
Ensino Médio do Colégio Universitário da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
- USCS
<http://lattes.cnpq.br/1565120023319923>

Beatriz de Pontes Valério

Estudante do Programa de Iniciação Científica
Ensino Médio do Colégio Universitário da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
- USCS
<http://lattes.cnpq.br/8394402121609353>

Maria Fernanda Godinho

Estudante do Programa de Iniciação Científica
Ensino Médio do Colégio Universitário da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
- USCS
<http://lattes.cnpq.br/1045345100765498>

Milton Carlos Farina

Professor Doutor do Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul - USCS
<http://lattes.cnpq.br/2500123162632663>

Maiara Pereira de Santana

Professora Mestre do Colégio Universitário da
USCS
<http://lattes.cnpq.br/9280923245083041>

RESUMO: O processo de evolução dos meios tecnológicos ocorre, de forma constante, e na atualidade, surge a Quarta Revolução Industrial,

ou Indústria 4.0, citado, em público, pela primeira vez, em 2011, na Alemanha, na Feira de Hannover. A Quarta Revolução Industrial proporciona a informatização da Indústria e é baseada em inovações tecnológicas. Baseando-se, neste fato, este trabalho tem como objetivo identificar as direções e a implantação da Indústria 4.0 no Brasil, por meio de estudo bibliométrico, com base na produção acadêmica, publicada na Língua Portuguesa, entre os anos 2014 e 2020. A pesquisa é exploratória, de caráter descritivo e utilizou da bibliometria para analisar a produção científica, com a utilização do software Iramuteq. As palavras capacitar, barreira, desemprego e escolaridade, entre outras, resultantes das análises dos textos dos artigos, alertam para as dificuldades da implantação da Indústria 4.0 no Brasil. As palavras como *crescer*, *modernizar* e *inovação* indicam as direções que a Indústria deve avaliar e a implementação é indicada pelas palavras: *equipamento*, *sistema*, *qualidade* e *demanda*. Os resultados encontrados devem instigar mais estudos e reflexões do que deve ser avaliado (tanto no meio acadêmico, quanto no profissional). Estudos bibliométricos futuros devem ser mais abrangentes, na Língua Portuguesa, tal qual na Inglesa, e a pesquisa de temas específicos, indicados neste trabalho, pode apresentar novos *insights* na implementação da Indústria 4.0 no Brasil

PALAVRAS-CHAVE: Indústria 4.0 no Brasil. Quarta Revolução Industrial. Internet das Coisas. Direções e Implementação da Indústria 4.0.

1 | INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da Tecnologia é constante; assim como, o das indústrias, que devem acompanhar os avanços daquela, para que se mantenham no mercado. Como exemplo da evolução da Indústria são exemplos as Revoluções Industriais, que introduziram novos mecanismos, tornando os processos de produção mais eficazes e ágeis.

Na Primeira Revolução, iniciada a partir de 1760, foi criada a máquina a vapor, que ajudou (e melhorou muito) a produção nas indústrias. Anos depois, na segunda metade do século XIX, surgiu a Segunda Revolução Industrial; nela, começou-se a usar a energia elétrica, para uma produção mais rápida. Na Terceira Revolução Industrial, já no século XX, a Internet foi implantada e automatizou o processo de fabricação de produtos.

O processo de evolução dos meios tecnológicos, ainda ocorre, na atualidade; assim, surge a Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0. Neste trabalho, o objeto de estudo é esta revolução, que visa ao funcionamento do mundo físico, em conjunto com o virtual, de forma que sua coexistência beneficie a vida do ser humano e a facilite.

A Quarta Revolução Industrial proporciona a informatização da Indústria e é baseada em inovações tecnológicas que permitem a conectividade das tecnologias de automação, controle e informação para melhorar os processos de fabricação e sua eficiência (OLIVEIRA; SIMÕES, 2017)

A Indústria 4.0 é constituída de conceitos e pilares fundamentais para o seu desenvolvimento, com o objetivo de tornar os processos mais eficientes. Os protagonistas deste cenário são a Internet das Coisas, Big Data e Computação em Nuvem, que, juntas a outras tecnologias habilitadoras, possibilitam a troca de informações instantâneas e tomada de decisões com rapidez (OLIVEIRA; SIMÕES, 2017).

Busca no Portal de Periódicos CAPES, com a expressão “Indústria 4.0” indicou 2.780 trabalhos. Com base nesta quantidade, a bibliometria é importante como instrumento para auxiliar na análise da produção de conhecimento científico, visto que, traz dados, como: autoria, palavras-chave de determinado estudo, área de aplicação, além do uso da língua (materna, ou estrangeira), fator que pode levar à ideia de se saber a evolução da produção científica, em determinadas línguas e a respeito da Indústria 4.0.

A Quarta Revolução Industrial se autotransforma e este aspecto traz a consequência de ser um desafio estudá-la, visto que as mudanças são contínuas. Neste contexto, a implantação da Indústria 4.0 em países emergentes, como o Brasil, requer atenção, pois necessita de investimento e direcionamento, para se realizar.

Assim, este trabalho tem como objetivo identificar as direções e a implantação da Indústria 4.0 no Brasil, por meio de estudo bibliométrico, com base na produção acadêmica, publicada na Língua Portuguesa, entre os anos de 2014 e 2020, nas bases de pesquisa Google Acadêmico, Portal de Periódicos Capes e Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL.

Os resultados podem contribuir, tanto para os profissionais, quanto para os acadêmicos conhecerem e visualizarem o caminho a ser trilhado para o sucesso da implantação da indústria 4.0 no Brasil.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

De modo geral, a Indústria atual carrega consigo um nível tecnológico extremamente alto, mas antes de atingi-lo, esta passou por outras revoluções que possibilitaram o aprimoramento dos meios de produção, lhe agregando a máquina a vapor, eletricidade e digitalização, o que contribuiu para a recente Quarta Revolução Industrial.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2017), na Quarta Revolução Industrial, há a integração entre produtos, promovendo uma cadeia. Isto permite a conexão das diversas etapas, envolvendo a produção e o produto final. Os mecanismos trocam informações, reciprocamente, de forma instantânea, com obtenção de dados, análise destes, conexão entre máquinas e processamento de dados. A partir destas relações, surge a Inteligência Artificial, com a independência das máquinas, do raciocínio e operação humanos, promovendo novos modelos de negociação.

O investimento no Brasil, não se restringe, de forma única, a montantes de dinheiro, mas também, considerando o desenvolvimento de pessoas a serem bem instruídas, para operar e entender os processos da Indústria 4.0. Assim, o “capital humano” deve ter investimento em cursos das áreas de Tecnologia e robótica, entre outras.

Conforme a CNI (2017, p.22), o fato de o Brasil ter uma economia não unânime, em desenvolvimento, e diferente, em vários setores de tal área, faz com que não se desenvolva a Indústria 4.0, ocorrendo, de maneira não igualitária nos setores econômicos:

Em resumo, essa nova revolução industrial gerará impactos significativos na produção, como aumento da eficiência no uso de recursos, capacidade de as empresas se integrarem e flexibilidade das linhas de produção. Ademais, implicará transformações ... em dois aspectos. O primeiro está relacionado à estratégia para implementar tecnologias, como a cooperação entre as áreas de TI e as de produção. O segundo está associado aos resultados da adoção dessas tecnologias, que exigem que as empresas desenvolvam e/ou aperfeiçoem os seus modelos de negócio, principalmente no relacionamento com fornecedores e clientes.

Outros aspectos da Indústria 4.0 também merecem atenção, como: Internet das Coisas, Segurança Cibernética, Sistemas Cyber-Físicos, Big Data, Inteligência Artificial.

2.1 Internet das Coisas

Internet of Things (IoT), ou Internet das Coisas, é representada pela comunicação dos objetos físicos com a rede sem fio, no qual é possível o acesso aos equipamentos, através da internet, sem a restrição de tempo e lugar.

Entendem-se, “coisas” como dispositivos, que têm a possibilidade de serem

rastreados, mas, um único endereço. Aparelhos, coisas ou objetos que possuam este tipo de endereço, interagem e cooperam entre si.

A *IoT* é necessária para processos na manufatura, devido à possibilidade de comunicação entre dispositivos, através de sensores, etiquetas (RFID), códigos, celulares, tablets etc, permitindo a centralização e a automação dos controles de produção, tornando-se uma “indústria inteligente”.

2.2 Segurança Cibernética

Segundo Silveira e Lopes (2016), qualquer falha de comunicação entre as máquinas pode ocasionar sérios problemas na produção.

Sendo assim, todas as decisões tomadas na Indústria 4.0 devem considerar a segurança dos arquivos armazenados, o controle dos equipamentos e a eficiência do sistema de informação utilizado (Oliveira e Simões, 2017).

Há algumas técnicas que existem para fortalecer a segurança dessas tecnologias recentes: **Autenticação:** em que os dispositivos, quando quiserem entrar em sites, ou até mesmo, se conectarem com outros, precisam provar que são confiáveis; e para isto, precisam ser identificados, realizando uma autenticação. **Disponibilidade:** para que, ao ser necessária a utilização do dispositivo, ele esteja disponível para uso. **Vulnerabilidade:** por ser preciso observar a capacidade do dispositivo de não ser vulnerável e poder ficar longe de vírus. **Proteção de dados:** com criptografia de dados pessoais; assim é possível que haja a proteção destes mecanismos.

2.3 Sistemas Cyber-físicos

Serve para conectar os ambientes físicos e tecnológicos. O CPS (Cyber-Physicals Systems) conecta o espaço virtual à realidade física, incluindo capacidades de computação, comunicação e armazenamento.

2.4 Big Data

É uma forma de analisar, processar e interpretar uma grande quantidade de dados diferentes, de forma rápida e eficiente, o que contribuirá para as estratégias das empresas e na criação de valor para o cliente final.

Conforme Ribeiro (2014), o Big Data funciona também, como um sistema de busca e recomendação de perfis de usuários, que podem ser relacionados a outros perfis, como em redes sociais, ou descobrimento de novos produtos que estão sendo vendidos.

2.5 Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial, ou IA, refere-se a uma inteligência semelhante à humana, entretanto, constituída por softwares, que detecta seu ambiente e toma decisões (ALMEIDA et al., 2019) Ela foi criada com a intenção de que as máquinas adquirissem a autonomia e tomassem as próprias decisões. Sendo assim, os produtos e os processos de produção

não precisariam mais da interferência humana, pois as máquinas já teriam esta capacidade.

A IA também é um ramo da ciência da computação; o estudo tem como objeto as operações realizadas por dispositivos, tendo como o maior objetivo, produzir funções consideradas similares à inteligência do ser humano, conforme citado por Almeida (ALMEIDA et al., 2019).

De acordo com Silva e Spanhol (2018), as características básicas da IA seriam: capacidade de raciocínio, aprendizagem, reconhecimento de padrões e inferência.

2.6 Computação em Nuvem

Computação em Nuvem serve para armazenar e trabalhar dados, de forma muito rápida. Esse serviço é oferecido por grandes empresas; sendo assim, o usuário paga uma taxa pelo serviço como despesa operacional, contando com uma facilidade no autoatendimento, altos níveis na qualidade, dispositivos de monitoramento, no armazenamento, nas formas de análise e de visualização, tornando possível uma visualização dos dados, em questão de poucos segundos, em conformidade com Afonso et al (2019).

A implantação da Indústria 4.0 no Brasil apresenta dificuldades com mão de obra não qualificada para esse fim e as dificuldades das pequenas e médias empresas (SOUZA, VIEIRA, 2020). Desta forma, faz-se necessária uma explicação a respeito dos obstáculos e o estudo bibliométrico pode auxiliar, indicando caminhos para a solução dessas dificuldades e que direções devem ser utilizadas para a implantação da Indústria 4.0 no Brasil.

2.7 Implantação no Brasil

No Brasil, utiliza-se o conceito “manufatura avançada”, para representar a Indústria 4.0. De acordo com a CNI (2017), apenas 48% das empresas industriais utilizam alguma tecnologia digital (ressalta-se que este percentual é maior em empresas de grande porte).

Para ocorrer uma evolução na implantação da Indústria 4.0 no Brasil, o governo terá de investir em infraestrutura digital, implementar programas de cooperação entre empresas de grande e pequeno porte, zerar impostos de importação sobre equipamentos e incentivar uma educação, através de programas de treinamentos, com o intuito de promover conhecimento e estimular profissionais para esta nova perspectiva de trabalho.

A automatização de empresas tem o intuito de adquirir uma forma de produção mais rápida, com mais qualidade e com uma menor mão de obra. No processo de implantação, há uma grande probabilidade de existirem desafios, principalmente, pelo fato de as implantações necessitarem de grandes investimentos.

Entretanto, o Brasil tarda na implantação das tecnologias emergentes nas indústrias; especialmente, quando comparado a países como Alemanha, Estados Unidos e Japão. A substituição das linhas de produção convencionais por máquinas é gradativa e extremamente lenta, segundo Hahn (2017)

Ainda que a automatização já esteja presente em algumas indústrias brasileiras, a

manufatura digital ainda não é um fator perceptível. Isto se dá por razão de a Indústria 4.0 envolver processos integrados e produtos inovadores, e o Brasil, em relação a tal processo, está atrasado, conforme Zancul (2016).

Para que se consiga implantar a Indústria 4.0, são necessários investimentos (e por ser em empresas de todo o Brasil, os investimentos terão que ser significativos) porém, observa-se, um incentivo mínimo, por parte do governo, tornando então, mais difícil e demorada a implantação.

Haverá a necessidade de trabalhadores, que não sejam leigos no assunto, e que saibam comandar, corretamente, a empresa cuja implantação foi realizada; com isto, as pessoas precisariam deter um conhecimento específico sobre o assunto.

De acordo com Afonso et al (2019) o intuito da pesquisa é mostrar o uso de tecnologias que suportam a Indústria 4.0. Em 2014, a Computação em Nuvem e a Robótica surgiram, mas à custa do Big Data. As poucas tecnologias pesquisadas, em relação às demais são: Realidade Aumentada, Segurança Cibernética e Integração de Sistema Horizontal e Vertical e, dessa forma, trata-se de uma versão preliminar onde não foram aplicadas essas tecnologias (menos citadas e pesquisadas na Indústria). É necessário aprofundar as tecnologias que surgiram com o desenvolvimento da Indústria 4.0 e realizar pesquisas sobre os pareceres referentes a estas novas tecnologias, como sugestões para trabalhos futuros.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é exploratória, de caráter descritivo, e foram utilizados estudos bibliométricos, artigos científicos e Dissertações das bases Google Acadêmico, Spell e Periódico Capes.

Vale ressaltar que, para encontrar os artigos escolhidos, a busca foi restrita às palavras-chave, somente em Língua Portuguesa, e com publicação, a partir do ano de 2011 em diante, já que, em tal ano, foi a primeira vez em que o termo “Indústria 4.0” foi citado.

Para facilitar o processo de realização do artigo, foi feito um fichamento e com ele, foi possível observar e analisar as informações necessárias para a pesquisa.

Neste trabalho, utilizou-se o software Iramuteq, com a utilização do texto dos artigos para a realização das estatísticas textuais, nuvem de palavras, análise fatorial de correspondência e análises de similitudes (SALVIATI, 2017) e também, a confecção e visualização de redes (ECK; WALTMAN, 2020) com o software Ucinet 6.7. Para tanto, foram selecionados 23 artigos. A reunião dos textos dos artigos é designada como *Corpus* e cada artigo é designado como texto, e neste caso, são 23 textos. O software Iramuteq faz a divisão destes, em segmentos de textos, em uma análise padrão e realiza análises lexicográficas, identificando o número e a frequência das palavras no texto.

O software também associa textos a variáveis, para analisar a produção textual,

implantação, barreira, Brasil, brasileiro, desemprego, escolaridade. São palavras que indicam as dificuldades para a implantação da Indústria 4.0.

O grupo cinza trata de temas como PIB (produto interno bruto): *crescer, modernizar, Economia, econômico, sustentável, industrialização, inovação.* São palavras que indicam temas relacionados às direções da implantação da Indústria 4.0.

O grupo verde indica a relação com os seguintes temas: *aprendizagem, competitivo, mudança, vantagem, evoluir, organização, conhecimento, necessidade,* que também indicam modos de direcionar a implantação da Indústria 4.0.

Os grupos azul, cinza e verde estão mesclados e mais relacionados entre si. O grupo vermelho apresenta palavras técnicas: *equipamento, máquina, sistema, integração, qualidade, demanda,* que indica temas operacionais relacionados à Indústria 4.0. O grupo lilás trata mais de palavras relativas à informação sobre a publicação dos artigos. Foram encontradas: *publicação, periódico, estudo, pesquisa, publicação, científico,* devido a alguns dos artigos tratarem do tema Bibliometria.

A Figura 2 apresenta a mesma análise, considerando os textos, que no caso, são os artigos pesquisados.

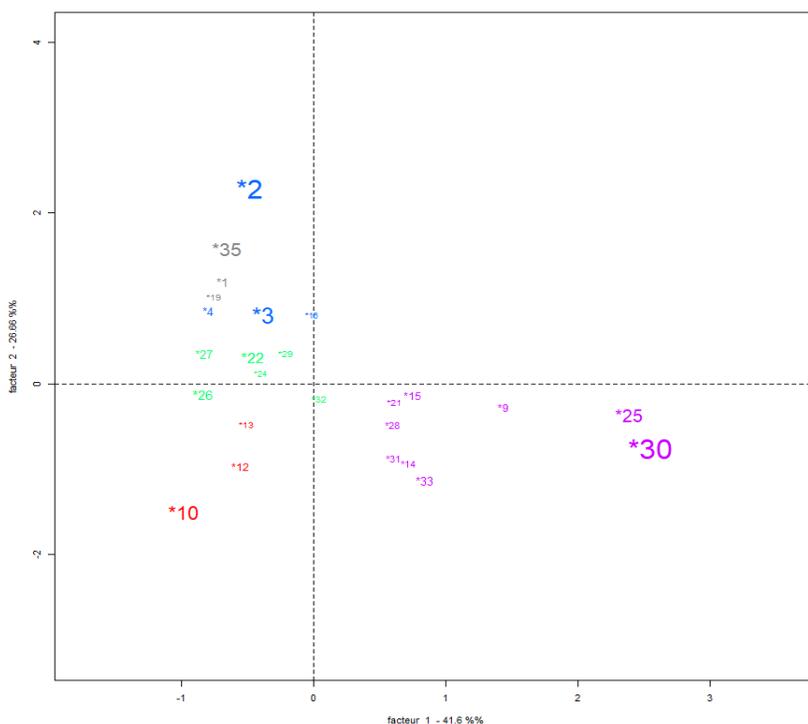


Figura 2 – Análise Fatorial de Correspondência dos Artigos

Fonte: os autores

A Figura 2 apresenta a análise feita pelo Iramuteq, relacionando os artigos e colocando-os em grupos por cores; sendo estas: azul, cinza, verde, vermelho e roxo. Pode-se observar que os artigos nas cores: azul (2,3,4 e 16), cinza (1,19 e 35) e verde (22, 24, 26, 27, 29 e 32), são os que estão mais próximos e estão “mesclados”, com temas semelhantes. O grupo de cor vermelha (10, 12 e 13) tem um pequeno distanciamento, sendo um pouco menos parecidos com os artigos citados, anteriormente. O mesmo acontece nos artigos de cor roxa (9, 14, 15, 21, 25, 28, 30, 31 e 33), tendo um afastamento maior das outras cores; porém, dentro deste grupo, surgiram subgrupos, que ficaram juntos, por terem conteúdos, ainda mais similares. As cores nos artigos têm relação com as palavras na mesma cor da figura 1.

Figura 3, é apresentada a classificação hierárquica (descendente), juntamente aos segmentos de textos que indicam cada classe. É uma forma de análise que facilita a interpretação dos conteúdos apresentados nos artigos, a respeito do tema Indústria 4.0. São chamados de campos lexicais ou semânticos.

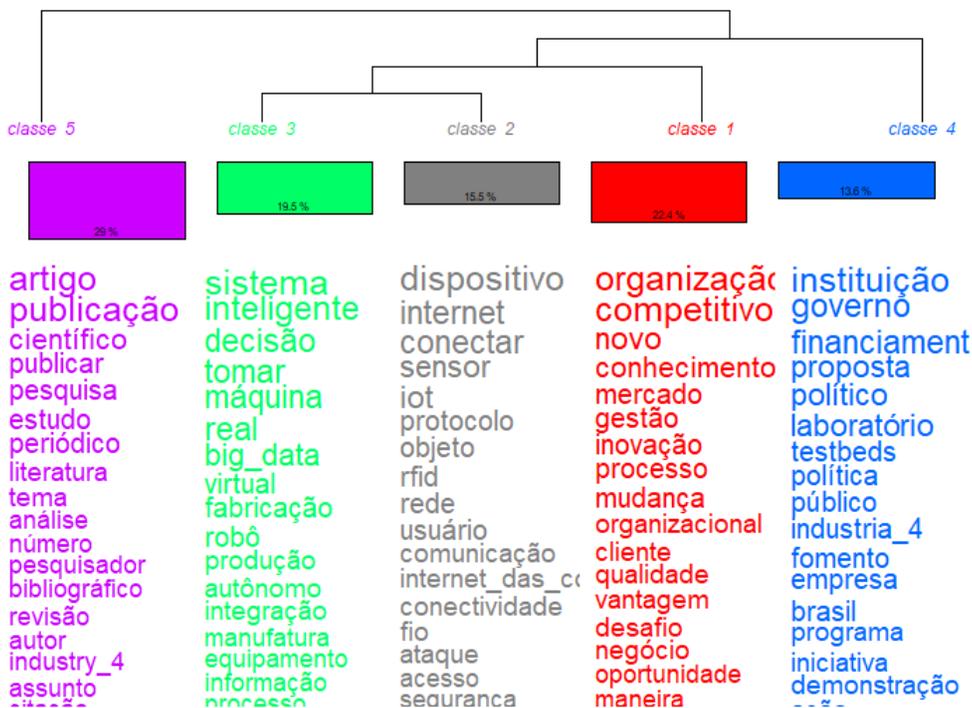


Figura 3 – Análise Hierárquica Descendente

Fonte: os autores

O Iramuteq mostra as porcentagens dos grupos (cores) que ele definiu. Por exemplo, a classe 5 apresenta 29,0% dos segmentos de textos dos 23 artigos. As classes também são chamadas de *Clusters*, nas quais, cada uma tem uma porcentagem, em relação ao

total. Após a classe 5, a próxima é a 4 (com 13,6%) dos temas indicados, como: instituição, governo, proposta, político, fomento etc, o que indica ações relacionadas ao governo na implantação da Indústria 4.0. Em seguida, vem a classe 1 (com 22,4%) e indica as ações, em nível empresarial, com temas como organização, gestão, inovações, entre outras. Estas identificações podem ser feitas por artigo, e desta forma, um pesquisador pode buscar mais detalhes nos artigos indicados, conforme o tema de interesse.

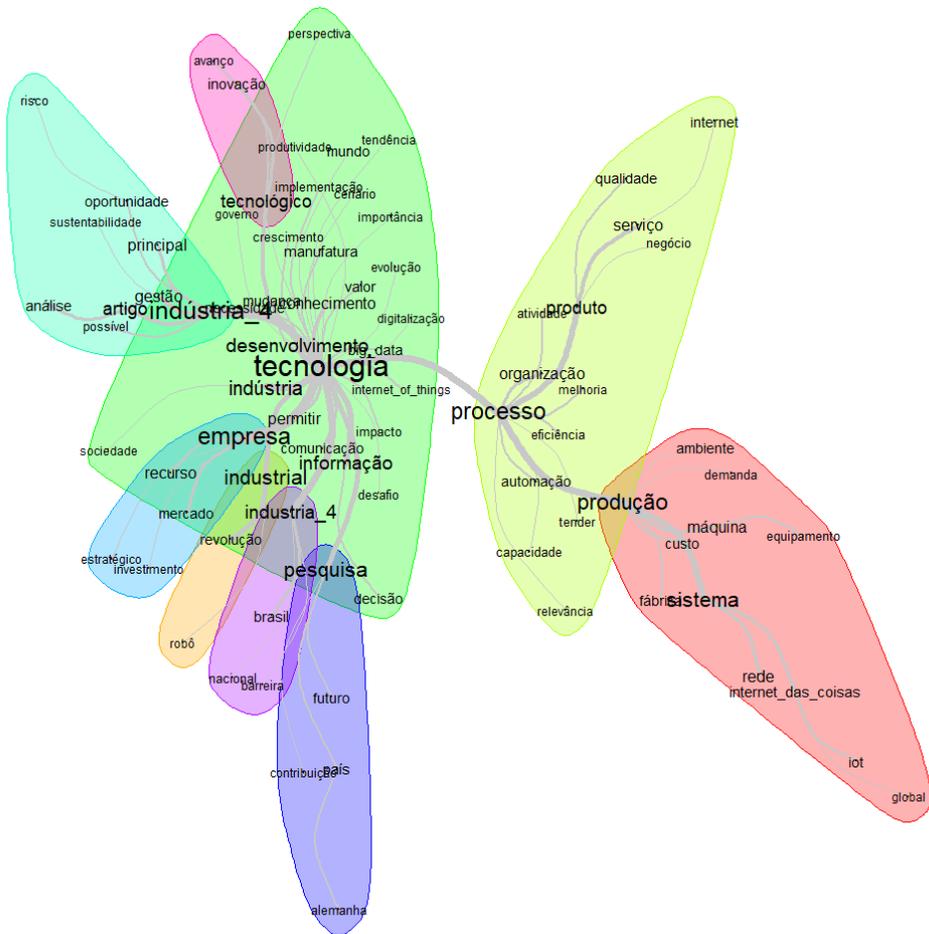
A classe 3 (com 19,5%) apresenta temas específicos, que são utilizados e estão relacionados à implantação da Indústria 4.0, como equipamento, máquina etc. A classe 2 (com 15,5%) trata da ligação entre os diversos equipamentos e máquinas, com os seguintes temas: conectividade, internet das coisas e dispositivos.

A Figura 4 apresenta a análise de similitude à qual os temas e textos estão relacionados. A árvore de similitude representa a ligação entre as palavras. Há agrupamento de palavras próximas: tecnologia-processo-serviço. A bibliometria busca relações e grupos afins. Ao se aplicar, no Iramuteq, os artigos selecionados, obtiveram-se alguns resultados, através de uma árvore de similitude. Nesta, as palavras foram ligadas por linhas parecidas, com galhos e por balões coloridos.

As palavras são separadas, de acordo com os respectivos significados nos artigos. A palavra “tecnologia” tem ligação com todas as outras palavras, isto por que dá para ver que as ramificações têm início nela. O tamanho das palavras também tem uma grande influência, neste tipo de resultado, pois, conforme o tamanho, a semelhança da palavra com as outras, também é medida. E é como se desse início a um novo tópico. Ela representa a ligação entre os vocábulos.

Os balões coloridos separam as palavras nesses tópicos, como no da palavra “processo” (balão amarelo meio esverdeado), a maior palavra é “processo” e as palavras “organização, automação, eficiência”, por exemplo, têm uma ramificação, a partir dela e pelo fato de os artigos terem uma semelhança nos próprios significados. O processo consiste em uma organização, com a automação e uma maior eficiência. E qual seria este processo? Olhando as quatro maiores e centralizadas palavras “*industria_4, tecnologia, processo, produção*”. Assim, para a implantação da Indústria 4.0, é necessário o uso de tecnologias no processo de produção.

A árvore de similitude possibilita que as palavras, em um balão de mesma cor, sejam ligadas, e a maior palavra do balão (que tenha a ramificação mais próxima), também possa ser ligada a ela. Para uma melhor explicação, deve-se considerar as palavras com ramificação mais próxima às quatro maiores palavras. Para a implantação da Indústria 4.0, que consiste em análises e artigos, é necessário o uso de tecnologias como o Big Data, no processo que consiste em uma organização, com a automação e uma maior eficiência, no processo de produção, que, por sua vez, faz o uso de máquinas e equipamentos.



Fonte: os autores

Na figura 5, é apresentada a nuvem de palavras, com base nos textos. As palavras foram selecionadas pelo aplicativo Iramuteq, em conformidade à importância delas, nos artigos que foram selecionados, para aplicação.

As palavras são apresentadas juntas em formato realmente parecido como uma nuvem. Porém, estão em tamanhos variados e escritos com maior ou menor intensidade de cor. Deste modo, a importância delas, nos artigos, pode ser identificada, dependendo do respectivo tamanho e do fato de serem escritas, com mais destaque (em tom mais escuro). Assim, quanto maior elas estão escritas, maior é a importância, e quanto menor estão escritas, menor é a importância. Isto também acontece com a intensidade da cor das palavras.

Dito isso, ao se observar a nuvem de palavras, vê-se que a maior e com cor mais

forte é a “tecnologia”, sendo a mais importante nos artigos. E a menor e com cor mais fraca é “mercado”, sendo a de menor importância.

Deve-se considerar também, que algumas palavras podem ter o mesmo tamanho e cor, isto significa que a importância delas é de mesma intensidade.



Figura 5: Nuvem de Palavras

Fonte: os autores

As palavras de maior tamanho são as mais importantes, por serem as mais citadas nos textos dos artigos analisados. A de maior destaque é a palavra tecnologia. Em seguida, surge a palavra Indústria 4.0; em seguida, processo, pesquisa, produção industrial e desenvolvimento. As demais palavras são: gestão, inovação, máquina, entre outras.

Além da utilização do software Iramuteq, também foram feitas análises a respeito da quantidade de artigos. Foram selecionados 23 artigos, com produções científicas limitadas à Língua Portuguesa (fato que se deu, por razão, de se observar o uso e implantação da Indústria 4.0 no Brasil e também, a produção acadêmica referente a estudos bibliométricos, neste país). Foi feita uma tabela em Excel, com a amostragem dos artigos, respectivos autores e observações sobre palavras-chave, para busca dos artigos no bibliométrico Iramuteq.

A tabela possui a seguinte descrição: autor, sobrenome, instituição de ensino, título do artigo, ano de publicação, nome da revista de publicação, palavra-chave do artigo e links dos artigos (APÊNDICE 1).

Os anos de publicação dos artigos pesquisados foram do período de 2016 a 2021, um total de 23 artigos; sobre autoria, alguns deles foram escritos, individualmente, mas outros, em grupos de 2 a 5 autores. Em síntese: 4 artigos escritos por um autor, 7 artigos por duas pessoas, 2 feitos por três pessoas, 8, por quatro pessoas e 2 artigos escritos por

cinco pessoas. Os títulos dos artigos estudados, estão em ordem alfabética, na tabela:

A Indústria 4.0 e a Produção no Contexto dos Estudantes da Engenharia
A Integração entre Conhecimento, Inovação e Indústria 4.0 nas Organizações
Análise Bibliométrica da Produção Científica sobre Indústria 4.0
Análise Bibliométrica das Principais Tecnologias que Permitem a Indústria 4.0
As Contribuições da Quarta Revolução Industrial para EcoInovações: uma Revisão Bibliométrica
As Revoluções Industriais até a Indústria 4.0
Criação de Valor para Indústria 4.0: Desafios E Oportunidades para Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação
Indicadores da Produção Científica sobre Indústria 4.0
Indústria 4.0 e Logística 4.0: Inovação, Integração, Soluções e Benefícios Reais Decorrentes do Mundo Virtual
Indústria 4.0 e Logística: um Estudo Bibliométrico
Indústria 4.0: Barreiras para Implantação na Indústria Brasileira
Indústria 4.0: Características e Desafios de Implantação nas Empresas Brasileiras
Indústria 4.0: Conceitos e Perspectivas para o Brasil
Indústria 4.0: Impactos das Novas Tecnologias no Gerenciamento de Projetos
Indústria 4.0: um Estudo Bibliométrico
Internet das Coisas (IoT) E Indústria 4.0: Revolucionando o Mundo dos Negócios
Internet das Coisas: História, Conceitos, Aplicações e Desafios
Logística 4.0: Conceitos e Aplicabilidade – uma Pesquisa-ação em uma Empresa de Tecnologia para o Mercado Automobilístico
O Desenvolvimento da Indústria 4.0: um Estudo Bibliométrico
O Impacto da Gestão de Recursos na Indústria 4.0: uma Revisão de Literatura
O Novo Conceito de Qualidade na Evolução da Indústria 4.0
Políticas para o Desenvolvimento da Indústria 4.0 no Brasil
Sistemas Supervisores de Coleta de Dados em Projetos de Indústria 4.0: Revisão Bibliométrica e Sistemática da Literatura - Barreiras, Oportunidades e Riscos

Tabela de Títulos dos Artigos Lidos (em ordem alfabética) (doravante: Tabela 1)

Fonte: os autores

Além dos artigos, foram consultados aqueles que foram publicados em 19 revistas. Segue abaixo, uma tabela com os títulos das revistas e um congresso (doravante Tabela 2), cujos artigos foram utilizados, neste trabalho.

Brazilian Journal of Development
Congresso Internacional de Administração ADM 2019 (2020, 2021, 2022, 2023)
Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação CIKI
Exacta Engenharia de Produção
Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial IEDI
International Journal of Professional Business Review
International Symposium on Technological Innovation
IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção
Programa de Apoio à Iniciação Científica – PAIC
Revista da Universidade Vale do Rio Verde
Revista Gestão e & Sustentabilidade Ambiental
Revista Interface Tecnológica
Simpósio de Engenharia de Produção
Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios
Tudo sobre lot
VI SIMTEC – Simpósio de Tecnologia – Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga
VIII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos: Inovação e Sustentabilidade
X FATECLOG XXXIX
Encontro Nacional de Engenharia de Produção

Tabela 2: Títulos das Revistas

Fonte: os autores

Obtiveram-se 46 palavras-chave, dentre as observadas, as que foram mais repetidas nos artigos foram: “*indústria 4.0*”; “*tecnologia*”; “*bibliometria*”; e “*IoT*”. Ao todo, houve 46 palavras e cada um dos 23 artigos possuía 3 palavras-chave. Deles, apenas 4 não têm como uma delas, a palavra “*indústria 4.0*” e são os que possuem um estudo direcionado, como por exemplo, para uma das tecnologias habilitadoras, ou que usam a palavra “*quarta revolução industrial*” para se referir à Indústria 4.0. Uma outra palavra que foi usada para se referir a ela é “*indústria do futuro*”.

As que mais ocorreram nos artigos foram: “*indústria 4.0*”; “*tecnologia*” (que é uma das principais que fazem com que a Indústria 4.0 seja possível); “*bibliometria*”, que foi o foco do tipo de artigo usado como base, para este estudo e “*IoT*”, que é uma das tecnologias habilitadoras, cujo significado da sigla é *Internet of things* (em tradução, para a Língua Portuguesa Brasileira: *Internet das Coisas*).

Em 22 artigos, houve a palavra-chave *Indústria 4.0*. As palavras que mais aparecem entre 2 a 5 artigos foram: *bibliometria*, *IoT*, *tecnologia*, *quarta revolução industrial* e *inovação*. E as palavras que apareceram, apenas em um artigo, foram: *revolução industrial*, *características*, *empresas*, *indicadores*, *cadeia de suprimentos*, *sensores*, *Big Data*,

informação, conceitos, perspectivas para o Brasil, Sistemas Ciber-Físicos, sustentabilidade, manufatura avançada, indústria do futuro, automação inteligente, tecnologias da informação, criação de valor, desafios e oportunidades, gestão do conhecimento, integração, logística, soluções tecnológicas, engenharia, inovação, vantagem competitiva, ferramentas de gestão, gestão da qualidade, qualidade 4.0, gerenciamento de projetos, novas tecnologias, análise bibliométrica, logística 4.0 e objetivos de desenvolvimento sustentável.

Em dois artigos surgiu mais de uma palavra-chave “importante”, em um deles: gestão de projetos, suprimentos recursos humanos e recursos tecnológicos; e nos outros: *sistemas supervisores, estudos bibliométricos, barreiras e oportunidades e riscos.*

A realização dos artigos foi por universidades, faculdades, centros universitários, institutos, fundações, totalizando 26 instituições de ensino, sendo que a Universidade Nove de Julho destacou-se, por estar presente em 4 artigos, seguida da “Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC)” presente em 3 artigos. Dentre as instituições de pesquisa, 8 foram institutos, ou universidades federais. Com um total de 65 autores.

Constata-se a variedade das instituições das quais as pesquisas foram realizadas como as FATEC (s), entre outras instituições, como universidades (tanto federais, quanto particulares). As pesquisas foram apresentadas em congressos, encontros, revistas e em simpósios.

Com isso, foi passível de observação que a maior parte dos artigos poderiam ser interligados, por meio das respectivas palavras-chave, em que podem ser consideradas sinônimas, mas são levadas até à palavra em que os artigos são pensados: a Indústria 4.0 (Figura 6)

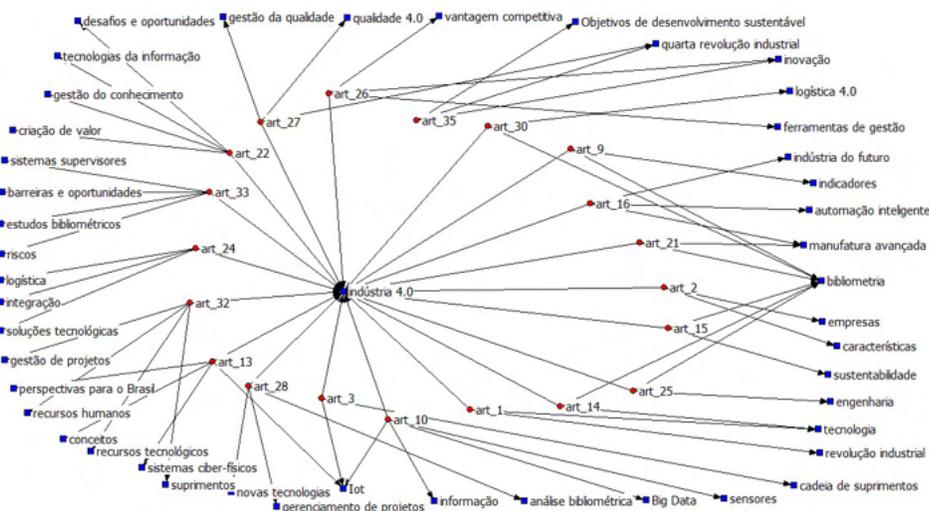


Figura 6: Palavras-chave relação artigo

Fonte: os autores

As análises realizadas indicam artigos lidos (bolinhas vermelhas) e as respectivas palavras-chave. A Figura 6 mostra a ligação da Indústria 4.0 com os artigos selecionados. Assim, demonstra a relação do tema Indústria 4.0 a outros.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises dos 23 trabalhos foram feitas com o uso do software Iramuteq, visando a compreender a implantação da Indústria 4.0 no Brasil. A seleção dos trabalhos considerou o período de 2016 a 2021. O objetivo foi o de identificar as direções e a implantação da Indústria 4.0 no Brasil, por meio de estudo bibliométrico.

Em síntese, foram analisadas as figuras com os temas: Análise Fatorial de Correspondência, Análise Hierárquica Descendente, Análise de Similitude, Nuvem de Palavras e Palavras-chave dos Artigos.

Observaram-se grupos de palavras representados pelas cores: *azul, cinza, verde, lilás e vermelho*, nos quais os textos dos artigos foram classificados. A análise facilitou a interpretação dos conteúdos apresentados nos artigos, a respeito do tema Indústria 4.0, também, conhecidos como campos lexicais ou semânticos. Os grupos de palavras alertam para as dificuldades da implantação da Indústria 4.0 no Brasil, tais como *capacitar, barreira, desemprego e escolaridade*. Também alertam a respeito das direções que a indústria no Brasil deve tomar, como *crescer, modernizar e inovação*, entre outras e do que deve ser implementado: *equipamento, sistema, qualidade e demanda*.

A análise de similitude, por meio da representação visual de uma árvore, relacionou temas e textos. As palavras de maior destaque foram: *industria_4, tecnologia, processo, produção*. Várias ramificações saem dessas palavras que facilitam o entendimento do conteúdo e das direções que devem ser analisadas. Por exemplo, as palavras próximas: *tecnologia-processo-serviço*. A ligação das mesmas e suas ramificações indicam a direção, o esforço e o trabalho na implementação da Indústria 4.0 no Brasil, segundo os artigos pesquisados.

Já a Nuvem de Palavras, trouxe termos selecionados pelo aplicativo Iramuteq, em conformidade com a respectiva importância nos artigos, para aplicação. Deste modo, a hierarquia de importância dos termos, nos artigos, pôde ser identificada, dependendo do respectivo tamanho e do fato de serem escritas, com mais destaque (em tom mais escuro). Assim, quanto maior elas foram escritas, maior seria a respectiva importância, e quanto menor, menor é a importância delas. Isto também acontece com a força na cor.

As palavras foram apresentadas juntas, em formato semelhante ao de uma nuvem, com cores e tamanhos variados para as palavras, em que se destaca a palavra tecnologia. Este termo, por si só, representa a importância e a tendência que a implantação da Indústria 4.0 deve ter no Brasil. Conhecimento e recurso também são palavras que aparecem na nuvem, além de outras, que sinalizam questões relacionadas à educação e a necessidade

de investimentos.

No tocante às palavras-chave, a principal foi a Indústria 4.0. Ela foi a mais mencionada e está relacionada às outras palavras-chave, conforme pôde ser observado, de forma a orientar as pesquisas futuras e por significar o protagonismo da nova revolução na Indústria Brasileira.

Dessa forma, o objetivo do trabalho foi alcançado e as análises feitas devem instigar mais estudos e reflexões do que deve ser avaliado (tanto no meio acadêmico, quanto no profissional) para a implementação da Indústria 4.0 no Brasil. Entretanto, o trabalho também apresenta limitações, tais como a forma de busca dos artigos e das bases utilizadas. Estudos bibliométricos futuros devem ser mais abrangentes, tanto na Língua Portuguesa, quanto na Inglesa, e estudos de temas específicos, indicados neste estudo, podem apresentar novos *insights* que facilitem a implantação da Indústria 4.0 no Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao CNPq e a USCS.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Bianca Tasso; SENFF, Cecília dos Santos; INÁCIO, Danilo; SELEME, Robson. Paraná, dez. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337397524_Analise_bibliometrica_das_principais_tecnologias_que_permitem_a_industria_40> Acesso em: 14 mar. 2021.

ALMEIDA, Fabio Augusto Seletti de; ROSA, Adriano Carlos Moraes; DOS SANTOS, Dorotéia Soares; DE MORAES, José Geraldo; DOS SANTOS NETO, Sergio Tenório. Guarulhos, mai. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/345342203_INDÚSTRIA_40_e_LOGISTICA_40_inovacao_integracao_solucoes_e_beneficios_reais_decorrentes_do_mundo_virtual> Acesso em: 14 mar. 2021.

CAKMAKCI, Mehmet. (2019). Interaction in Project Management Approach (Vol. 1). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-18715-6>

Confederação Nacional da Indústria. **Oportunidades para a indústria 4.0 : aspectos da demanda e oferta no Brasil**/ Confederação Nacional da Indústria. Brasília: CNI, 2017.

Confederação Nacional da Indústria. – Brasília : CNI, 2017. 58 p. : il.1. Indústria 4.0. 2. Indústria Brasileira. I. Título. CDU: 338.45

ECK, Nees Jam, van; WALTMAN, Ludo.VOSviewer Manual.Universiteit Leiden. 2020.

EVANS, Dave. The Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything. CISCO white paper, v. 1, p. 1-11, 2011. Disponível em: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/loT_IBSG_0411FINAL.pdf. Acesso em: 13 out 2020.

OLIVEIRA, Fernanda Thaís de; SIMÕES, Wagner Lourenzi. Catalão, ago. 2017. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/Fernanda_Tha%C3%ADs_de_Oliveira.pdf> Acesso em: 14 mar. 2021.

RIBEIRO, Claudio José Silva. Big Data: os novos desafios para o profissional da informação. *Informação & Tecnologia (ITEC)*: João Pessoa/Marília, 1(1): 96-105, jan./jun., 2014

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. AS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS ATÉ A INDÚSTRIA 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018. DOI: 10.31510/inf.v15i2.386. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/386>. Acesso em: 15 nov 2020

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do aplicativo Iramuteq**. Planaltina: 2017. Disponível em: < <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>>. Acesso em 19 mar. 2021

WANG, Lidong, WANG Guanghui. Big Data in Cyber-Physical Systems, Digital Manufacturing and Industry 4.0. *I.J. Engineering and Manufacturing*, n. 4, p 1-8. 2016.

SILVA, Robson Santos Da, SPANHOL, Fernando José. Uso da Inteligência Artificial na Estruturação de Ambientes Híbridos de Aprendizagem. *EDUCAONLINE*. V12, n.3, 2018

SILVEIRA, Cristiano; LOPES, Guilherme. O que é indústria 4.0. *Citisystems*, nov/2016. Disponível em: Acesso em: 27 de maio de 2017

SOUZA, E. M. de M.; VIEIRA, J. de C., Desafios da Indústria 4.0 no contexto brasileiro. **Brazilian Journal of Development**. v. 6, n. 1, p. 5001-5022, jan. 2020

ZANCUL, Eduardo De Senzi et al. PLM process and information mapping for mass customisation based on additive manufacturing. *International Journal of Product Lifecycle Management*. V.9.n.2. 2016

LIDERANÇA FEMININA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA EM PERIÓDICOS NACIONAIS

Data de aceite: 01/08/2022

Data de submissão: 28/06/2022

Patrícia da Rosa Portela Cé

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - CSA
Santo Ângelo – Rio Grande do Sul
<https://orcid.org/0000-0002-8755-8765>

RESUMO: Tendo em vista a relevância do tema “liderança feminina” no contexto brasileiro, o presente artigo analisou de forma integrativa e sistêmica os trabalhos encontrados sobre liderança feminina e que foram publicados entre os anos de 2015 a 2021 nos seguintes periódicos nacionais: Revista de Administração Contemporânea – RAC; Revista de Administração de Empresas – RAE; o periódico online Cadernos EBAPE.BR; Revista Eletrônica de Administração – REAd e Revista de Administração – ReA. Na fundamentação teórica do estudo foram abordadas as temáticas sobre liderança e liderança feminina. Essa pesquisa teve caráter qualitativo e quantitativo e a coleta de dados foi realizada de forma bibliográfica. Foram realizadas 3 etapas, das quais resultaram no encontro de 6 artigos sobre o tema. Os resultados demonstraram que além de poucas pesquisas sobre a temática, os assuntos mais abordados nas pesquisas encontradas são estilos de liderança, identidade profissional e barreiras, dificuldades, obstáculos e desafios na

liderança feminina. Ao final, esse estudo sugeriu futuras pesquisas sobre a temática liderança feminina. As limitações desse estudo partiram da dificuldade de encontrar pesquisas sobre o tema liderança feminina, bem como limitou-se a utilizar os cinco periódicos escolhidos para a busca de estudos, que apesar de serem periódicos com boas qualificações e muito utilizados na área, podem limitar o acesso a pesquisas internacionais.

PALAVRAS – CHAVE: Liderança, Liderança feminina, Revisão sistemática integrativa.

ABSTRACT: In view of the relevance of the theme “female leadership” in the Brazilian context, this article analyzed in an integrative and systemic way the works found on female leadership and that were published between the years 2015 to 2021 in the following national journals: Revista de Contemporary Administration – RAC; Business Administration Magazine – RAE; the online journal Cadernos EBAPE.BR; Electronic Journal of Administration – REAd and Journal of Administration – ReA. In the theoretical foundation of the study, the themes of leadership and female leadership were addressed. This research had a qualitative and quantitative character and the data collection was carried out in a bibliographic way. 3 stages were carried out, which resulted in the meeting of 6 articles on the topic. The results showed that, in addition to few researches on the subject, the topics most addressed in the research found are leadership styles, professional identity and barriers, difficulties, obstacles and challenges in female leadership. In the end, this study suggested future research on the topic of

female leadership. The limitations of this study came from the difficulty of finding research on the topic of female leadership, as well as it was limited to using the five chosen journals to search for studies, which despite being journals with good qualifications and widely used in the area, can limit the access to international research.

KEYWORDS: Leadership, Female leadership, Systematic integrative review.

1 | INTRODUÇÃO

Com a participação de mulheres no mercado de trabalho houve uma crescente ocupação de mulheres em cargos de liderança nas organizações. As mulheres ocupam cargos e funções que exercem função fundamental na sociedade e que até então eram ocupados por homens. Por outro lado, as desigualdades de gênero no trabalho persistem, sobretudo quando referimos o fato de que mulheres em posição de liderança continuam sendo minoria. A pesquisa “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, aponta que em 2019, 37,4% das mulheres ocupavam cargos de liderança e recebiam apenas 77,7% dos rendimentos dos homens nas mesmas posições.

Tendo em vista a relevância do tema “liderança feminina” no contexto brasileiro, esse artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais são as evidências científicas sobre liderança feminina na literatura nacional de 2015 a 2021? O objetivo do estudo é analisar de forma integrativa e sistêmica os trabalhos que trazem como tema a liderança feminina, publicados nos periódicos nacionais da área, a saber: Revista de Administração Contemporânea – RAC, classificada pelo Sistema Qualis como Revista “A2”; Revista de Administração de Empresas – RAE, classificada pelo Sistema Qualis como Revista “A2”; o periódico online Cadernos EBAPE.BR, classificado pelo Sistema Qualis como “A2”; Revista Eletrônica de Administração – REAd, classifica como “B1” pelo Qualis e por fim, a Revista de Administração – ReA, classificada pelo Sistema Qualis como “B1”.

Em termos de relevância, o estudo contribui com as pesquisas científicas sobre liderança feminina nas organizações por meio de uma revisão sistemática integrativa, colabora com a academia, bem como direciona para futuras pesquisas com potencial de impacto na área.

Para melhor compreensão do artigo, o mesmo foi dividido em tópicos como a presente introdução, fundamentação teórica, onde será abordado sobre liderança feminina. Na sequência virá a seção metodologia. Logo após os resultados quantitativo e qualitativo, com a análise do conteúdo trazido pelos artigos levantados. Na última seção, são apresentadas as considerações finais do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Andrade, Fonseca e Porto (2015) afirmam que o processo de liderar é conjunto de

comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. O conceito de liderança vem sofrendo modificações e em muitas organizações os líderes buscam diferentes maneiras de estimular e capacitar colaboradores (QUELHAS, 2010).

Dentre as mudanças, a influência das mulheres em cargos de liderança está cada vez maior no meio social e organizacional. As mulheres apresentam características específicas que são introduzidas no mundo empresarial. Elas costumam apresentar uma percepção aguçada em relação a questões como cuidado com as pessoas, qualidade de vida no trabalho e humanização do ambiente de trabalho. Características marcantes no universo feminino (QUELHAS, 2010). Dessa maneira, o tema liderança feminina vem sendo cada vez mais observado, estudado e analisado nas organizações e nas academias.

2.1 Liderança Feminina

Um argumento utilizado ao longo do tempo para explicar a escassa presença de mulheres em cargos de liderança é que os propósitos dos estilos de vida masculino e feminino são diferentes. A partir dessa ideia, os homens focam na tarefa, enquanto as mulheres se concentram nas pessoas ou no relacionamento. Dessa maneira, a liderança masculina tornou-se mais visível e a liderança feminina com o foco nas pessoas, passou a ser considerada uma liderança de apoio (RINCÓN; GONZÁLEZ; BARRERO, 2017).

Hryniewicz e Vianna (2018) destacam que mulheres líderes associam atributos como determinação, dedicação e comunicação às mulheres em cargos de liderança. Para os homens líderes, elas distribuem atributos como ambição, força e autoconfiança. Sendo assim, as mulheres são consideradas mais comunais e os homens mais agênticos, além disso, características como empatia, boa aparência e otimismo são associadas às mulheres líderes. É provável que qualidades estereotipadamente femininas de cooperação, orientação e colaboração sejam importantes para a liderança, certamente em algum contexto e cada vez mais nas organizações contemporâneas (EAGLY; CARLI, 2007).

Há um significativo crescimento de valores “femininos” no ambiente organizacional, Mackey e Sisodia (2018) reconhecem carinho, compaixão, cooperação como características que são associadas ao lado direito do cérebro. Os autores ainda afirmam que as lideranças femininas da atualidade parecem mais confortáveis com essas marcas da feminilidade, reconhecendo a importância de uma abordagem de cuidado e carinho adotada nas organizações que dirigem.

Cheung e Halpern (2010) relatam a pesquisa de Cantor e Berney (1992) que identifica três fatores importantes na liderança feminina: personalidade competente, agressão criativa e poder feminino. Essas líderes integraram qualidades femininas, como ternura e carinho, com assertividade e orientação para realizações. As mulheres líderes acreditam que a liderança feminina seja a mais adequada para o trabalho contemporâneo, elas aceitam a feminilidade e não se esquivam de incluir papéis familiares como metáforas para os papéis de liderança.

Bierema (2016) acredita que as organizações precisam se tornar mais competentes em gênero, entendendo e falando como as relações de poder baseadas no gênero impactam na dinâmica interpessoal, nas tomadas de decisão e no desenvolvimento da organização. A organização que estiver ciente do contexto e das relações de poder de gênero, terá líderes atentos para tomar as decisões necessárias para criar, dentro de sua estrutura organizacional, ambientes mais inclusivos e preparados para receber uma gama diversificada de líderes femininas.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa tem caráter qualitativo e quantitativo e teve a coleta de dados realizada de forma bibliográfica. Foram coletados estudos desenvolvidos entre os anos de 2015 a 2021, em 5 periódicos nacionais que foram escolhidos por apresentarem uma boa classificação no Sistema Qualis: RAC – Revista de Administração Contemporânea; RAE – Revista de Administração de Empresas; Cadernos EBAPE.BR; REAd – Revista Eletrônica de Administração e ReA – Revista de Administração.

Para o procedimento de coleta e análise de dados foi utilizada a revisão sistemática integrativa. Por meio do uso desse método, em julho de 2021, através da busca nas plataformas dos periódicos selecionados para a pesquisa do presente artigo, utilizou-se as *strings* de busca: “liderança feminina” ou “liderança mulheres” ou gestão feminina” ou “gestão mulheres” e ainda “mulheres líderes”. A opção de acrescentar o termo “gestão feminina” se deu com a intenção de que fosse possível encontrar estudos sobre liderança feminina que utilizassem o termo “gestão”.

Com 425 resultados selecionados analisou-se os títulos, resumos e palavras-chave. Por fim, observou-se muitos estudos duplicados e estudos que não tinham relação com o tema, excluindo- 412 resultados.

Com o resultado de 13 estudos análise de conteúdo. Assim, foram eliminadas 7 publicações, por não apresentarem o conteúdo da pesquisa de acordo com a presente revisão, pois os assuntos eram de outras temáticas e algumas pesquisas de outros países.

4 | RESULTADOS

Com os resultados de 6 artigos, nota-se que os estudos sobre liderança feminina publicados nos periódicos nacionais apresentam como objetivo: a) analisar a construção da identidade da profissional (1 artigo); b) identificar as barreiras, desafios e obstáculos na ascensão e na carreira das mulheres líderes (3 artigos); c) identificar a percepção de profissionais acerca dos estilos de liderança (1) e d) analisar o feminino no trabalho de gestoras (1 artigo).

5 | DISCUSSÃO

A partir da seleção dos artigos fez-se a análise de conteúdo. O artigo de 2016, intitulado “As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil”, teve como objetivo identificar as barreiras que têm impedido ou dificultado as mulheres de ascender para posições hierárquicas em níveis estratégicos nas organizações brasileiras (DUTRA; FERREIRA; HENDERSON, 2016). Os autores destacaram como hipóteses de pesquisa: a) mulheres que investem na formação educacional possuem mais oportunidades de ascender para posições estratégicas de alto nível hierárquico; b) mulheres tendem a adaptar suas identidades femininas como meio para ascender para posições estratégicas de alto nível e c) mulheres que tem mentor ou *sponsor* têm maior probabilidade de ascender à posições estratégicas de alto nível hierárquico. Na categoria de análise: “alto nível de escolaridade”, observou-se que o alto nível hierárquico é proporcional ao alto nível de escolaridade, confirmando-se a primeira hipótese. A hipótese vai ao encontro com o que Bruschini (2007) salienta, que a expansão da escolaridade que as mulheres brasileiras estão tendo acesso é um dos fatores do aumento do ingresso das mulheres no mercado de trabalho. Na “adaptação da identidade”, todas as participantes ressaltaram que a mudança de identidade feminina ocorre e é necessária para a ascensão das mulheres em cargos de alto nível hierárquico, confirmando a segunda hipótese. Essa ideia corrobora com o que Bierema (2016) afirma, que se espera que as mulheres assumam uma identidade profissional conforme a imagem do homem trabalhador ideal. Por fim, na categoria “existência de um mentor ou *sponsor*”, a terceira hipótese se confirmou, já que todas as participantes em algum momento tiveram um mentor ou um *sponsor*, bem como foi confirmado pelas mesmas, que mentor ou *sponsor* são considerados uma pessoa chave para a ascensão da mulher dentro da carreira (DUTRA; FERREIRA; HENDERSON, 2016).

O artigo encontrado de 2018, “Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais”, objetivou identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira, bem como entender seu discurso sobre boa liderança em um cargo e em sua vida (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). A pesquisa foi de caráter qualitativo e encaixava-se como pesquisa de campo. Foi realizada em organizações públicas e privadas do Rio de Janeiro, onde foram aplicadas entrevistas estruturadas em 15 líderes com idades entre 32 e 70 anos.

A partir do material coletado, Hryniewicz e Vianna (2018) elaboraram a interpretação com base em cinco barreiras das pesquisadoras Eagly e Carli (2007). Tais barreiras são: a) vestígios de preconceito; b) resistência à liderança da mulher; c) problemas com estilos de liderança; d) demandas da vida familiar e e) pouco investimento em capital social. Na primeira barreira as entrevistadas reconheceram o fato de que mulheres ganham menos que os homens, em relação as promoções, parte das entrevistadas afirmam não ter conhecimento da vantagem dos homens. Os autores incluíram duas

barreiras de preconceito, a maternidade e a aparência, pois as participantes relataram a licença-maternidade como um problema para a profissional e a aparência se destacou no discurso, visto que colegas associam promoções no trabalho devido aos atributos físicos das mulheres (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Em relação a barreira “resistência à liderança da mulher”, quando questionadas sobre as características mais observadas em mulheres líderes, elas destacaram: determinação, dedicação, comunicação, empatia e otimismo. O que mostra que atenção, cuidado e dedicação são características esperadas de mulheres. Por esse motivo, a dificuldade de liderar das mulheres é uma realidade, havendo constante questionamento, teste e preconceito (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Para Eagly e Carli (2003) as qualidades comunais que as pessoas associam às mulheres, como cordialidade e altruísmo, divergem das qualidades agênticas, como assertividade, que geralmente é associado como característica de um líder de sucesso, sendo esse líder associado ao homem. Nos “problemas com estilo de liderança” demonstrou-se que há uma visão mais integrada de liderança por parte das mulheres, pois as características que foram consideradas importantes para um bom líder foram: caráter, determinação, autoconfiança. Tais características reforçam uma mistura de comportamento femininos e masculinos, formando uma liderança mais completa. Na barreira “demanda da vida familiar”, Hryniewicz e Vianna (2018) observaram que as mulheres eram gerentes, consultoras, chefes de departamentos e diretoras. Esses trabalhos consomem tempo e são importantes, mesmo assim as participantes cuidavam de assuntos da casa e família. Fialho et al (2018) corroboram da ideia de que combinar a vida profissional com a vida familiar pode dificultar a produtividade das mulheres, refletindo em uma remuneração mais baixa, menos oportunidades de inserção e estabilidade e maior dificuldades para obter cargos de liderança. A última barreira “pouco investimento em capital social”, demonstrou que falar de si e de suas competências não se encaixa como um comportamento padrão das mulheres, e se sim, causa uma certa estranheza, enquanto os homens o fazem com tranquilidade e sem julgamentos. Como os homens podem ressaltar talentos e competências, isso os beneficia, além dos homens poderem cultivar relações próximas com chefes homens, sem a interpretação de um relacionamento amoroso, o que pode acontecer com as mulheres (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). O artigo identificou obstáculos que surgem na carreira da líder e identificou nos discursos das mulheres a definição de uma líder com características mais andrógenas, misturadas com comunais e agênticas, como comunicação e autoconfiança.

O ano de 2019 resultou em dois artigos, a começar pelo intitulado “A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações *Baby Boomers*, X e Y”. Faria, Lopes e Melo (2019) objetivaram para seu estudo, analisar a construção da identidade da profissão de mulheres gerentes das gerações *Baby Boomers*, X e Y. Foram selecionadas 32 mulheres gerentes de organizações localizadas em Belo Horizonte – MG. As entrevistas seguiram o roteiro semiestruturado e foram realizadas com as participantes

separadas por geração, sendo 6 mulheres da geração *Baby Boomers*, 11 mulheres da geração X e 15 mulheres da geração Y. Os dados da pesquisa basearam-se nas cinco dimensões de análise proposta por Hill (1993): a) aprender o que significa ser gerente; b) desenvolver julgamentos interpessoais; c) adquirir autoconhecimento; d) lutar contra as tensões e emoções e e) gerenciar as transformações. Em “desenvolver julgamentos interpessoais”, confirmou-se que as gerações não se apoiam apenas na autoridade formal para exercerem a função gerencial. Para as participantes, respeito e autoridade são conquistados com diálogo e bom relacionamento na equipe, ser flexível na tomada de decisão, ser humilde, comunicativo e jamais ser impulsiva (FARIA; LOPES; MELO, 2019). Tais características vão ao encontro com o que Qureshi (2020) evidencia sobre líderes que exercem sua liderança de forma autêntica. Esses, adotam atitudes e comportamentos transparentes, de maneiras exemplares, com estabilidade na tomada de decisão, baseados no respeito e na ética, estimulando a seguir o líder. Na última categoria “gerenciamento das transformações”, Faria; Lopes e Melo (2019) perceberam através dos discursos das participantes, que tanto a geração *Baby Boomer*, como as gerações X e Y gerenciavam o processo de transformação executores de tarefas a gerentes profissionais, buscando se atualizar, em um processo que deve ser diário, devido as mudanças da sociedade. Com essas categorias analisadas confirmou-se que a identidade profissional perpassa diversos problemas, conquistas, dificuldades, sentimentos de realização e dilemas que fazem parte do cargo de gerente. Houve divergências de pensamentos e características distintas entre gerações quando relacionadas a construção da identidade e o posicionamento gerencial. Essas divergências vão ao encontro com o que Louzada (2014) afirma, que para o mercado corporativo as divergências entre gerações têm caráter construtivo, pois há contribuição de cada realidade diferente para o sucesso organizacional, o maior desafio das empresas e gestores é integrar tais divergências para que não prejudique a organização.

O segundo artigo de 2019, “Estilos de liderança: percepções sobre diferenças entre líderes homens e mulheres nas áreas de finanças e contabilidade”, teve como objetivo identificar como profissionais de contabilidade e finanças percebem os estilos de liderança adotados por seus líderes masculinos e femininos. Dias, Veloso e Treff (2019) levantaram como hipótese a existência de diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres, sendo tal hipótese rejeitada no estudo. A conclusão do estudo vai na contramão do estudo de Sequeira (2020), que avalia que um estilo democrático, participativo e orientado para as pessoas são características das mulheres, enquanto o estilo autocrático, diretivo e orientado para as tarefas é característico de homens. Compreender que indivíduos de ambos os sexos adotam diferentes estilos de liderança é eficaz, no sentido de complementaridade no exercício da liderança em uma organização.

Em 2020 foi encontrado o artigo “Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública”, que objetivou “melhor compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública no executivo

brasileiro” (MILTERSTEINER et al., 2020, p. 406). O estudo teve por base barreiras que são comumente descritas na literatura internacional e nacional sobre temas como “teto de vidro”, “labirintos de liderança” e “abelha rainha”. As hipóteses estabelecidas pelos autores da pesquisa foram: 1) quanto maior a feminilidade, maior a comunalidade e a identidade feminina; 2) quanto mais agênticas, menor o vestígio de preconceito; 3) quanto mais agênticas, menor a resignação; 4) quanto mais agênticas, maior a resiliência na carreira; 5) quanto mais agênticas, maior a aceitação na carreira; 6) quanto mais agênticas, maior distanciamento e menor disposição para apoiar outras mulheres e 7) quanto mais agênticas, maior o comprometimento com a carreira. Em relação aos resultados, Miltersteiner et al (2020) apontaram que a hipótese 1 foi confirmada, ou seja, quanto maior a feminilidade maior a comunalidade e a identidade feminina. Na hipótese 2 os resultados apontaram que em partes, as gestoras quanto mais agênticas mais negam a discriminação (menor vestígio de preconceito), bem como a terceira hipótese mostra parcialmente que as mulheres quanto mais agênticas menos tem resistência. As hipóteses 4 e 5, onde as mulheres quanto mais agênticas têm maior resiliência na carreira (4) e maior aceitação na carreira (5), não se confirmaram. A hipótese 6, quanto mais agênticas maior o distanciamento e menor a disposição para apoiar outras mulheres, confirmou-se parcialmente. Por fim, a hipótese 7 confirmou-se, ou seja, as mulheres quanto mais agênticas têm maior comprometimento com a carreira. Conclui-se que mulheres em cargos de liderança sofrem preconceitos validados por códigos masculinos, quando buscam ascender em posições de maior responsabilidade. Além de precisarem provar frequentemente sua competência profissional. As conclusões corroboram com os achados da pesquisa de Castro, Melo e Ramos (2011), que afirmam que para as mulheres líderes são atribuídas exigências a mais que para os homens na mesma função. As líderes precisam se posicionar e ser altamente competentes, estando sempre a provar suas capacidades.

Para finalizar, o segundo artigo encontrado dentre os publicados no ano de 2020, intitulado “O feminino nas organizações: um estudo de gestão no setor da indústria farmacêutica”. Melo e Reis (2020) tiveram como objetivo de pesquisa, analisar a percepção das mulheres no trabalho gerencial, segundo gestoras de empresas farmacêuticas. Os estudos apontaram que a gestão de pessoas foi considerada a principal atividade desenvolvida por mulheres na função gerencial. Não houve diferenças salariais entre homens e mulheres, indicando que os critérios de remuneração não estão atrelados ao gênero, o que significou uma mudança no cenário significativa. Bierema (2016) destaca que apesar das mulheres trabalharem mais que os homens, ganham menos prestígio e salários em torno de 4% a 36% menos do que dos homens.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa atingiu o seu objetivo geral e seus objetivos específicos, ao

analisar de forma integrativa e sistêmica os trabalhos publicados nos periódicos nacionais entre os anos de 2015 a 2021: Revista de Administração Contemporânea – RAC; Revista de Administração de Empresas – RAE; Cadernos EBAPE.BR; Revista Eletrônica de Administração – REAd e Revista de Administração – Rea. No transcorrer das seções foi exposto um embasamento teórico sobre a temática liderança feminina através das análises dos estudos. Conclui-se que identidade profissional, estilos de liderança feminina e masculinas e barreiras, obstáculos, desafios e dificuldades na liderança feminina, foram temáticas mais abordadas nas pesquisas.

O estudo contribui para o desenvolvimento da pesquisa nacional sobre liderança feminina, pois visibiliza o panorama geral das pesquisas publicadas em periódicos importantes da área. As limitações do estudo partem da dificuldade de encontrar estudos sobre o tema e do uso de periódicos nacionais, que apesar de serem bem qualificados, limitam o acesso à pesquisas internacionais.

Para futuras pesquisas, propõem-se a revisão sistêmica e integrativa de estudos internacionais sobre o tema, bem como explorar assuntos como gestão de tempo de mulheres em cargos de liderança e florescimento no trabalho de mulheres líderes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B.; FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n.3, p. 290-310, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/?lang=pt&format=pdf> . Acesso em: 21/04/2021.

BIEREMA, L. Female leadership: worrying notions of the “ideal” (male) leader. **Advances in human resource Development**, v.18, n.1, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422316641398> . Acesso em: 24/04/2021.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/KybtYcJQvGnnFwwjcyWKQrc/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 24/04/2021.

CASTRO, A. L. S.; MELO, M. C. O. L.; RAMOS, M. A. Os desafios da mulher em cargos de liderança. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP – SEMEAD XIV. **Anais...**São Paulo: USP. 2011. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/340.pdf> . Acesso em: 30/05/2021.

CHEUNG, F. M.; HALPERN, D. F. Women at the top: powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. **American Psychologist**, v. 65, n.3, p. 182 – 193, 2010. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0017309> . Acesso em:13/06/2021.

DIAS, E. W.; VELOSO, E. F. R.; TREFF, M. A. Estilos de liderança: percepções sobre diferenças entre líderes homens e mulheres nas áreas de finanças e contabilidade. **Revista de Administração da UFSM**, v.12, n. Especial, p. 1173-1187, 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/41368-209127-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/41368-209127-1-PB%20(1).pdf) . Acesso em: 05/07/2021.

DUTRA, J. S.; FERREIRA, M. A. A.; HENDERSON, P. A. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/8208-115080-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/8208-115080-1-PB%20(1).pdf) . Acesso em: 05/07/2021.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. **Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 807-834, 2003. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/The_Female_Leadership_Advantage_An_Evaluation_of_t.pdf . Acesso em: 24/04/2021.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*. 2007. Disponível em: [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/16_Women20and_20the20Labyrinth20of_20Leadership%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/16_Women20and_20the20Labyrinth20of_20Leadership%20(2).pdf) . Acesso em: 24/04/2021.

FIALHO, C. B. et al. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Fialho_Rosa_Gai_Paz_2018_Empoderamento-e-Genero--Um-Est_48540.pdf . Acesso em: 27/07/2021.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/rj/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 05/07/2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de gênero: indicadores sociais de mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784> . Acesso em: 07/08/2021.

LOUZADA, M. O.; SANTOS, D. S. As carreiras inteligentes e as percepções das gerações sobre crescimento profissional. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA: gestão do conhecimento para a sociedade. 2014. Faculdades Dom Bosco. **Anais...** Rio de Janeiro: Dom Bosco. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/14/38320517.pdf> . Acesso em: 10/08/2021.

MACKAY, J; SISODIA, R. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MELO, M. C. O. L.; FARIA, V. S. P.; LOPES, A. L. M. A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. Especial, p. 832-843, 20 ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/rj/cebape/a/nc6BqcfDFyVKzcTQLtCFdCj/?lang=pt&format=pdf> . Acesso em: 05/07/2021.

MELO, M. C. O. L.; REIS, M. C. O feminino nas organizações: um estudo de gestão no setor da indústria farmacêutica. **Revista de Administração da UFSM**, v.13, n.2, p. 277-295, 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/23671-224630-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/23671-224630-2-PB%20(1).pdf) . Acesso em: 05/07/2021.

MILTERSTEINER, R. K et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v.18, n.2, p. 406-423, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/rj/cebape/a/tCzLBjYCbWjsr5bkQnnZ7bm/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 05/07/2021.

QUELHAS, F. C. Mulheres executivas no mercado de trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2010. Universidade Federal Fluminense. **Anais...**Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. 2010. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0254_1213_12.pdf . Acesso em: 23/04/2021

QURESHI, T. Authentic Leadership, Organizational Identification and Citizenship Behavior in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/Authentic-leadership-organizational-identification-and-citizenship-behavior-in-the-gulf-cooperation-council-gcc-countries-1939-6104-19-3-556.pdf> . Acesso em: 28/06/2021.

RINCÓN, V.; GONZÁLEZ, M.; BARRERO, K. Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. **Intangible Capital**, v. 13, n.2, p. 319-386, 2017. Disponível em: <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/889/625> . Acesso em: 25/04/2021.

SEQUEIRA, J. E. P. **Diferenças e complementaridade entre os estilos de liderança de homens e mulheres**. 2020. 100p. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/jspui/bitstream/10451/44953/1/ulfpie055743_tm.pdf. Acesso em: 30/06/2021.

PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Data de aceite: 01/08/2022

Marcio Casanata Godinho

Acadêmico de Direito – Faculdade de Direito
– Universidade de Passo Fundo – RS.
Acadêmico de Tecnologia em Mediação –
Universidade Estácio
<http://lattes.cnpq.br/7454653093882723>

Maira Angélica Dal Conte Tonial

Doutoranda em Ciência Jurídica Univalli/UPF.
Mestre em Direito pela Unisinos; Especialista
em Direito Processual Civil e Processo
do Trabalho e graduada em Direito pela
Universidade de Passo Fundo . Advogada.
Mediadora. Professora Universitária
<http://lattes.cnpq.br/0212344315200902>

RESUMO: Ações discriminatórias, embora comuns nas organizações de trabalho, são passíveis de punição conforme prevê a lei. Elas consistem naquelas práticas perversas e abusivas que cooperam para a deterioração do ambiente laboral, não raro sob a inércia do empregador, que a tudo vê, mas que nada faz. A diminuição da eficiência laboral e a consequente queda econômica trará prejuízos não somente para o trabalhador, mas também para a empresa, além do aumento do risco de judicialização como forma de resolução dos conflitos laborais. A implantação de modelos de governança corporativa, mesmo nas pequenas empresas, constitui valioso instrumento capaz de estabelecer processos disruptivos, visando substituir padrões negativos por boas práticas

que conduzam à construção de um ambiente laboral saudável sob todos os aspectos.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio psicossocial; compliance trabalhista; práticas discriminatórias.

DISCRIMINATORY PRACTICES IN WORK ORGANIZATION

ABSTRACT: Discriminatory actions, although common in work organizations, are punishable as provided by law. They consist of those perverse and abusive practices that contribute to the deterioration of the working environment, often under the inertia of the employer, who sees everything but does nothing. The decrease in labor efficiency and the consequent economic downturn will bring losses not only to the worker, but also to the company, in addition to an increased risk of legalization as a way of resolving labor disputes. The implementation of corporate governance models, even in small companies, is a valuable instrument capable of establishing disruptive processes, aiming to replace negative standards with good practices that lead to the construction of a healthy working environment in all aspects.

KEYWORDS: Psychosocial harassment; labor compliance; discriminatory practices.

1 | INTRODUÇÃO

A proibição da discriminação é tratada de maneira inovadora pela Constituição Cidadã. Antes, à exceção de 1937, o termo sequer havia aparecido noutra norma constitucional.

Destarte, sua postulação, verificada no artigo 3º, inciso IV, traz como objetivo fundamental da República Federativa do Brasil, “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.” De igual forma, o trabalho, cujo valor social é reconhecido pela Carta Magna já no artigo 1º, inciso IV, assenta-se nos chamados direitos de segunda geração tutelados pelo Estado, tomando por referência, o princípio da igualdade. Logo, estes são dois dos aspectos imprescindíveis à manutenção da dignidade humana.

Considerando a importância de tão nobres valores, pretende a legislação estabelecer uma esfera de liberdade jurídica através da qual a sociedade se inter-relaciona em mútuo reconhecimento da norma cuja função é estabelecer limites do poder/dever, cabendo ao Estado a garantia de que o cidadão possa exercer o direito de provocar a tutela jurisdicional, além de proporcionar a prática de ações que lhe facultem o desenvolvimento seja qual for moral, econômico ou social.

Como parte desta engrenagem, guardadas as devidas proporções, o mercado de trabalho também possui a sua esfera de liberdade jurídica, que visa não somente garantir importantes direitos, como também oportunizar ao trabalhador o necessário crescimento econômico. Neste ínterim, o aspecto social detém importante relevância ao ente/trabalhador, haja vista ser um dos elementos regulatórios da saúde psicológica deste, em que pese a importância da socialização do indivíduo. Outrossim, o aspecto moral no sentido de juízo de valor, aquele baseado nas experiências puramente pessoais calcadas em fatores culturais, religiosos, os ditos valores morais, também ocupa relevante função no âmbito das relações interpessoais, pois determinam sua valoração, temporalidade, entre outros aspectos.

Este é o cenário através do qual as relações de trabalho irão se estabelecer, evoluindo a partir de uma série de elementos capazes de torna-las profícuas e duradouras, ou revela-las algo limítrofe à esfera de liberdade tutelada pelo Estado, ou em violação a esta. Pois que as relações trabalhistas possuem natureza potencialmente conflituosa, devendo-se a isto, a disputa por cargos ou funções, a busca por melhores salários, prêmios e comissões, pelo mero alcance do poder, seja qual for sua dimensão, ou por quaisquer outras razões que sirvam de comburentes. A depender do modelo de gestão, os conflitos poderão se transformar em algo pontual, passíveis de serem resolvidos internamente, saneados de um modo que não mais se repitam no futuro, ou alcançarem a condição de práticas discriminatórias, o que poderá trazer consequências administrativas, trabalhistas e criminais.

Com o propósito de pensar o objeto central deste artigo, buscou-se a revisão bibliográfica como metodologia, e o desenvolvimento em três momentos a seguir: no Item 1, A discriminação como elemento estrutural; Item 2, A saúde do trabalhador como processo biopsicossocial; e, no Item 3, Compliance trabalhista.

2 | A DISCRIMINAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRUTURAL

No cotidiano do trabalho, diversos acontecimentos que fazem parte do processo de interação entre colegas, superiores e subordinados ou vice-versa, tendem a passar despercebidos. Desde as inocentes cobranças de apressar, relacionadas ao tempo em que um serviço deve ser concluído, passando pela banalização das críticas construtivas, às conversas entre uns e outros, onde o assunto da vez é aquele colega que enfrenta dificuldades impostas pela inexperiência, ou por algum eventual problema que esteja enfrentando, por seu modo de vestir ou pelo seu fenótipo. São inúmeras, as razões que levam à deterioração, o ambiente laboral, quase sempre motivada por cobranças, piadas e comentários de aparência inocente, mas que no fundo, carregam pesadas doses de preconceito e perversidade. Por esta razão, perceber-se vítima de um assédio é algo extremamente difícil, haja vista que, no mais das vezes, o assediador costuma sair pela tangente, alegando ter feito uma brincadeirinha. Neste âmbito, de modo subjacente, prospera outro tipo de agressão: a discriminação.

Preliminarmente, deve-se considerar o ser humano como detentor de traços de personalidades próprios, sejam estes inatos ou adquiridos através do convívio social, algo que indubitavelmente se traduz na diversidade. Desta forma, “conceber um modelo de igualdade sem a consideração das diferenças entre os seres humanos é conceber um modelo débil, dotado de quase nenhuma efetividade¹.” Trata-se de um raciocínio que referenda o pensamento de Ferrajoli, ao estabelecer quatro configurações jurídicas distintas onde, o primeiro modelo, e também primevo, baseia-se na indiferença jurídica pelas diferenças, o estado de natureza segundo o paradigma hobbesiano, em que as relações de força oprimem as diversas identidades². O segundo modelo consiste na distinção jurídica das diferenças em que algumas identidades privilegiadas são valorizadas, enquanto outras, desvalorizadas e, conseqüentemente discriminadas³. O terceiro modelo refere-se à homologação jurídica das diferenças, concebida em valores e desvalores, resultando numa parte que é ignorada, neutralizada e até mesmo violada, ocultando as diferenças entre grupos, vislumbrando-os como iguais, e penalizando a diversidade⁴. Por fim, o quarto modelo promove a valoração jurídica das diferenças, sendo este, o modelo de ideal em que se reconhece o direito de todos, mas também, garante-se a expressão do indivíduo⁵.

Neste contexto, visando a efetivação do princípio da igualdade, deve-se considerar que todos os cidadãos são iguais em suas generalidades, mas diferentes em suas diversidades, não devendo esta última ser objeto de segregação.

Consoante a grande complexidade que consiste em identificar os sujeitos do ato discriminatório nas relações de trabalho, é necessário observar que a noção inicial da

1 LIMA, Firmino Alves. Teoria da discriminação nas relações de trabalho. São Paulo: Elsevier, 2011, p. 30.

2 FERRAJOLI, Luigi. Igualdad y diferencia: derechos y garantías: la ley del más débil. 3ª Ed. Madrid: Trotta, 2002, p. 74.

3 Id., Ibid., p. 74.

4 Id., Ibid., p. 74.

5 Id., Ibid., p. 74.

discriminação está centrada nas pessoas ou grupos que sofreram alguma diferença de tratamento, conforme estabelece Lochak⁶. Por sua vez, a doutrina clássica da discriminação consigna que existe, necessariamente, três sujeitos, a seguir, o discriminador, a vítima e o comparador⁷, sendo este último, o fator que determinará a intensidade, e também a espécie de discriminação.

As formas de discriminação alcançam tanto a condição negativa quanto a positiva. O primeiro caso tem a exclusão como uma das importantes referências. Para o segundo caso, cabe apropriadamente a expressão “discriminação reversa”⁸ em indicação a toda e qualquer medida adotada para remediar processos discriminatórios tais como as políticas de cotas. Aliás, esta foi a preocupação da Organização Internacional do Trabalho – OIT ao inserir, na Convenção de nº 111⁹, aquele que se tornaria o artigo quinto da norma antidiscriminatória, conforme segue:

Art. 5 — 1. As medidas especiais de proteção ou de assistência previstas em outras convenções ou recomendações adotadas pela Conferência Internacional do Trabalho não são consideradas como discriminação.

2. Qualquer Membro pode, depois de consultadas as organizações representativas de empregadores e trabalhadores, quando estas existam, definir como não discriminatórias quaisquer outras medidas especiais que tenham por fim salvaguardar as necessidades particulares de pessoas em relação às quais a atribuição de uma proteção ou assistência especial seja, de uma maneira geral, reconhecida como necessária, por motivos tais como o sexo, a invalidez, os encargos de família ou o nível social ou cultural.

O processo de discriminação reversa tem sido amplamente discutido, especialmente quando, em determinado concurso, um candidato que obteve razoável pontuação, ao ser desclassificado, depara-se com outro, que obteve menor pontuação, devido à existência de cotas, classificou-se por meio destas. A considerar que a política de cotas pretende tornar mais inclusiva a sociedade, no entanto este assunto não será objeto de análise.

Deve-se, contudo, observar a hipótese de que o princípio da não discriminação, em se tratando de âmbito laboral, não se vincula ao princípio da isonomia. Isto porque certas características deverão ser resguardadas. Dentre estas, pode-se destacar a diferença entre um trabalhador meramente avulso, cujos elementos que caracterizam a relação de trabalho nem sempre estão presentes. Embora o Direito do Trabalho aplique a isonomia de um tratamento justaltrabalhista igual, trabalhadores avulsos e empregados “são trabalhadores diversos, que não se confundem tecnicamente¹⁰.” Portanto, não há que se falar em discriminação.

Embora seja necessário avançar no desenvolvimento de políticas voltadas para

6 LOCHAK, Daniele. Réflexions sur la notion de discrimination. *Droit Social*, Paris, n. 11, nov. 1987.

7 RODRIGUES-PIÑERO, Miguel; FERNANDEZ LOPEZ, Maria Fernanda. *Igualdad y discriminación*. Madrid: Tecnos, 1986, p. 47.

8 FREDMAN, Sandra. *Discrimination Law*. OXFORD: Oxford University Press, 2002, p. 126.

9 Organização Internacional do Trabalho. Convenção nº 111. Disponível em <https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235325/lang-pt/index.htm>. Acesso em 11 jun. 2021.

10 DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de direito do trabalho*. 18ª Ed. São Paulo: LTr, 2019, p. 956.

o aprimoramento procedimental das questões que envolvem a não discriminação, é igualmente importante tratar dos aspectos que conduzem ao processo da discriminação reversa, evitando-se, portanto, o estabelecimento de uma forma de discriminação estrutural.

3 | A SAÚDE DO TRABALHADOR COMO PROCESSO BIOPSIKOSSOCIAL

Considerando que o ser humano é um ser biopsicossocial, ou seja, possui aspectos biológicos, psicológicos e sociais, a saúde e a doença, portanto, são compreendidas como resultado da interação destes elementos em relação ao ambiente o qual se acha exposto, o indivíduo. Logo, o ambiente de trabalho é mais um destes ambientes repletos de episódios estressores que tendem a proporcionar fadiga àqueles que ali convivem. Esta, aliás, é uma teoria antiga sobre a qual se insurgem outras, mais modernas, que apontam o ambiente de trabalho como local de potencial evolução interpessoal, ainda que considerem aspectos como constrangimento e humilhação experimentados pelos trabalhadores.

Além das condições estressoras, os trabalhos físico e mental, quando em excesso, também cobram sua parcela a ser descontada na saúde do trabalhador, e, como resultado do trabalho excessivo, este acaba adoecendo¹¹.

Apesar da evidente importância ambulatorial, a saúde mental e emocional do trabalhador tende a ser subestimada por um sem-número de profissionais da saúde do trabalho face o menosprezo das queixas trazidas por seus pacientes. Neste sentido, Margarida Barreto, médica do trabalho e doutora em psicologia social, postula que:

Trabalhadores e trabalhadoras defrontam-se com médicos que ironizam e menosprezam suas queixas, negam diagnósticos, não fornecem laudos, pois sequer os examinam, retêm exames, inferiorizam e ridicularizam seus sintomas. [...] Tais atitudes são reveladoras da deterioração da relação médico-paciente, sobretudo da incapacidade dos médicos para lidar com os “gritos” do sofrimento alheio.¹²

Tal situação, ao representar imenso desafio para as empresas, requer, em matéria de saúde e segurança no trabalho, a adequada gestão do nível de estresse e os riscos psicossociais a que se acham expostos os trabalhadores, especialmente porque tais aspectos não somente causam impacto direto em sua saúde, como também na produtividade¹³, levando ao comprometimento da imagem da empresa. Conseqüentemente, a economia tende a ser atingida. Por equivalência, o precário suporte psicossocial, a demora na busca por soluções por parte da gerência, ou mesmo a banalização do assédio e discriminação tendem a provocar uma série de sentimentos negativos que contribuem para o adoecimento do trabalhador, além de exigências absurdas ou confusas, jornadas

11 DEJOURS, Cristophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª Ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

12 BARRETO, Margarida Maria Silveira. Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações. 1ª Ed. São Paulo: Editora da PUC-SP, 2006, p. 169.

13 C.F. OSHA. Riscos psicossociais e estresse no trabalho. Disponível em <<https://osha.europa.eu/pt/themes/sychosocial-risks-and-stress>>. Acesso em 11 dez. 2021.

excessivas de trabalho, tarefas demoradas com prazos curtíssimos, exclusão nas decisões que afetam o trabalhador, carência de equipamentos de segurança entre outros.

Visando o aprimoramento de sistemas capazes de extinguir, ou pelo menos minorar os chamados riscos psicossociais, é imprescindível a implantação de um modelo de governança corporativa, ainda que destinado a sanear determinado problema existente na organização, conforme será visto no próximo item.

4 | COMPLIANCE TRABALHISTA

Elevado número de ações trabalhistas tem sua origem lá no processo de seleção, ou seja, na fase pré-contratual. Isto acontece porque, a exemplo daqueles anúncios de trabalho mais antigos onde se exigia, por exemplo, boa aparência, o surgimento da tecnologia trouxe o algoritmo como ferramenta de discriminação. Basta, ao selecionador, proceder com certos ajustes para excluir incontáveis perfis de candidatos interessados ao mesmo cargo, mas que não possuem características exigidas pela empresa em fase de contratação. Por esta razão, todo e qualquer empregador deverá, antes de fazer qualquer oferta de emprego, verificar se não está em vias de cometer algum ato discriminatório que viole os direitos previstos em lei.

Além de tais atos discriminatórios, alguns quesitos devem acompanhar as partes durante todas as fases contratuais, especialmente “o princípio da boa-fé objetiva, cujo escopo é estabelecer um padrão ético de conduta nas relações obrigacionais, com observância dos deveres de honestidade, lealdade e probidade¹⁴.”

Na esteira deste raciocínio, o compliance trabalhista referenda a implantação de programas que visem a adequação às leis trabalhistas e suas generalidades, envolvendo diversos departamentos, entre os quais, jurídico e de recursos humanos, em sintonia com a alta gerência, devendo integrar-se ao sistema de gerenciamento de riscos, realizando o mapeamento de toda a legislação que alcance a empresa no raio de sua atuação.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, o estabelecimento de uma gestão de riscos permite alcançar novos paradigmas ao monitorar categorias de riscos dentre as quais destacam-se corrupção e suborno, desrespeito aos direitos humanos e trabalhistas, conflito de interesses, impactos socioambientais entre diversos outros, tratando-se, portanto, de um novo paradigma, onde “Busca-se identificar e reconhecer o inter-relacionamento entre os diversos tipos e categorias de risco¹⁵.”

Ainda que as micro e pequenas empresas estejam dispensadas de certas obrigações previstas no Decreto 8.420/2015¹⁶, a adoção de uma cultura de integridade poderá

14 SILVA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri; BOMFIM, Vólia. Manual do Compliance Trabalhista: teoria e prática. 2ª Ed., rev., atual. e ampl. – Salvador: Editora Juspodivm, 2021, p. 115.

15 BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES, Joaquim Rubens; MURITIBA, Sérgio Nunes. (org.) Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios. 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017, p. 118.

16 DECRETO Nº 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015: Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública,

lhes trazer enormes benefícios, considerando que investidores, fornecedores, clientes, consumidores e a própria comunidade, tem manifestado intolerância a certas condutas, conforme verifica-se:

Multiplicam-se os exemplos de perda de valor real para companhias que toleram a corrupção, desastres ambientais, práticas comerciais desequilibradas, descuido no manejo de seus produtos, más relações com as comunidades afetadas por seus negócios, políticas trabalhistas insensatas etc. Enfim, diminuem a paciência e a tolerância com as companhias que não prezam pela sustentabilidade de forma geral.¹⁷

Considerando que não somente o empregador, mas também o empregado poderá vir a ser judicialmente responsabilizado pela prática de discriminação, resta evidente que a adoção de um programa de governança corporativa não somente conduz ao alinhamento em relação aos ditames da lei, como proporciona um estado de perenidade, posto que seus princípios inspiram a multiplicação de valores edificantes, tendo como contrapartida, a redução e o desaparecimento de ações discriminatórias.

Finalmente, o compliance trabalhista se traduz num instrumento necessário para a prevenção de práticas que deterioram o ambiente laboral em que pese a necessidade do cumprimento de normas e regras, sejam estas positivadas na lei, ou estabelecidas por um código de conduta, incluindo ações preventivas que visem alcançar uma cultura empresarial pautada pela ética.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como propósito abordar um tema de grande complexidade, e cuja extensão sabidamente não se esgota. Isto porque, a organização do trabalho com vistas à promoção do bem-estar social, necessita incorporar certos princípios em sua estrutura para além da geração de empregos e o desenvolvimento, seja este de caráter econômico, cultural ou social. A adoção de práticas sustentáveis tais como a proteção do meio ambiente, o desenvolvimento de ambientes laborais saudáveis bem como o respeito aos parceiros de negócios, sejam fornecedores ou clientes, em muito contribui para o estabelecimento da chamada empatia social, haja vista que a empresa, ao abrir mão de práticas predatórias, assume o seu papel como parte da solução em que pese toda a gama de problemas e conflitos sociais. Vê-se, portanto, que é necessário a implantação de sistemas que facultem a desconstrução da discriminação estrutural no ambiente de trabalho. O grande salto se dará no momento em que as empresas conseguirem oferecer um ambiente salutar a fim de que seus colaboradores consigam desenvolver-se não somente enquanto profissionais, mas acima de tudo, como cidadãos.

nacional ou estrangeira e dá outras providências.

17BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES, Joaquim Rubens; MURITIBA, Sérgio Nunes. (org.) **Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios**. 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017, p. 146.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. 1ª Ed. São Paulo: Editora da PUC-SP, 2006.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES, Joaquim Rubens; MURITIBA, Sérgio Nunes. (org.) **Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios**. 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPÚBLICA. Secretaria-Geral. Subchefia para assuntos jurídicos: **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em 11 jun. 2021.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPÚBLICA. Secretaria-Geral. Subchefia para assuntos jurídicos: **Lei nº 13.104, de 9 de março de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13104.htm>. Acesso em 30 mar. 2021.

C.F. OSHA. **Riscos psicossociais e estresse no trabalho**. Disponível em <<https://osha.europa.eu/pt/themes/sychosocial-risks-and-stress>>. Acesso em 11 jun. 2021.

DEJOURS, Cristophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª Ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 18ª Ed. São Paulo: LTr, 2019.

FERRAJOLI, Luigi. **Igualdad y diferencia: derechos y garantías: la ley del más débil**. 3ª Ed. Madrid: Trotta, 2002.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI Maria Rosa; MALHADAS Jr., Marcos Julio Olivé.

FREDMAN, Sandra. **Discrimination Law**. OXFORD: Oxford University Press, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

HONNETH, Axel. **O direito da liberdade**. 1ª Ed. São Paulo: Martins Editora Livraria, 2015.

JIMENES, B.J. et al. **Estrés postraumático en víctimas de acoso psicológico en el trabajo: La influencia de las creencias**. 2006, Infocop Online. Disponível em: <http://www.infocop.es/view_article.asp?id=839>. Acesso em 16 abr. 2021.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing and Pssychological Terror at Workplaces, Violence and Victims, Vol. 5**. 1990, Springer Publishing Company.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing at Work**. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em 16 abr. 2021.

LIMA, Firmino Alves. **Teoria da discriminação nas relações de trabalho**. São Paulo: Elsevier, 2011.

LOCHAK, Daniele. **Réflexions sur la notion de discrimination**. Droit Social, Paris, n. 11, nov. 1987.

MILCZAREK, M. **Workplace violence and harassment: A European Picture**. Relatório do Observatório Europeu dos Riscos (Luxemburgo, Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA)).

Organização Internacional do Trabalho. **Convenção nº 111**. Disponível em <https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm>. Acesso em 11 jun. 2021.

RODRIGUES-PIÑERO, Miguel; FERNANDEZ LOPEZ, Maria Fernanda. **Igualdad y discriminación**. Madrid: Tecnos, 1986.

SCARPA, Antonio Oswaldo. **Direitos Fundamentais Sociais**. 1ª Ed. Salvador. Editora JusPodivm, 2021.

SILVA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri; BOMFIM, Vólia. **Manual do Compliance Trabalhista: teoria e prática**. 2ª Ed., rev., atual. e ampl. – Salvador: Editora Juspodivm, 2021.

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA E OS IMPACTOS NA SAÚDE EMOCIONAL DO TRABALHADOR

Data de aceite: 01/08/2022

Maria Elisa de Lacerda Faria

Bianca da Silva Muniz

<http://lattes.cnpq.br/7663756902617205>

RESUMO: O trabalho feito sob pressão, a demanda institucional diante do trabalhador, e o pouco controle sobre as atividades exercidas no cotidiano tem cada vez mais fragilizado o trabalhador, deixando-o suscetível e vulnerável às doenças mentais. Esse tipo de trabalho está ligado a quase todos os setores em decorrência da organização e das condições de trabalho. Com o passar do tempo, o significado do trabalho para o homem foi se transformando. E a saúde mental quando pensada a partir do contexto de trabalho deve entender o significado que o trabalho tem para o sujeito. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura. O processo de coleta do material foi realizado de forma não sistemática e incluiu publicações em inglês e português. Por fim, estes materiais foram lidos na íntegra, categorizados e analisados criticamente. Gerenciar pessoas não é uma tarefa fácil, que se possa exigir dos gestores sem prepará-los, treiná-los e desenvolvê-los, fornecendo ferramentas consistentes, práticas objetivas para que possam fazer gestão de pessoas com qualidade, nivelando cultura organizacional e de lideranças. A gestão de pessoas por competências é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível as empresas instrumentalizar o RH. gestores para

fazerem gestão e desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções. A partir deste entendimento, alguns autores defendem que a gestão de pessoas deve ser conduzida dentro das organizações, já que traduz e direciona a condução do trabalho e das pessoas afetadas por ele. No Brasil a atuação do psicólogo na saúde ocupacional ainda não é legalmente exigida, como é exigida a atuação de profissionais da enfermagem, medicina, engenharia e técnicos em segurança do trabalho. A ausência de profissionais psicólogos em equipes de segurança e medicina do trabalho é contraditória: entende-se que doenças ocupacionais possam ser causadas, ainda que em parte, por fatores psicossociais, mas não há normas para seu controle, como há para os demais fatores de risco.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competência; saúde emocional; trabalho.

ABSTRACT: The work done under pressure, the institutional demand in front of the worker, and the little control over the activities carried out in daily life have increasingly weakened the worker, leaving him susceptible and vulnerable to mental illness. This type of work is linked to almost all sectors as a result of the organization and working conditions. Over time, the meaning of work for man has changed. And mental health, when thought of from the work context, must understand the meaning that work has for the subject. This is a narrative review of the literature. The material collection process was carried out

in a non-systematic way and included publications in English and Portuguese. Finally, these materials were read in full, categorized and critically analyzed. Managing people is not an easy task, which can be demanded of managers without preparing, training and developing them, providing consistent tools, objective practices so that they can manage people with quality, leveling organizational and leadership culture. People management by competencies is a set of practical, consistent, objective and measurable tools that make it possible for companies to implement HR. managers to manage and develop people with focus, criteria and clarity. This is done through measurable tools, customized and built based on job or role assignments. Based on this understanding, some authors argue that people management should be conducted within organizations, as it translates and directs the conduct of work and the people affected by it. In Brazil, the role of psychologists in occupational health is not yet legally required, as is the role of professionals in nursing, medicine, engineering and occupational safety technicians. The absence of professional psychologists in occupational safety and medicine teams is contradictory: it is understood that occupational diseases can be caused, even in part, by psychosocial factors, but there are no rules for their control, as there are for the other factors of risk.

KEYWORDS: Competency management; emotional health; job.

Os modelos de gestão adotados no Brasil, preferencialmente, estimulam a avaliação individual, a competitividade e cobram resultados imediatos. (CHIAVENATO, 1999; PONTES, 1999; SIQUEIRA, 2002). O trabalho feito sob pressão, a demanda institucional diante do trabalhador, e o pouco controle sobre as atividades exercidas no cotidiano tem cada vez mais fragilizado o trabalhador, deixando-o suscetível e vulnerável às doenças mentais. Esse tipo de trabalho está ligado a quase todos os setores em decorrência da organização e das condições de trabalho. Marzano (2004) e Dejours (2004) revelam processos complexos relacionados ao trabalho que têm sido estudados sob várias perspectivas.

Dejours (1993), fala sobre a diferença que existe entre o trabalho prescrito, que trata da burocracia, das regras e da fiscalização em relação ao trabalho, e o trabalho real, que é o que ocorre no cotidiano onde nenhuma regra, ou manual, pode dar conta de todas as situações. O que está contido nessa lacuna, aquilo que torna o trabalho real mais complexo, precisa ser compreendido e identificado com a finalidade de se tornar visível. A distância entre o planejado e o executado é grande, a prescrição não consegue prever todas as dificuldades que aparecem no cotidiano uma vez que há uma frequente necessidade de o trabalhador exercitar atividades cada vez mais complexas que exigem habilidades e conhecimentos variáveis.

Com o passar do tempo, o significado do trabalho para o homem foi se transformando. E a saúde mental quando pensada a partir do contexto de trabalho deve entender o significado que o trabalho tem para o sujeito.

O significado do trabalho pode ser destacado por uma mescla de fatores sociais e pessoais, de acordo com o contexto histórico (BENDASSOLI, 2009). Para o autor, é possível pensar que seu significado dependerá de um grupo, período ou cultura e irá compor

a identidade social e a socialização do sujeito, constituindo-se em fenômeno psicossocial em que as organizações de trabalho são construídas a partir dos processos de interação.

Resumidamente, Bendassolli e Soboll (2011), propuseram o trabalho como “atividade pela qual o sujeito se afirma na sua relação consigo mesmo, com os outros com quem ele trabalha e pela qual colabora para o gênero coletivo (p.6)”. Tolfo (2015) propõe a necessidade de conhecer o papel do trabalho na vida do sujeito para entender a maneira como ele se organiza e constitui. Rohm e Lopes (2015, p. 333) apresentam, ainda, o conceito sobre o trabalho como:

(...) uma condição fundamental na existência humana. Por meio dele, o homem se relaciona com a natureza, constrói sua realidade, significa-se, insere-se em contextos grupais, atua em papéis e finalmente promove a perenização de sua existência. Ou seja, viabiliza a relação dos indivíduos com o meio, em um dado contexto, o trabalho expressa-se como incessante fonte de construção de subjetividade, produzindo significado da existência e do sentido de vida (p. 333).

Pode-se perceber a relevância do trabalho tanto no aspecto econômico como no psicossocial. Han (2015) também apresenta contribuições relevantes sobre o trabalho, para ele, passamos da sociedade da disciplina, marcada pela proibição e coerção para a sociedade do desempenho. Enquanto a sociedade da disciplina gerava “loucos e delinquentes, a sociedade do desempenho produz depressivos e fracassados (HAN, 2015, p.25)”. A hierarquização do trabalho em relação às demais esferas da vida e seus atributos descritivos e valorativos, assim como a organização das características atribuídas ao trabalho podem contribuir para o significado do mesmo (BORGES, 42 1997).

Para Malvezzi (2004, p.13), o trabalho também pode ser entendido como “uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano”. O adoecimento, na sociedade atual, “não é o excesso de responsabilidade e iniciativa, mas o imperativo do desempenho como um novo mandato da sociedade pós-moderna do trabalho (HAN, 2015, p.27)”. O sujeito de desempenho explora a si mesmo.

Ainda segundo o mesmo autor (p.29), o depressivo é o inválido dessa guerra internalizada. A depressão é o adoecimento de uma sociedade que sofre sob o excesso de positividade refletindo aquela humanidade que está em guerra consigo mesma. A Saúde Mental é definida pela Organização Mundial da Saúde – OMS como “o estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza as suas capacidades, pode fazer face ao estresse normal da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera e contribuir para a comunidade em que se insere” (OMS, 2000, p. 44).

Conforme a Carta de Ottawa (WHO, 1986), a promoção da saúde pode ser entendida como o processo que visa aumentar a capacidade dos indivíduos e das comunidades para controlarem a sua saúde no sentido de melhorarem, é direito de todos e deve ser garantida em todas as localidades a melhora na qualidade de vida das pessoas. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2001) passou a adotar uma perspectiva mais ampla para

a conceituação da saúde mental abrangendo aspectos como: o bem-estar subjetivo, a autoeficácia percebida, a autonomia, a competência, a dependência intergeracional e a auto realização do potencial intelectual e emocional das pessoas.

A saúde do trabalhador é pré-requisito para a produtividade e de suma importância para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável. De acordo com o art. 6o da Lei 8080/90 da Constituição Federal a Saúde do Trabalhador deve ser

“um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho” (BRASIL, 1990).

Para Guimarães (1999, p.23): A Saúde Mental e Trabalho é o estudo da dinâmica, da organização e dos processos de trabalho, visando à promoção da Saúde Mental do trabalhador, por meio de ações diagnósticas, preventivas e terapêuticas eficazes. A saúde do trabalhador é valiosa para o indivíduo, a comunidade em que está inserida e a sociedade, refletindo-se diretamente na produção, motivação e satisfação no trabalho, e na qualidade de vida no geral dos indivíduos e da sociedade como um todo.

Portanto, tem-se de um lado uma evolução no conceito de saúde no contexto de trabalho e, por outro lado, profundas transformações que têm criado um cenário não favorável para as questões relativas à saúde mental do trabalhador. É possível perceber essas transformações nos trabalhos de Ianni (1993), Giraud (1998), Borón 23 (1995), Anderson (1995), Beynon (1997), Antunes (1997; 1999), Ramalho (1997), Rodrigues (1997) e Arbix (1997) que em diversos momentos colocaram a economia neoliberal, a globalização e conseqüentemente as reestruturações produtivas como fatores preponderantes para isso.

Para atuar na promoção de saúde no trabalho, é fundamental antepor possíveis situações, ampliar o conceito de trabalho, rever antigas práticas e redesenhar a atuação (BASTOS; GONDIM, 2010). Ou seja, as práticas de atuação devem ser preventivas, corretivas e de reabilitação capazes de tornar o contexto de trabalho equilibrado e flexível de acordo com as condições e organização do trabalho.

Para Borges e Yamamoto (2004, p.24): A importância do trabalho para o ser humano está diretamente relacionada à prioridade de vida e seus direitos, acreditando-se que o prazer sob essas condições seja completamente distinto, acontecendo apenas fora dele. Seligmann-Silva (1986; 1994) concebe Saúde Mental no Trabalho como um campo de investigação e de práticas que possui diversas correntes teóricas e metodológicas.

O presente artigo realiza uma revisão narrativa sobre o tema da influência da gestão por competências na saúde mental do trabalhador, visando identificá-las e discuti-las. O conhecimento resultante do estudo poderá viabilizar novas propostas, o embasamento e o aprimoramento de futuras pesquisas e intervenções. O mapeamento do conhecimento se faz através de um olhar amplo, sem critério explícito ou sistemático, não exigindo um

protocolo rígido. O objetivo desse artigo é caracterizar, por meio da literatura científica existente, o conhecimento atual sobre a saúde mental e seu contexto de trabalho por meio da gestão de pessoas por competência.

Esse estudo propõe uma reflexão que poderá permitir entender as transformações do mundo do trabalho e seus impactos na saúde mental, por meio do entendimento do contexto de trabalho através da gestão de pessoas por competência.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTO

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura. De acordo com Rother (2007, p. 20) “os artigos de revisão narrativa são publicações amplas apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o ‘estado da arte’ de um determinado assunto, sob o ponto de vista teórico ou conceitual”.

Esse tipo de revisão se constitui por uma análise ampla da literatura, sem estabelecer uma metodologia rigorosa e replicável em nível de reprodução de dados e respostas quantitativas para questões específicas, como explicitam Vosgerau e Romanowsk (2014).

No entanto, é fundamental para a aquisição e atualização do conhecimento sobre uma temática específica, evidenciando novas ideias, métodos e subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada (Elias et al., 2012). O processo de coleta do material foi realizado de forma não sistemática e incluiu publicações em inglês e português.

Por fim, estes materiais foram lidos na íntegra, categorizados e analisados criticamente. Como já referido, a revisão narrativa não exige critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise das evidências e as fontes de dados podem ou não ser pré determinadas ou específicas (GRANT; BOOTH, 2009).

A pergunta que norteia esse estudo: O que se tem publicado e discutido sobre gestão de pessoas e saúde mental? Há publicações relevantes sobre gestão por competências?

Lança-se mão de uma variedade de marcos teóricos de modo a integrar as áreas da saúde mental, com ênfase na gestão de pessoas por competência e saúde mental. O trabalho de revisão narrativa proporciona a oportunidade de dispor de informações e conceitos referentes às principais correntes de pensamento, a síntese de evidências científica e a fundamentação teórica de um determinado objetivo de estudo (ROTHER, 2007)

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gerem uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa.

Há diversos modelos eficazes de gestão e, quando se fala especialmente em gestão de pessoas, é importante conhecer os modelos atualizados que visam a investimentos cada

vez maiores em desenvolvimento de pessoal. Isso porque o mercado está compreendendo que pessoas são os verdadeiros diferenciais de qualidade e resultados.

Gerenciar pessoas não é uma tarefa fácil, que se possa exigir dos gestores sem prepará-los, treiná-los e desenvolvê-los, fornecendo ferramentas consistentes, práticas objetivas para que possam fazer gestão de pessoas com qualidade, nivelando cultura organizacional e de lideranças. A gestão de pessoas por competências é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível as empresas instrumentalizar o RH. gestores para fazerem gestão e desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

O conjunto dos subsistemas de gestão por competência serve para fornecer todas as ferramentas necessárias para organizar os recursos humanos, tendo o perfil certo no lugar certo e investindo no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

Essas ferramentas trazem com toda a clareza o perfil de competências de cada cargo e as ferramentas para identificar a compatibilidade entre perfil do cargo e dos candidatos, com a finalidade de proceder a escolha de talento específico para as atribuições dos cargos ou funções específicas. Para os colaboradores que já fazem parte do quadro da organização, as ferramentas tornam possível fazer avaliação do perfil e comparar com o perfil do cargo para identificar as competências que são compatíveis e as que precisam ser potencializadas para garantir excelência em resultados. Esse conjunto de ferramentas entrega ao gestor de RH todas as informações necessárias para atrair o perfil certo para cada cargo e desenvolver talentos humanos com foco, clareza e objetividade investindo especificamente no desenvolvimento das competências que geram eficácia em resultados.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é o campo da Psicologia tradicionalmente relacionado à área do trabalho. Na área organizacional ou do trabalho, o profissional pode atuar: no recrutamento e na seleção de pessoal; elaborar, executar e avaliar, em equipe multiprofissional programas de treinamento e de formação de pessoal, com vista ao desenvolvimento dos recursos humanos; participar no processo de avaliação do trabalho visando subsidiar decisões na área de pessoal; elaborar programas e atividades na área de segurança do trabalho bem como programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental, visando assegurar a preservação da saúde do trabalhador; participar no desenvolvimento de ações destinadas a otimizar relações e condições de trabalho, no sentido da maior produtividade e da realização pessoal de indivíduos e grupos, ergonomia e assessoramento para formulação e implementação da política de recursos humanos.

A Psicologia da Saúde Ocupacional (PSO) tem como foco a Saúde Mental do Trabalhador, uma vez que repercussões psíquicas do trabalho podem gerar agravos à saúde do trabalhador (SOUZA, 2013). Frente às rápidas e intensas mudanças ocorridas do ponto de vista sócio-econômico-político-cultural, em nível regional e mundial, o campo da

Saúde Mental, mais especificamente da Psicologia, necessita: refazer-se, ampliar seu foco de abordagem, romper com as delimitações dos saberes tradicionais na área, recompor conhecimentos que sejam sustentados sobre um conjunto de rupturas e novas premissas, e que, portanto, não seja apenas um novo somatório ou rearranjo simples dos antigos saberes parcializados.

Segundo o National Institute of Occupational Health (NIOSH) a PSO atua como um ramo da psicologia que visa promover a qualidade de vida no trabalho, proteger e promover a segurança, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (QUICK et. al., 1997; ADKINS, 1999; COX, BALDURSSON, & RIAL-GONZA'LEZ, 2000; CHEN, HUANG, & DEARMOND, 2005; HOUDMONT, & LEKA, 2010; NIOSH, 2013; GUIMARÃES, 2015; GUIMARÃES et. al., 2018).

A PSO é um campo teórico que se solidifica na atualidade na interface entre a Saúde Pública e a Medicina Preventiva em Psicologia Clínica e da Psicologia da Saúde aplicada ao contexto das organizações de trabalho (QUICK, 1999). Em nosso país, pode-se dizer que não se conhece o referido campo PSO como especialidade do campo da Psicologia. Cabe à Psicologia da Saúde o estudo do papel dos comportamentos relacionados à saúde, na prevenção, desenvolvimento, e/ou exacerbação de problemas de saúde. Sua ênfase é no modelo biopsicossocial e sua aplicação se dá na avaliação, tratamento e prevenção de problemas da saúde.

Este campo de estudos foi reconhecido recentemente como especialidade pelo Conselho Federal de Psicologia do Brasil. O Conselho Federal de Psicologia (2019) em parceria com o Centro de Referência Técnica em Psicologia e Políticas Públicas, ainda coloca como objetivo da Psicologia da Saúde Ocupacional a identificação dos riscos à saúde nos contextos de trabalho e indica modificações, visando à prevenção primária. Esse campo abarca as novas configurações do mundo do trabalho conforme ele vai se apresentando.

As rápidas modificações das condições do trabalho e do emprego trouxeram o tema das relações entre organização de trabalho e saúde para o centro das discussões em Segurança e Saúde ocupacional. Para Guimarães (2015; 2016; 2018):

As práticas em PSO, devem se basear em um enfoque coletivo sobre a saúde dos trabalhadores, o foco de preocupação e investigação deveria ser estendido para a qualidade de vida no trabalho, uma vez que as “boas práticas das empresas” incluem ambientes de trabalho salubres e, políticas organizacionais e de gestão compatíveis com as necessidades dos trabalhadores, principais sujeitos e protagonistas desse processo. O alinhamento entre investigação e prática é um de seus principais diferenciais. Há uma forte preocupação nesse hiato entre a produção do conhecimento e sua aplicabilidade (s.p.)

Os recursos teóricos e metodológicos sobre essa temática estão em constante aprimoramento. Em complementaridade, de acordo com Guimarães (2016), ainda é possível

pensar na Psicologia da Saúde Ocupacional atuando na vigilância às características do ambiente de trabalho, em pesquisa sobre efeitos das práticas organizacionais, pesquisas de intervenção, pesquisa explicativa para o desenvolvimento de modelos conceituais, pesquisas descritivas, desenvolvimento de instrumento, sempre com foco nas mudanças organizacionais.

Talvez a mais importante contribuição do campo da Psicologia ao campo da segurança e da saúde ocupacional, seja a proposição desta área de interface emergente, a PSO, em função dos seguintes fatores:(a) o reconhecimento que os transtornos psicológicos relacionados ao trabalho, relacionam-se à saúde ocupacional e representam um alto custo humano e econômico; (b) a aceitação de que os fatores psicossociais exercem um importante papel na etiologia de problemas emergentes em segurança e saúde ocupacional; (c) a recente e dramática mudança na organização do trabalho que repercute na saúde segurança do trabalho.

Sauter e Hurrell Jr. (1999) discutem o papel e também o mercado de trabalho para a Psicologia na prevenção de doenças e acidentes de trabalho. Os autores referem que uma melhor compreensão e controle por parte da PSO, acerca dos fatores de risco organizacionais (relações entre organização - trabalhador - organização do trabalho, formas de gestão, supervisão, processos de produção e sua influência na forma de trabalhar e executar o trabalho) parece ser, o principal foco para sua prevenção e organização do trabalho.

A PSO tem seu foco principal nos fatores organizacionais e no delineamento (design) do trabalho que contribuem para a incapacitação e doença no trabalho, incluindo os transtornos relacionados ao estresse. Preocupa-se também com fatores sociais e familiares que são também de interesse na medida em que influenciam a segurança e o bem estar das populações trabalhadoras. Características individuais, como capacidades, habilidades, personalidade e temperamento e sua contribuição para as doenças e incapacitações ocupacionais estão sob a rubrica da PSO.

O NIOSH (1999) recomenda que este novo campo privilegie a prevenção primária dos fatores de risco organizacionais ao estresse, à doença, e a incapacitação no trabalho. É necessário, portanto, pensar na gestão de pessoas atrelada à saúde ocupacional. A gestão de pessoas por competência torna possível engajar, motivar e qualificar ainda mais os trabalhadores.

Um modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para aprimorá-la. (DUTRA, 2010, p. 54). A partir deste entendimento, alguns autores defendem que a gestão de pessoas deve ser conduzida dentro das organizações, já que traduz e direciona a condução do trabalho e das pessoas afetadas por ele.

Segundo Dutra (2010), o fato de algumas empresas não seguirem um modelo de gestão de pessoas integrado, faz com que criem práticas e processos baseados em

situações emergenciais, e por vezes conflitantes entre si. É possível observar nestes casos, por exemplo, práticas de capacitação e desenvolvimento que não convergem com a prática de remuneração, fazendo com que as políticas tenham atuação independente. Neste sentido, a orientação de um sistema tendo em vista a mesma linha conceitual promove a articulação entre as práticas a serem implementadas.

Atualmente, é comum vermos práticas em gestão de pessoas alinhadas ao conceito de competências, como seleção por competências, remuneração, avaliação e desenvolvimento, o que torna a psicologia da saúde ocupacional alinhada à psicologia organizacional e do trabalho dentro da organização.

Os diagnósticos ajudam a empresa a cuidar do bem-estar dos colaboradores, e funcionários saudáveis tendem a desempenhar melhor as suas atividades. A equipe é o principal ativo de todo empreendimento, motivo pelo qual o RH está intrinsecamente ligado à promoção da saúde ocupacional. Contratações, dispensas, afastamentos e licenças passam pelo controle do departamento de recursos humanos: por isso faz sentido seu papel como auxiliar da administração no cumprimento da lei a favor da vida, integridade física e mental dos empregados.

O RH pode monitorar a aplicação das normas regulamentadoras no ambiente empresarial promovendo treinamentos contínuos à equipe. A capacitação deixa todos os colaboradores cientes das exigências legais e previne acidentes laborais, principalmente por esclarecer os riscos e sua identificação nas tarefas desenvolvidas.

Quando este departamento está articulado com o da saúde ocupacional, os funcionários se sentem amparados, bem cuidados e retornam o investimento em sua qualidade de vida melhorando o desempenho de suas atividades.

Muita gente acha que as atribuições do RH são apenas contratar, demitir e gerenciar a folha de pagamento. As responsabilidades desse setor, no entanto, vão muito além disso: também é sua função assegurar que as exigências sejam cumpridas, atestando a saúde física e psíquica da equipe. A fiscalização dos procedimentos corretos de operação faz parte das incumbências deste departamento organizacional, missão a ser executada com o apoio dos gerentes das respectivas linhas de produção.

Outra função do RH para promoção da saúde ocupacional é a divulgação de regras internas de conduta, questões comportamentais e culturais capazes, inclusive, de orientar a tomada de decisão. Isso acontece por meio de cursos, palestras, envio de e-mails, jornal mural, panfletos, entre outras formas de comunicação institucional.

Desse modo, o RH deve informar aos colaboradores sobre a importância da proteção das mãos no manuseio de produtos químicos, por exemplo, do uso de capacetes e de cintos de segurança no trabalho em altura, entre outros equipamentos imprescindíveis para minimizar ou eliminar as intercorrências conforme a atividade desempenhada.

Ele concentra todas as informações sobre o grupo: organograma, características dos profissionais, do cargo e do próprio ambiente de trabalho ficam armazenadas com Por

meio dessa integração entre esses campos de atuação os planos estratégicos em prol da saúde ocupacional, o empenho em conjunto capaz de promover o pleno controle sobre as potenciais ameaças e riscos da atividade desenvolvida são executados de maneira mais assertiva e eficiente.

Na hora de avaliar o desempenho da segurança do trabalho, a participação ativa dos outros setores em sintonia com o RH também será crucial para a coleta de dados, pois será preciso medir o desempenho das competências

Estamos falando de número de acidentes, índices de produtividade, quantidade de afastamento por doenças e nível de reposição dos EPIs, por exemplo. Com a atuação integrada, incidentes são contabilizados de forma mais rápida e é viável adotar medidas extras de intervenção em tempo hábil para a eliminação dos riscos se for preciso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma necessidade que PSO tenha treinamento clínico ampliado, para trabalhar no aconselhamento e auxílio ao empregado, em saúde ocupacional, ou programas da saúde da comunidade, melhorando a habilidade destes psicólogos em programas para detectar e tratar o estresse e os transtornos psicológicos de origem ocupacional.

Há também uma necessidade que o PSO tenha treinamento organizacional-industrial, na saúde, social, experimental e que possam colaborar e empreender em estudos epidemiológicos saúde e segurança ocupacional, emprestando sua perícia em psicométrica para os projetos e na interpretação de aspectos psicossociais dos mesmos.

Intervenções futuras poderão se beneficiar de uma atuação conjunta com o setor de Segurança e Medicina do Trabalho e Comissões Internas de Prevenção de Acidentes no Trabalho.

No Brasil a atuação do psicólogo na saúde ocupacional ainda não é legalmente exigida, como é exigida a atuação de profissionais da enfermagem, medicina, engenharia e técnicos em segurança do trabalho.

A ausência de profissionais psicólogos em equipes de segurança e medicina do trabalho é contraditória: entende-se que doenças ocupacionais possam ser causadas, ainda que em parte, por fatores psicossociais, mas não há normas para seu controle, como há para os demais fatores de risco.

Segundo Tamayo (2001) isto pode ser entendido como um convite para a integração entre aplicação, pesquisa e divulgação do conhecimento, a fim de que seja esclarecido o papel da Psicologia da Saúde Ocupacional na promoção da saúde no trabalho. De uma perspectiva da Saúde Pública e Ocupacional, propõe-se um alinhamento mais próximo às intervenções ambientais, em nível micro, meso e macro organizacionais. As intervenções em nível individual neste contexto podem não ser eficazes, e têm a tendência de responsabilizar o indivíduo assistido como único fator do agravo.

Falhando uma visão mais ampla sobre saúde e segurança no trabalho que também abrange determinantes ambientais, é improvável que o campo da PSO prospere ou exerça influência sobre as pesquisas, na política, ou na prática da Saúde Ocupacional. No campo da Psicologia, esses desafios vêm criando uma nova cultura profissional, ainda restrita ao nível da pós-graduação, dos novos serviços e das entidades corporativas.

O processo de desenvolvimento da profissão e do campo da Saúde Mental dependem fundamentalmente de movimentos históricos que extrapolam estes dois campos particulares, englobando, e.g., o desenrolar da cultura individualista e psicologizante no contexto neo-liberal atual, bem como o desenvolvimento da presente crise do Estado e das políticas sociais em geral.

Entretanto, a dinâmica da história é também dependente das vontades humanas e precisa dos homens e mulheres concretos para ser vivida e desdobrada.

É neste terreno privilegiado das sutilezas que os próprios psicólogos e atores-chave do campo da Saúde Mental podem reconhecer os fluxos de seu movimento, para poder reinventar novos ritmos e estilos.

Esta área emergente (e sua consolidação) aponta para a necessidade de um processo gradativo de difusão de uma nova cultura profissional entre os psicólogos e demais trabalhadores das áreas da saúde e do trabalho.

São muitas as vantagens que uma organização obtém quando a relação entre a gestão de pessoas por competência e a saúde ocupacional é próxima e integrada. Como já falamos, ocorre o aumento da produtividade, já que os trabalhadores usaram suas ferramentas, móveis e demais utensílios da companhia corretamente, dando bom andamento dos serviços. Investir em saúde ocupacional, além de ser vantajoso ao clima e cultura interna, reduz taxas de absenteísmo, turnover e evita gastos com afastamentos, licenças e substituição dos acidentados.

Ainda, acidentes podem ensejar indenização quando acontecem: motivo pelo qual vale a pena investir em segurança no ambiente de trabalho. Os processos judiciais são morosos e mancham a reputação da empresa no mercado, tanto perante o consumidor, quanto diante da concorrência e dos profissionais, que evitam trabalhar no seu negócio. Com o aumento da produtividade, a gestão do tempo é mais eficaz e sobra horário no calendário para a implementação de novos projetos a fim de expandir as operações e conquistar novos clientes.

Os investimentos na cultura preventiva também evitam as multas por não realização de exames médicos obrigatórios, interdições e embargos em obras. Os dias de paralisação afetam a capacidade produtiva, o faturamento e cortam o ritmo de trabalho da equipe, desalinhando todas as estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. Competências. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7ª ed. São Paulo. LTr, 1999.

SIQUEIRA, W. Avaliação de Desempenho: uma ferramenta estratégica, 2002. Disponível em: Acesso em 07 Janeiro 2021

MARZANO, M. Travail compulsif et effacement de la subjectivité: l'hyperactivité comme fuite. Travailler, Paris, v. 1, n. 11, p. 7-24, 2004.

DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2007.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas. 2011

TAMAYO, A. Introdução. Em A. Tamayo (Org.), Cultura e saúde nas organizações (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed, 2004.

TOLFO, S. R. Significados e Sentidos do Trabalho. In: Bendassolli, P. F.; Borges Andrade, J. E. Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações. São Paulo: Casa do psicólogo, 2015.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós- moderno: uma abordagem crítica. Cad. EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v.13, n.2, p. 58 332-345, June 2015. Disponível em: . Acessado 02/08/2020.

GUIMARÃES L. A. M.; MAYER V. M.; BUENO H. P. V.; MINARI M. R. T.; MARTINS L. F. Síndrome de Burnout e qualidade de vida de policiais militares e civis. Rev Sul-Am Psicol [Internet]. 2014. Disponível em: Acessado 02/08/2020.

GUIMARAES, L. A. M.; OLIVEIRA, A. L. M.; MENEGHEL, V.; MINARI, M. R. T. Saúde Psíquica de Trabalhadores da Justiça do Trabalho. International Journal On Working Conditions, v. 12, p. 86-104, 2016

HAN, B. Sociedade do cansaço. Tradução de Enio Paulo Giachini, Petrópolis: Vozes, 2015

MALVEZZI, S. Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), Psicologia, organizações e trabalho (pp. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 2004.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Health consequences. In: WHO. Global Status Report on Alcohol and Health 2014. Geneva: WHO; 2014. p. 46-58.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Depression and Other Common Mental Disorders. Global Health Estimates. Geneva: 2017

QUICK, J. C.; CAMARA, W. J.; HURRELL, J. J.; JR., JOHNSON, J. V.; PIOTRKOWSKI, C. S.; SAUTER, S. L.; SPIELBERGER, C. D. Introduction and historical overview. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 3–6, 1997.

MINAYO GOMEZ, C.; LACAZ, F. A. C. Saúde do trabalhador: Novas- Velhas questões. *Ciênc. Saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 797-807, Dec. 2005. Disponível em:. Acesso em 23/08/2020.

NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH - NIOSH. Workplace Safety and Health Topics Industries & Occupations. *Occupational Health Psychology (OHP)*, 2013. Disponível em . Acesso em: 12/07/2020.

FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE UM QUADRO INTEGRATIVO E UMA AGENDA DE PESQUISA

Data de aceite: 01/08/2022

Darci de Borba

RESUMO: A literatura reúne *frameworks* e modelos que apresentam diferentes alternativas para a implementação da Gestão do Conhecimento. Tais *frameworks* apresentam diferentes focos como pessoas, processos e tecnologia, por exemplo, e estão dispersos dificultando uma visão integrada dos mesmos e, conseqüentemente, sua aplicação no cotidiano das organizações. Este artigo analisa as características dos *frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento publicados em revistas de alto impacto e responde à seguinte questão de pesquisa: Como se caracterizam os *frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento? Por meio de uma revisão de literatura em revistas de alto impacto, identificou-se 10 *frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento. A análise individual de cada framework permitiu a geração de um quadro integrativo que sintetiza as dimensões e variáveis consideradas nos *frameworks*, bem como os pilares e processos da Gestão do Conhecimento. Os *frameworks* também são classificados em descritivos e prescritivos. A análise dos *frameworks* permitiu a geração de uma agenda de pesquisa para propiciar estudos empíricos e o uso prático dos *frameworks* de Gestão do Conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Modelos de Implementação, Frameworks de implementação.

1 | INTRODUÇÃO

O interesse em controlar o conhecimento vem crescendo nos últimos tempos (Ali, Musawir & Ali, 2018). Reconhecido como o principal insumo na geração de valor e vantagem competitiva sustentável, as organizações desejam encontrar formas de incorporar estratégias de conhecimento em seus modelos de negócios (Oztemel & Arslankaya, 2012). Por conta de tal importância, a Gestão do Conhecimento (GC) passa a ocupar uma posição de destaque quando o objetivo é a criação de valor (Al-Debei & Avison, 2010). A GC se apresenta como um sistema para fornecer mecanismos que entreguem o conhecimento certo, para a pessoa certa, no momento oportuno e no lugar adequado (Liu, Duffy, Whitfield & Boyle, 2010). A ampliação do conhecimento individual para o que chamamos de conhecimento organizacional é o que dá início a uma das atividades dentro do processo de criação do conhecimento, porém, é a articulação e amplificação social que permitirá implementar a GC de forma abrangente, eficaz e evolutiva (Nonaka, 1994). Rubenstein-Montano *et al.* (2001) trazem a necessidade de considerar o conceito de pensamento sistêmico para quanto à elaboração de iniciativas de GC como forma de reduzir as falhas nas estruturas existentes e convergir para uma estrutura mais genérica. Neste sentido, a adoção de uma estrutura híbrida, que inclui elementos

prescritivos e descritivos, contribui com a adoção de uma abordagem mais holística que, alinhada aos preceitos da GC, possa efetivamente se integrar aos objetivos de negócios, cultura, pessoas e aprendizado. As estruturas prescritivas vão se deter aos procedimentos de GC, sem considerar os aspectos práticos, logo, são propostas com um maior nível de abstração. As estruturas descritivas fornecem os atributos de GC relevantes para o sucesso ou fracasso das iniciativas, logo, são essencialmente orientadas às tarefas (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001).

A literatura reúne *frameworks* e modelos que apresentam diferentes alternativas para a implementação da GC. No entanto, como essas estruturas tendem a ser focadas em algum setor específico, faltam alternativas adaptadas a determinados setores, como por exemplo, o segmento bancário (Cebi, Aydin & Gozlu, 2010; Abbas, Rasheed, Habiba & Shahzad, 2013; Liao, Chang, Hu & Yueh, 2012; Hung, Chou & Tzeng, 2011). Tal evidência foi constatada a partir de uma revisão de literatura sobre as iniciativas de implementação de GC que foi realizada a partir de uma busca de artigos junto aos principais repositórios científicos (*Scopus*, *Web of Science* e *ProQuest*), cujos critérios estão descritos na seção de método. Foi possível constatar também que a literatura carece de um artigo que revise as melhores práticas adotadas nos diferentes modelos e *frameworks* já criados, no intuito de fomentar a adoção da implementação de GC em demais setores, ou ainda, semear a iniciativa de um modelo genérico. As revisões se concentram em setores específicos ou em processos específicos da GC, desconsiderando a visão holística proporcionada pelos *frameworks* de implementação e também limitando assim o aprendizado em um único setor. Exemplos incluem Cerchione *et al.* (2016), que investigou a adoção da GC em SMEs; Rosario *et al.* (2017), que analisou o papel da GC na gestão da cadeia de suprimentos; o estudo de mineração de dados de Dastyar *et al.* (2017), a investigação do papel da metodologia do sistema flexível na GC de Sensuse *et al.* (2019); e a relação dos sistemas de GC na telemedicina de Kaur e Cheema (2016).

A proposta de uma revisão de literatura que possa fomentar a construção de um *framework* de implementação da GC que considere os aprendizados já constituídos em diversos setores, tem o propósito de contribuir com o desenvolvimento do campo de estudo através da discussão dos elementos teóricos e, ainda, proporcionar subsídios que forneçam ferramentas aplicáveis aos gestores (Rubenstein-Montan *et al.*, 2001). O *framework* é importante para uma estrutura de GC justamente por evidenciar a ligação entre as iniciativas de GC e as metas da organização, justificando assim as ações que são propostas e tornando mais clara a geração de valor (Sunassee & Sewry, 2002).

Enquanto contribuição gerencial, os resultados das pesquisas sobre implementação de GC tem ficado distante do aplicável, refletindo na redução do engajamento dos profissionais na construção de modelos (Ragab & Arisha, 2013). Serenko *et al.*, (2010) analisaram 2.175 artigos de periódicos entre 1998 e 2008, identificando uma queda significativa nas contribuições gerenciais para às pesquisas de GC. Um número preocupante

de apenas 0,33% das pesquisas em GC envolve estudos de campo, o que pode explicar a falta de aplicabilidade dos modelos propostos. Esta desconexão afasta os profissionais dos estudos sobre GC, resultando em um baixo índice de uso dos achados acadêmicos nas organizações, tornando assim grande parte do trabalho produzido irrelevante (Booker, Bontis & Serenko, 2008). O risco de a GC ser vista como um campo puramente teórico com aplicabilidade prática limitada é iminente (Ragab & Arisha, 2013). Um dos principais pontos dessa lacuna vem justamente da falta de planos para implementação prática, dado que a característica preponderante desses *frameworks* é o alto grau de abstração teórica.

O objetivo deste artigo é analisar as características dos frameworks de implementação da GC. Para atingir este objetivo, este artigo responde à seguinte questão de pesquisa: Como se caracterizam os *frameworks* de implementação da GC?

Com base nas características das diferentes publicações relacionadas aos *frameworks* de implementação da GC, gerou-se um quadro que permite uma visão integrada destes artefatos e que poderá 1. Orientar melhor o desenvolvimento de pesquisas empíricas e 2. Facilitar suas aplicações nas organizações. Foi possível também comparar os achados e destacar as variáveis e construtos que ainda merecem investigação. Nesse sentido, uma agenda de pesquisa é proposta.

2 | MÉTODO

Para investigar o que há de pesquisas sobre *frameworks* de implementação de GC, analisou-se a produção científica em indexadores de periódicos. O método utilizado foi a revisão sistemática de literatura que, inspirado em Wolfswinkel (2013), foi realizada em três etapas: (1) busca sistemática; (2) análise sistemática da literatura e (3) análise de conteúdo. Para realizar a busca pelos artigos, foram utilizados os repositórios científicos *Web of Science*, *Scopus* e *ProQuest*. Na busca se utilizou a expressão em inglês - (“*knowledge management model*” or “*knowledge management framework*”) AND (*deployment or implementation*) - mantendo as palavras entre aspas e parênteses para restringir os resultados às expressões pretendidas. Os achados foram limitados às publicações datadas a partir de 2009 e somente trabalhos em formato de artigo foram considerados. Nas bases *Scopus* e *ProQuest* foi utilizada a busca de documentos cobrindo os campos: título do artigo, resumo e palavras-chave. No *Web of Science* foi utilizada a pesquisa básica de tópicos, que restringe a busca aos campos título, resumo e palavras-chave. Foi realizada, quando disponível, a restrição de acordo com as áreas de conhecimento, mantendo na amostra somente: *Computer Science; Business, Management and Accounting; Social Sciences; Engineering e Decision Sciences*. Somando os resultados das três bases foram encontrados 249 artigos, sendo 197 artigos no ProQuest, 16 artigos no Web of Science e 36 artigos no Scopus. Foram removidos os artigos duplicados, mantendo o registro do repositório com maior quantidade de citações. Esse procedimento resultou em uma

base maior de artigos oriundos do *ProQuest* em comparação aos demais repositórios. Foi realizada uma seleção pelo título e o resumo da publicação removendo da base aquelas que estavam desalinhadas com o objetivo da pesquisa, restando 61 artigos no total. Os artigos eliminados adotavam enfoque distante da proposta dessa pesquisa, tais como: técnicas de inteligência colaborativa, sistemas de gestão da qualidade, arquitetura de decisões, gestão de rastreabilidade, implantação de sistema de gestão, práticas do Seis Sigma, impacto da GC na construção civil, governança eletrônica, currículos de programas de GC, critérios de avaliação de maturidade, captura de conhecimento para manufatura, análise de desastres, compartilhamento de conhecimento em equipes multifuncionais, compartilhamento do conhecimento em áreas da saúde, compartilhamento do conhecimento em comunidades rurais, comportamento do consumidor, construção de processo ontológico, comunidades virtuais de prática, evolução do estudante de pós- graduação, manual de políticas e procedimentos, modelo híbrido de tomada de decisão com múltiplos critérios, desenvolvimento de aplicativos, desenvolvimento de professores, desenvolvimento de software, design de produto, criatividade no *e-learning*, inovação tecnológica, GC do cliente, integração da GC nas salas de aula, sintetização do conhecimento, análise de *big data*, arquiteturas de sistemas tecnológicos de GC, entre outros estudos que direcionaram para fora do contexto de estudo. Adicionalmente, foram selecionados artigos de publicados em revistas de alto impacto de acordo com o indicador *SJR Best Quartile*, restando apenas aqueles dentro de Q1. A amostra restante ficou em 10 artigos que apresentaram *H index* médio de 88,4 e citações no *Google Scholar* com média 38,6. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, conforme Malhotra (2001), buscou-se analisar se os artigos traziam *frameworks* novos, adaptaram *frameworks* já utilizados ou aplicaram *frameworks* propostos na literatura. A relação dos artigos dos quais foram extraídos os modelos estão na Tabela 1.

Título do artigo	Referência	H Index ^a	Citações ^b	Ação ^c
Frameworks prescritivos				
Toward A Unified Knowledge Management Model For Smes	Lee e Lan (2011)	162	115	Aplicado
An Ecological Model For Organizational Knowledge Management	Chen, Liang e Lin (2010)	55	71	Novo
Enterprise Knowledge Management Model:A Knowledge Tower	Oztemel e Arslankaya (2012)	56	43	Novo
Knowledge Management In Teams: Empirical Integration And Development OfA Scale	Singh e Gupta (2014)	95	42	Adaptado
Environmental Knowledge Management: A Long-Term Enabler Of Tourism Development	Martínez- Martínez, Cegarra-Navarro e García- Pérez (2015)	159	31	Aplicado

A Knowledge Management <i>Framework</i> For Effective Integration Of National Archives Resources In China	An, Bai, Deng, Sun, Zhong e Yu (2017)	58	13	Novo
Frameworks descritivos				
Harmonizing Firms' Knowledge And Strategies With Organizational Capabilities	Tsai, Tsai, Li e Lin (2012)	55	28	Novo
An Integrated Proactive Knowledge Management Model For Enhancing Engineering Services	Wu, Tseng, Yu, Yang, Lee e Tsai (2012)	95	19	Novo
Knowledge-Collector Agents: Applying Intelligent Agents In Marketing Decisions With Knowledge Management Approach	Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)	94	18	Novo
Using Serious Games To Manage Knowledge And Competencies: The Seven-Step Development Process	Allal-chérif, Bidane Makhoulouf (2016)	55	6	Aplicado

Tabela 1: Lista das referências utilizadas no estudo dos *frameworks*.

Notas. Fonte: os autores.

^a o H index foi obtido a partir da pesquisa do periódico no site www.scimagojr.com em novembro de 2019.

^b as citações foram obtidas a partir da pesquisa do artigo no site www.scholar.google.com.br em novembro de 2019. ^c a coluna ação vai diferenciar se o *framework* sugerido no artigo foi uma aplicação ou adaptação de uma proposta já existente, ou se foi um *framework* novo.

3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A mudança de pensamento provocada pelo aumento da importância do conhecimento implica em uma nova abordagem sobre inovação no ambiente organizacional, pois já não há mais espaço para o paradigma da organização como sistema de processamento de informações ou resolução de problemas (Al Ahabbi *et al.*, 2019). Os novos desafios exigem aceitação do papel criador que as empresas necessitam assumir frente à sociedade de conhecimento, esse papel trafega basicamente por quatro processos (Nonaka, 1994): 1) criação, 2) armazenamento, 3) compartilhamento e 4) aplicação do conhecimento. Neste sentido, após a apresentação dos *frameworks* estudados ao longo dessa pesquisa, será apresentado na Figura 11 um resumo com as variáveis e os modelos, analisando as suas sobreposições e lacunas.

3.1 *Frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento

Existem diversos *frameworks* de GC desenvolvidas ao longo do tempo por indivíduos e organizações. Os *frameworks* podem ser classificados como prescritivos, descritivos ou híbridos (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001). Aqueles classificados como prescritivos vão fornecer uma visão sobre os tipos de procedimentos de GC, sem se deter aos detalhes específicos sobre os procedimentos que deveriam ser colocados em prática. Em contrapartida, as estruturas classificadas como descritivas identificam atributos de

GC relevantes dado a sua influência no sucesso ou fracasso de iniciativas de GC. Na literatura as estruturas prescritivas são a maioria. Como as estruturas são essencialmente orientadas às tarefas, os esforços iniciais de GC seguem uma direção natural, visto que, os processos envolvidos na implementação do gerenciamento do conhecimento são tarefas ou atividades de manipulação do conhecimento (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001).

3.1.1 Frameworks prescritivos de Gestão do Conhecimento

Com intuito de comparar os problemas enfrentados pelas PMEs no processo de incorporação da GC em Taiwan e Hong Kong, Lee & Lan (2011) desenvolveram uma pesquisa quantitativa. Entre os achados, eles propuseram que a capacidade de entender os problemas enfrentados pela organização ao adotar e incorporar a GC é parte da competência empresarial chave, logo, poderá refletir na disposição e rapidez das PMEs na implementação da GC. Os autores adotaram o modelo de Chan e Chao (2008) como ponto de partida para criação do *framework* de implementação. O *framework* proposto pelos autores apresenta uma indicação de crescimento em GC para SME que parte da ignorância completa. Destacaram sete capacidades que são necessárias para o processo de implementação: tecnologia, estrutura, cultura, aquisição, conversão, inscrição e proteção. Elas são agrupadas em capacidades de infraestrutura e capacidade de processo e foram relacionadas na Figura 1.

Componentes	Descrição
Capacidade de infraestrutura	
Tecnologia	Incorporar o acesso à internet como parte da infraestrutura de tecnologia.
Estrutura	Alinhar a infraestrutura e política da empresa de incentivo ao compartilhamento.
Cultura	Cultura de suporte, treinamento e confiança.
Capacidade de processo	
Aquisição	Diretrizes padronizadas para aquisição de conhecimento.
Conversão	Processos de converter inteligência competitiva em plano operacional.
Aplicação	Mecanismo de suporte que permita que o conhecimento necessário seja entregue a tempo para operação e tomada de decisões de negócios.
Proteção	Políticas de acesso para proteger o conhecimento organizacional.

Figura 1. Estrutura de crescimento da Gestão do Conhecimento (KMG-SME)

Fonte: Lee e Lan (2011).

Os autores advertem que os procedimentos detalhados e sistemáticos que tenham como foco a proteção do conhecimento organizacional, devem estar alinhados com as práticas e conhecimento operacional. Em pesquisas futuras os autores sugerem

o desenvolvimento de um mecanismo prático para lidar com a validação e precisão do conhecimento organizacional.

Na ausência de uma abordagem mais ecológica para a GC, Chen, Liang e Lin (2010) buscaram investigar quais tipos de configuração de conhecimento devem ser mantidos na organização e o que a organização deve fazer para gerenciar a evolução do conhecimento para atender à mudança dinâmica do ambiente de negócios. Para tal, eles propuseram o desenvolvimento de uma nova estrutura para o estudo da GC organizacional a partir de uma perspectiva ecológica, para tal, oferecem o modelo da ecologia do conhecimento (*DICE - distribution, interaction, competition and evolution*) que foi testado através de um estudo de caso único de uma empresa da indústria de embalagens de Taiwan. O modelo contempla as dimensões de distribuição, interação, competição e evolução do conhecimento e suas variáveis estão relacionadas na Figura 2.

Componentes	Descrição
Distribuição do conhecimento	
Intensidade	A força do conhecimento melhora o desempenho frente à concorrência.
Diversidade	A combinação de diferentes elementos e estruturas favorece a qualidade do conhecimento.
Interação do Conhecimento	
Interna	Compartilhamento entre as comunidades internas para a promoção do conhecimento.
Externa	Permite que o conhecimento seja introduzido na organização a partir de fontes externas.
Competição de Conhecimento	
Colaborativa	Capacidade de avançar para uma solução ganha-ganha mediante ao compartilhamento decertos recursos ou valores comuns enquanto competirem.
Conflitante	Impacta a compreensão mútua entre os membros da organização, reduzindo os níveis decompartilhamento de conhecimento.
Evolução do Conhecimento	
Mutação	É definida como mudanças ou aprimoramento do conhecimento.
<i>Crossover</i>	É identificado como alterações ou aprimoramentos do conhecimento iniciados por forças externas.

Figura 2. Modelo de ecologia do conhecimento (DICE)

Fonte: Chen, Liang e Lin (2010).

Oztemel e Arslankaya (2012) exploram alguns pressupostos da GC para apoiar o modelo *Enterprise Knowledge Management Model* (EKMM) desenvolvido pelos autores e que foi testado em um estudo de caso único da indústria de móveis de escritório na Turquia. O modelo EKMM associado à proposta “Torre do Conhecimento” resultou em um

procedimento claro definido para executar a avaliação dos recursos de gerenciamento de conhecimento. O EKMM fornece 22 critérios principais (Arslankaya, 2007): 1: Definir fontes e acompanhar o progresso; 2: Fornecer compartilhamento de conhecimento e facilidades de acesso; 3: Melhorar o conhecimento e fornecer adaptação na utilização; 4: Fornecer valor positivo à organização; 5: Proteger o capital intelectual e os direitos de propriedade intelectual; 6: Definir papéis organizacionais dos trabalhadores e medir a mudança; 7: Gera uma cultura de conhecimento; 8: Determinar estratégias de Gestão do Conhecimento e implementar; 9: Aplicar uma abordagem sistemática de gerenciamento; 10: Gerar processos de Gestão do Conhecimento e melhorar; 11: Fazer uso da tecnologia da informação e dispositivos de GC; 12: Usar metodologias de gerenciamento baseadas no conhecimento; 13: Definir *Enterprise Intelligence* (EQ) e medir; 14: Desenvolver uma organização de aprendizagem; 15: Experimentar liderança em GC; 16: Ter a mente aberta e seguir a mudança; 17: Oferecer vantagem competitiva; 18: Gerenciar os riscos; 19: Estabelecer um sistema de avaliação; 20: Estabelecer um sistema para aumentar o conhecimento e a experiência; 21: Usar métodos sistemáticos de representação de conhecimento; e 22: Determinar os objetivos de negócios da empresa e formar planos. A Figura 3 relaciona os componentes do modelo EKMM com os critérios de avaliação. Para estudos futuros, Oztemel e Arslankaya (2012) recomendam aplicar o modelo em outras indústrias e contextos, além de desenvolver modelos para tomada de decisão que possam se ligar ao EKMM.

Componentes	Descrição (conforme modelo EKMM)
Infraestrutura de conhecimento	5, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19
Processo de Gestão do Conhecimento	1, 2, 3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21
Representação do conhecimento	1, 2, 15, 16, 17, 18, 19, 21
Planejamento do conhecimento	3, 4, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 22
Estratégias de Gestão do Conhecimento	8, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22
Organização do conhecimento	6, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 19
Cultura do conhecimento	3, 7, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22
Alavancagem do conhecimento	4, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Avaliação das capacidades de GC	15, 16, 17, 18, 19

Figura 3. Relação entre os critérios e os componentes (EKMM - KT)

Fonte: Oztemel e Arslankaya (2012).

Singh e Gupta (2014) utilizaram métodos mistos para analisar o setor de TI na Índia. A proposta desenvolvida pelos autores se destaca por medir a GC no nível da equipe,

ajudando a promover a teoria e a prática sobre GC, além de ajudar na compreensão por parte das equipes sobre suas próprias práticas. O modelo quadridimensional de GC proposto utilizou como base o *Exploratory Factor Analysis* (EFA) e *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Ao integrar diversos conceitos da GC, a escala apresentada faz a sua contribuição disponibilizando um suporte acionável, conforme explicado na Figura 4.

Componentes	Descrição
Criação de conhecimento	
Geração	Atividades e ações que buscam a aumentar o estoque de conhecimento corporativo.
Aplicação	Atividades que transformam conhecimento em ação efetiva relacionados aos negócios.
Adoção	Atividades para adequações do conhecimento adquirido em um ambiente externo.
Compartilhamento de conhecimento	
Transferência	Processos explícitos e formais através dos quais uma unidade é afetada por outra.
Difusão	Processo pelo qual o conhecimento e a inovação é comunicado a outras equipes internas.
Suporte acionável	Maneiras pelas quais os funcionários cultivam o conhecimento de seus colegas de trabalho no processo de execução de projetos e resolução de problemas no trabalho.
Retenção de conhecimento	
Sistema de memória transativa	Refere-se a uma divisão especializada do trabalho com respeito à codificação, armazenamento e recuperação de informações em uma equipe de forma a compor um sistema de memória coletiva para comunicar conhecimento no grupo.

Figura 4. Modelo de quatro fatores (4FAC)

Fonte: Singh e Gupta (2014).

Como forma de questionar a relevância e a importância do modelo SECI como facilitador dos processos de reutilização e atualização do conhecimento ambiental de uma organização, Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro & García-Pérez (2015) utilizaram uma abordagem quantitativa apoiada no modelo SECI que foi direcionada para a indústria hospitalar na Espanha. Os achados sugerem que a criação de conhecimento ambiental é um fator relevante para criar competitividade, entanto, os autores defendem que não é suficiente para manutenção da vantagem competitiva ao longo do tempo. A Figura 5 explica a perspectiva adotada pelos autores para cada uma das variáveis. A pesquisa contribuiu para o questionamento dos *frameworks* existentes e a suposição da relação entre os processos de GC e questões ambientais ao longo do tempo.

Componentes	Descrição
Socialização	Compartilhamento do conhecimento tácito entre os atores de uma organização.
Externalização	Processo pelo qual o conhecimento tácito se torna explícito.
Combinação	Manter o conhecimento explícito na organização associado ao estoque existente.
Internalização	Processo pelo qual o conhecimento explícito se transforma tácito.

Figura 5. Fatores do espiral do conhecimento (SECI-AMB)

Fonte: Adaptado por Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro & García-Pérez (2015).

A necessidade de facilitar a utilização otimizada e integrada dos recursos dos arquivos nacionais da China, levou An *et al.* (2017) a explorar a relação entre diferentes mecanismos de integração de recursos de arquivo nacionais. Eles desenvolveram um *framework* baseado em GC para facilitar a utilização ideal dos recursos de arquivos nacionais na China. O estudo fornece uma estrutura de GC para a integração efetiva dos recursos dos arquivos nacionais para sua utilização ideal, além de contribuir para o exame do papel dos diferentes mecanismos de integração nos processos interativos da GC. Na Figura 6 é possível compreender os elementos do *framework*.

Componentes	Descrição
Controle legal	Tratamento dos recursos como ativos valiosos de conhecimento.
Colaborações	Adotar medidas para respeitar os diversos interesses de várias partes.
Adoção de TIC	Estratégia para melhorar a integração e compartilhamento.
Controle de padronização	Estratégia para melhorar o desempenho da integração.
Inovação gerencial	Forma de criar mecanismos de adaptação às mudanças.
Mudança de poder	A prestação de serviços de arquivo centrados nas pessoas.
Sistemas de prestação de contas	Sistema de responsabilidades e funções vinculados à consequênciaspor conta do descumprimento de leis e regulamentos.
Controle administrativo	Padronização dos sistemas de controle administrativo.
Gerenciamento de recursos de informação	Trata do gerenciamento de recursos de conhecimento através de processos como coleta, processamento e armazenamento para seu usoideal.
Serviços centrados em pessoas	Acesso facilitado às pessoas.
Tratamento de queixas	Mecanismos de reparação para ações em caso de problemas.
Feedback do usuário	Melhorar a qualidade da prestação de serviço e identificar lacunas.

Controle de risco	Proteger a segurança nacional e a privacidade dos negócios.
-------------------	---

Figura 6. Modelo arquivos nacionais (ARQ)

Fonte: An *et al.* (2017).

A estrutura pode ser usada para orientar o desenvolvimento de uma estratégia nacional para a integração efetiva dos recursos dos arquivos nacionais, a fim de promover uma melhor prestação de serviços de conhecimento públicos em uma sociedade específica.

3.1.2 Frameworks descritivos de Gestão do Conhecimento

Tsai, Tsai, Li e Lin (2012) tiveram o objetivo de harmonizar o *Strategy Capability link* (SC link) e *Capability Knowledge link* (CK link) como um construto mais amplo chamado de *Strategy-Capability-Knowledge* (SCK link) e explorar as lacunas existentes nesse tema, conforme a Figura 7.

Componentes	Descrição
Estratégia da empresa	
Conhecimento	
Lacuna embutida	Refere-se a conceitos inadequados, reconhecimentos, ideias, instituições ou entendimentos.
Lacuna incorporada	Representa duas condições: falta de ações orientadas à ação apropriadas habilidades em um ambiente específico e os problemas de proficiência.
Lacuna cultivada	Refere-se aos fracos processos de socialização e aculturação.
Lacuna incorporada	Identifica a falta de requisitos de conhecimento nas rotinas ou processos sistêmicos da organização.
Lacuna codificada	Refere-se à falta de um sistema definido de documentos para guiar funcionários para executar suas tarefas.
Capacidades organizacionais	
Lacuna nas capacidades	Falta de capacidades necessárias que pode ser aplicado e combinado com outros recursos para fornecer novos produtos ou serviços para o mercado.
Lacuna de recursos dinâmicos	Refere-se à empresa que carece de recursos para se adaptar ao novo ambiente.
Lacuna de capacidades complementares	Insuficiência nas capacidades relacionadas para auxiliar no exercício seus recursos principais ou dinâmicos.

Figura 7. Modelo estratégia capacidade e conhecimento (SCK)

Fonte: Tsai, Tsai, Li e Lin (2012).

A contribuição dos autores com o link SCK, resultado da harmonização organizacional de capacidades com conhecimento e estratégias das empresas, pode explicar o caminho de como o conhecimento pode ajudar uma empresa a alcançar objetivos estratégicos e, além

disso, alinhar sua GC com as estratégias. Com base no modelo proposto, foi disponibilizado pelos autores um *framework* descritivo para a empresa que participou do caso de estudo.

Para Wu *et al.* (2012) a maior parte dos métodos tradicionais de GC respondem de modo reativo aos problemas apresentados. Para mitigar esse problema, os autores propõem o *Integrated Proactive Knowledge Management Model* (IPKMM) para analisar, através de uma pesquisa em Taiwan focada na indústria de consultoria em engenharia, a viabilidade de uma solução proativa. Este estudo demonstra que o IPKMM pode colaborar com os estudos de aprimoramento das soluções emergentes de problemas para consultores de engenharia. Entre as limitações do estudo, está a exigência de envolvimento do usuário e o problema de classificação incorreta, mais detalhes na Figura 8.

Componentes	Descrição
EPPS (Enhanced Proactive Problem Solver)	Está focado no conhecimento e nos especialistas que detêm o conhecimento para soluções proativas.
Mapa de Conhecimento / Especialista (K / EMap)	No EPPS, o conhecimento do domínio é representado por KnowledgeMap (KMap), enquanto os especialistas em domínio são caracterizados pelo Expert Map (EMap).
Módulo de Atendimento Automático de Problemas (APA)	É um sistema automático de solução de problemas. Pesquisará automaticamente as soluções mais relevantes.
Módulo de Despacho Automático de Problemas (APD)	O problema não resolvido é despachado automaticamente aos especialistas.
Repositório de Ativos Intelectuais (IAR)	Consiste em três fontes principais de conhecimento: experiências, casos conhecidos e alimentação automática.
Sistema de agregação de valor do conhecimento (KVAS)	Compila e registra o conhecimento.
Sistema de Intelectualização (IS)	Geração de corpus baseado em mineração de texto que produz corpus de conhecimento automaticamente de documentos existentes.
Operações integradas do IPKMM	Mostra os processos de solução de problemas e os processos de geração de ativos intelectuais.
Módulo de Análise de Estrutura (SAM)	Os títulos dos capítulos e seções são extraídos e organizados como uma lista estruturada de conteúdo com vários níveis.
Módulo de Segmentação Semântica (SSM)	O objetivo da segmentação semântica é dividir um documento em vários segmentos mais curtos, com as frases dentro de um segmento compartilhando um subtópico.
Módulo de extração de figuras e tabelas (FTEM)	Figuras e tabelas extraídas estão correlacionadas com os segmentos semânticos mais relevantes para fornecer corpus de conhecimento.
Módulo de Categorização do Conhecimento (KCM)	É usado para classificar segmentos semânticos criados pelo SSM. OKCM aplica o raciocínio baseado em casos.
Módulo de categorização de figuras e tabelas (FTCM)	É usado para classificar figuras e tabelas de acordo com as categorias de conhecimento dos segmentos semânticos referentes a eles.
Módulo de Integração de Conhecimento (KIM)	É usado para integrar KCB, KCs e LLFs em ativos de conhecimento estruturado contendo semântica índice.

Figura 8. *Integrated Proactive Knowledge Management Model* (IPKMM)

Fonte: Wu *et al.* (2012).

O modelo proposto por Moradi, Aghaie e Hosseini (2013) prevê uma estrutura de gerenciamento de conhecimento para tomada de decisões de marketing por meio da tecnologia de agentes, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) e lógica nebulosa. O objetivo é desenvolver uma estrutura de gerenciamento de conhecimento, ajudar os tomadores de decisão de marketing a tomar decisões efetivas com base no conhecimento útil e ainda incentivar decisões de marketing voltadas para a inteligência. A estrutura proposta consiste em quatro camadas: gerenciamento, recuperação e implantação de conhecimento, repositório de conhecimento e aquisição e armazenamento. As proposições de camada de gerenciamento e camada de repositório de conhecimento são inovações deste modelo, ver Figura 9.

Componentes	Descrição
Camada de gerenciamento	Monitora e controla os agentes e as demais camadas.
Camada de recuperação e implantação de conhecimento	Camada responsável por localizar e recuperar conhecimentos relacionados, divulgar e compartilhar o conhecimento entre as partes interessadas.
Agente de recuperação de conhecimento	Responsável por recuperar o conhecimento relacionado à consulta recebida.
Agente de peso determinante	Surge da necessidade de alinhar o planejamento estratégico e a habilidade de julgamento dos gestores, priorizando a compreensão humana e experiência.
Agente recomendador	Determina as decisões apropriadas para componentes de marketing com base nos pesos especificados pelo agente Peso Determinante.
Camada de repositório de conhecimento	O conhecimento útil é armazenado na base que é dividida em diferentes categorias. A camada também atualiza e edita o conhecimento removendo as informações desatualizadas.
Camada de aquisição e armazenamento de conhecimento	Responsável por identificar, coletar, filtrar e salvar novos conhecimentos que são úteis para a tomada de decisões. Com base em seus processos, as partes podem criar ou coletar novos conhecimentos.

Figura 9. Modelo tecnologia de agentes e arquitetura do conhecimento (ARQK)

Fonte: Moradi, Aghaie e Hosseini (2013).

Para investigar os efeitos dos jogos na criação de competências fundamentais, Allal- Chérif, Bidan e Makhoulf (2016) analisaram os jogos de treinamento sérios de três empresas financeiras para determinar como elas contribuem para a coleta, formalização e disseminação de conhecimentos e o gerenciamento de competências essenciais. Usando o modelo SECI e aplicando o método estudo de caso múltiplo no setor bancário. As contribuições dos autores ao modelo podem ser verificadas na Figura 10.

Componentes	Descrição
Historização	É o registro de situações e relacionamentos que aconteçam dentro e através da organização.
Referenciação	Referencia habilidades profissionais e competências-chave usadas pela empresa ou por seus concorrentes para realizar suas atividades de acordo com os eventos marcantes.
Explicitação	Consiste em formalizar conhecimentos, habilidades, competências, comportamentos e visões associados a cada uma das habilidades e competências-chave.
Design	Visa recriar um mundo lúdico e imersivo, onde os jogadores podem reconhecer situações da Historização e implementar o conhecimento e as competências-chave das fases Explicitação e Referenciação.
Controle	Fase de testar e verificar a coerência geral do jogo sério pelos usuários principais que se tornam referentes ou treinadores.
Adoção	Consiste em implantar o jogo sério em um protocolo de treinamento abrangente e apropriado para cada alvo. A adoção pode ser facilitada por uma campanha de marketing interno.
Sofisticação	Trata da evolução e a melhoria contínua do jogo com base no <i>feedback</i> dos usuários, novos padrões, novas ferramentas, novos conhecimentos e competências profissionais e mudanças ambientais, especialmente socioeconômicas.

Figura 10. Modelo espiral do conhecimento para jogos de empresas (SECI-GAM)

Fonte: Allal-Chérif, Bidan & Makhoulf (2016).

Foi identificado também que, se o jogo estiver muito longe do ambiente de trabalho, os jogadores não fazem a conexão entre virtual e práticas reais, logo, o jogo não pode ser considerado eficaz. Como contribuição acadêmica a pesquisa mostra a contribuição de jogos sérios para cada uma das fases propostas por Nonaka (1991) no modelo SECI. As pesquisas futuras poderiam testar modelo em outros setores. Assim como, desenvolver um estudo específico sobre o desempenho dos jogos em cada uma das quatro fases do conhecimento do modelo SECI.

3.1.3 Consolidação dos frameworks prescritivos e descritivos de Gestão do Conhecimento

A GC é uma atividade de planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação que se apoia basicamente em três pilares: tecnologia, pessoas e processos, cujo principal atribuição é dispor de ferramentas organizacionais que, através da produção e integração de conhecimentos, possa agregar valor à organização (Firestone & McElroy, 2003). Por conta da sua base multidisciplinar que tem como prerrogativa abordar os problemas a partir de perspectivas diversas (Dalkir, 2017), os *frameworks* de implementação de GC são forjados a partir de análises complexas que identificam melhores práticas e às integram aos pressupostos teóricos (Castillo & Cazarini, 2014). Diante dessa constatação, esse trabalho buscou reunir os principais *frameworks* publicados nos últimos dez anos conforme parâmetros apresentados na seção método. O objetivo principal é verificar

como a implementação da GC está sendo apresentada nos *frameworks*. As dimensões e variáveis estão representadas na Figura 11. A consolidação apresentada servirá de base para estruturação dos instrumentos de pesquisa de forma a suplementar e expandir os estudos existentes.

4 | DISCUSSÃO E AGENDA DE PESQUISA

O estudo de caracterização dos *frameworks* de implementação da GC buscou reunir as principais publicações em periódicos de relevância com intuito de avaliar a direção que as pesquisas tem tomado nos diferentes setores, conforme Figura 11. A discussão dos *frameworks* será acompanhada de uma agenda de pesquisa na Figura 12, cujas questões de pesquisa (QP) serão identificadas pelo número correspondente em cada lacuna. Não foram identificadas estruturas para medir o desempenho da GC nos *frameworks* estudados. Para Ragab e Arisha (2013) as pesquisas devem evoluir para a adoção de um modelo global, a espelho do *Balanced Scorecard* (BSC). Para auxiliar no preenchimento da lacuna, foi proposta a QP2.

Framework		Frameworks prescritivos					Frameworks descritivos				
		KMG-SME	DICE	EKMM - KT	4FAC	SECI-AMB	ARQ	SCK	IPKM M	ARQK	SECI-GAM
Referência		Lee e Lan(2011)	Chen, Liang e Lin(2010)	Oztemel e Arslankaya(2012)	Singh e Gupta(2014)	Martínez- Martínez et al. (2015)	An et al. (2017)	Tsai et al. (2012)	Wu et al. (2012)	Moradi et al. (2013)	Allal-chérif et al. (2016)
Dimensão	Variável										
Pilares da Gestão do Conhecimento											
Pessoas	Competição		x								
	Cultura	x		x				x			
	Incentivos						x				x
Processos	Avaliação			x							
	Capacidades							x			
	Estratégias			x				x			
	Estrutura	x		x							
	Legalidade						x				
	Padronização						x	x			x
	Planejamento			x							
Tecnologia	Processos			x			x		x	x	x
	Acesso						x				
	Controles						x				x
	Infraestrut. de TI	x					x		x		

Processos da Gestão do Conhecimento											
Aplicação	Aplicação	x			x	x			x		x
	Evolução		x	x		x	x	x		x	x
	Fluxo		x		x	x			x		
	Intensidade		x								
Armazenamento	Armazenamento				x				x	x	x
	Conversão	x							x		
Compartilhamento	Compartilhamento				x	x	x	x		x	
	Difusão				x				x	x	
	Diversidade		x								
	Proteção	x					x				
Criação	Aquisição	x						x		x	
	Criação				x				x		
	Lacunas							x			

Figura 11. Quadro integrativo dos frameworks sobre implementação da GC

Fonte: os autores.

Cabe ressaltar que, conforme recomendações de Sunassee e Sewry (2002), o uso exclusivo de indicadores financeiros não é recomendado. Oliveira e Goldoni (2006), através de um amplo estudo sobre indicadores que medem a GC, constataram que os indicadores de GC geralmente são baseados na comparação entre o planejamento e a execução. Eles adicionam que os indicadores de GC podem apresentar métricas do processo, que serão qualitativas e quantitativas, assim como medidas de resultado financeiras e não financeiras. Dessa forma, a introdução de modelos puramente teóricos e sem perspectivas de avaliação de desempenho, dificulta a aplicação, já que as organizações precisam planejar seus investimentos e decidir sobre diferentes demandas que consomem recursos que, em última análise, vai reduzir as comparações a medidas objetivas. Para auxiliar no preenchimento das lacunas, foi proposta a QP3.

No que se refere aos pilares da GC, foi possível identificar que a dimensão Pessoas ainda tem baixa previsão nos modelos, gerando uma contradição ao princípio da conversão do conhecimento que reconhece o indivíduo como fonte primária de conhecimento, gerando valor a partir da articulação e amplificação social que permitirá implementar a GC (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001). A dimensão Processos já aparece com grande ênfase, o que é positivo diante do objetivo de tornar os modelos mais aplicáveis, pois uma das formas não financeiras de medir a GC, é justamente através da melhoria de processos (Oliveira & Goldoni, 2006). A dimensão Tecnologia aparece com suporte ainda tímido nos modelos estudados, o que surpreende diante do contexto tecnológico vivenciado e da dependência tecnológica que a GC possui nos dias de hoje. Sobre as dimensões dos quatro principais processos de GC, existe uma previsão equilibrada nos modelos apresentados. Para auxiliar a preencher tais lacunas, foram propostas as pesquisas QP1 e QP6.

Em relação aos Processos da GC, há destaque positivo às dimensões Aplicação e Compartilhamento que, de fato, são os processos de maior interesse dos gestores. A aplicação do conhecimento é o processo que está mais próximo da geração de valor no contexto da GC, no entanto, é preciso enfatizar que a aplicação depende de requisitos de qualidade para que não frustrate as expectativas dos gestores quanto à implementação da GC, qualidade que é suportada pelos outros três processos, sobretudo, o de armazenamento, que teve o menor suporte nos modelos apresentados. Tratando o conhecimento como ativo, a dimensão Armazenamento está para ele como o cofre está para o ouro, com a vantagem de que o armazenamento ainda poderá gerar a expansão desse ativo, pois não se considera que a criação de novos conhecimentos aconteça a partir do absoluto zero, pois ela depende que a reordenação daquilo que já se conhece para nutrir novos processos que por fim vão gerar novos conhecimentos (Al Ahababi *et al.*, 2019). A dimensão Criação apresentou suporte razoável nos modelos, no entanto, com pouco apoio nas variáveis e sem a relação necessária com a dimensão Armazenamento, conforme já mencionado. As pesquisas sugeridas para preencher tais lacunas estão em QP1 e QP5.

Quanto aos motivos que levam à adoção da GC, com base em um estudo com 11 empresas que operam em Portugal, Oliveira, Caldeira e Romão (2012) destacam o aumento da eficiência, a imagem perante os clientes, a retenção de conhecimento em caso de demissão e a capacidade de inovação. Os resultados demonstram que os interesses dos praticantes estão conectados com a geração de valor e, portanto, propostas de implementação da GC precisam focar nessas expectativas e, ainda, considerar métricas de avaliação alinhadas com esses objetivos. Os achados dão suporte também à proposição de que a implementação do GC ocorre em etapas que possuem grupos de fatores associados. As etapas descritas são: planejamento, iniciação, desenvolvimento e integração, diferentemente da maioria das propostas analisadas nesse artigo que entendem a implementação da GC como um processo indivisível, logo, os modelos precisam se integrar aos aprendizados obtidos nos diversos setores e, principalmente, encontrar conexão com as expectativas dos praticantes. Nesse sentido, é possível que a classificação das dimensões precise considerar a proposta de Oliveira, Caldeira e Romão (2012) de implementação em etapas, facilitando a identificação dos pontos críticos. Para auxiliar a preencher tais lacunas, foi proposta a pesquisa QP4. A agenda de pesquisa e suas respectivas QP estão na Figura 12.

A presente agenda de pesquisa não esgota o tema, existem diversas perspectivas que ainda podem ser exploradas no que se refere à implementação da GC em instituições diversas, sobretudo, naquelas de serviços e intensivas em conhecimento que possuem lacunas ainda maiores (Hun, Chou & Tzeng, 2011).

QP	Construto ou questão de pesquisa	Abordagem metodológica	Unidades de observação	Implicações práticas e/ou teóricas
QP1	Quais dimensões e variáveis são comuns à maioria dos setores para implementação da GC?	Exploratória, estudos de casos (únicos ou múltiplos)	Setores diversos	Propor um <i>framework</i> prescritivo que possa ser adaptado para diversos setores e ponto de partida para <i>frameworks</i> mais descritivos.
QP2	Quais medidas de desempenho podem ser integradas aos modelos de implementação de GC?	Exploratória, quantitativa, dedutiva	Empresas intensivas em conhecimento	Tornar a avaliação de GC mais pragmática e compreensível, promovendo a sua maior adoção.
QP3	Como as medidas de implementação de GC podem ser integradas aos indicadores das organizações?	Exploratória, estudos de casos (únicos ou múltiplos)	Empresas intensivas em conhecimento	Fomentar a integração das medidas de GC às medidas de desempenho adotadas pelos praticantes.
QP4	Como integrar as etapas da implementação da GC e suas variáveis em um modelo base?	Exploratória, estudos de casos (únicos ou múltiplos)	Empresas intensivas em conhecimento	Construir um modelo base para implementação da GC em etapas.
QP5	Como incentivar o armazenamento do conhecimento nas organizações?	Exploratória, quantitativa, dedutiva	Setores diversos	Mapear os motivadores para armazenamento do conhecimento como forma de acelerar a conversão de tácito para explícito.
QP6	Como as mídias sociais podem auxiliar na implementação da GC?	Exploratória, estudos de casos (únicos ou múltiplos)	Empresas de tecnologia	Promover a modernização das estruturas que apoiam os processos de GC.

Figura 12. Agenda de pesquisa sobre frameworks de Gestão do Conhecimento

Fonte: os autores.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa caracteriza os *frameworks* de implementação da GC e discute a capacidade de aplicação das propostas. Isso se torna relevante a partir da perspectiva de geração de valor às organizações que, em última instância, é o propósito maior das pesquisas na área de administração. Este artigo contribui com as pesquisas na área da GC ao reunir *frameworks* de diferentes setores sob a classificação dos processos e pilares da GC permitindo a identificação de lacunas ainda não preenchidas e reflexões acerca do afastamento dos profissionais das pesquisas no campo. Aos gestores, o estudo fomenta a discussão sobre a aplicabilidade dos *frameworks* de implementação invocando pesquisas mais pragmáticas e que auxiliem na medição, aplicação e condução dos processos de GC. Este estudo se limitou aos *frameworks* de implementação de GC, logo, artigos que porventura apresentassem outras estruturas não foram contemplados na análise. Assim, próximas pesquisas poderão realizar um apanhado com perspectivas diferentes, mais

genéricas ou mais específicas, analisando de forma individualizada os processos de GC e seus mecanismos.

REFERÊNCIAS

Abbas, F., Rasheed, A., Habiba, U., & Shahzad, I. (2013). Factors promoting knowledge sharing & knowledge creation in banking sector of Pakistan. *Management science letters*, 3(2), 405-414.

Al Ahabbi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373.

Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.

Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 453-477.

Allal-Chérif, O., Bidan, M., & Makhlof, M. (2016). Using serious games to manage knowledge and competencies: The seven-step development process. *Information Systems Frontiers*, 18(6), 1153-1163.

An, X., Bai, W., Deng, H., Sun, S., Zhong, W., & Dong, Y. (2017). A knowledge management framework for effective integration of national archives resources in China. *Journal of Documentation*, 73(1), 1-18.

Arslankaya, S. (2007). Enterprise knowledge management model. *Unpublished PhD Dissertation, Sakarya University, Institute of Natural Sciences (in Turkish)*.

Bontis, N., Bart, C. K., Serenko, A., & Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link. *Journal of intellectual capital*, 8(4), 610-627.

Booker, L. D., Bontis, N., & Serenko, A. (2008). The relevance of knowledge management and intellectual capital research. *Knowledge and Process Management*, 15(4), 235-246.

Castillo, L. A. M., & Cazarini, E. W. (2014). Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(2), 145-160.

Cebi, F., Aydin, O. F., & Gozlu, S. (2010). Benefits of knowledge management in banking. *Journal of Transnational Management*, 15(4), 308-321.

Chan, I., & Chao, C. K. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM*, 51(4), 83-88.

Chen, D. N., Liang, T. P., & Lin, B. (2010). An ecological model for organizational knowledge management. *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 11-22.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods* (2a ed.). McGraw-Hill/Irwin. Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.

- Hosseini, M. R., Tahsildari, H., Hashim, M. T., & Tareq, M. A. (2014). The impact of people, process and technology on knowledge management. *European Journal of business and Management*, 6(28), 230-241.
- Lee, M. R., & Lan, Y. C. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert systems with applications*, 38(1), 729-735.
- Liu, S., Duffy, A. H., Whitfield, R. I., & Boyle, I. M. (2010). Integration of decision support systems to improve decision support performance. *Knowledge and Information Systems*, 22(3), 261-286.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., & García-Pérez, A. (2015). Environmental knowledge management: A long-term enabler of tourism development. *Tourism Management*, 50, 281-291.
- Moradi, M., Aghaie, A., & Hosseini, M. (2013). Knowledge-collector agents: Applying intelligent agents in marketing decisions with knowledge management approach. *Knowledge-Based Systems*, 52, 181-193.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Oliveira, M., Caldeira, M., & Batista Romão, M. J. (2012). Knowledge management implementation: an evolutionary process in organizations. *Knowledge and Process Management*, 19(1), 17-26.
- Oliveira, M., & Goldoni, V. (2006). Metrics for knowledge management process. In *IAMOT 2006 15th International Conference on Management of Technology, Beijing*.
- Oztemel, E., & Arslankaya, S. (2012). Enterprise knowledge management model: a knowledge tower. *Knowledge and information systems*, 31(1), 171-192.
- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of knowledge management*, 17(6), 873-901.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K., & Team, T. K. M. M. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision support systems*, 31(1), 5- 16.
- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of knowledge management*. 14(1), 3-23.
- Singh, R. M., & Gupta, M. (2014). Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale. *Journal of Knowledge Management*, 18(4),777-794.
- Sunassee, N. N., & Sewry, D. A. (2002, September). A theoretical framework for knowledge management implementation. In *Proceedings of the 2002 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology* (pp. 235-245). South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.
- Tsai, W. H., Tsai, M. H., Li, S. T., & Lin, C. (2012). Harmonizing firms' knowledge and strategies with organizational capabilities. *Journal of Computer Information Systems*, 53(1), 23-32.

Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European journal of information systems*, 22(1), 45-55.

Wu, J. W., Tseng, J. C., Yu, W. D., Yang, J. B., Lee, S. M., & Tsai, W. N. (2012). An integrated proactive knowledge management model for enhancing engineering services. *Automation in Construction*, 24, 81-88.

CAPÍTULO 9

MUDANÇAS CAUSADAS PELA CRISE DO CORONAVÍRUS NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DO SETOR AÉREO: MAIS UMA CRISE OU UM MARCO DEFINITIVO?

Data de aceite: 01/08/2022

Kevin Ferreira Corcino

Thais do Nascimento Silva

Sérgio Rodrigues Leal

RESUMO: Antes da crise sanitária causado pelo coronavírus (Sars-covid2), os maiores impactos sentido pelo setor aéreo brasileiro foram consequências dos atentados terroristas em 2001 e a crise econômica desencadeada nos Estados Unidos em 2008. Contudo, nenhum dos momentos de instabilidade decorrentes desses acontecimentos afetou de forma tão negativa e intensa o tráfego aéreo de passageiros. Isto resultou na criação de um novo relacionamento de trabalho e um novo ambiente de atuação profissional para todos os colaboradores que estão atuando com novas exigências e responsabilidades. Devido à ausência dos impactos que a crise do coronavírus trouxe para motivação dos colaboradores do setor aéreo, esta pesquisa buscou referir-se aos trabalhadores do setor, tendo como objetivo analisar o impacto das mudanças geradas pela crise do coronavírus na motivação dos funcionários do setor aéreo. Para tanto, a metodologia aplicada consistiu em uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas estruturadas com nove diferentes profissionais atuantes nas três principais companhias aéreas brasileiras, além de trabalhadores técnicos atuando em aeroportos. Mediante os resultados foi possível identificar que diversos fatores

externos e internos estão gerando uma baixa motivação nos funcionários do setor que fizeram parte da amostra. As ações e programas que as empresas tiveram que implementar em termos de protocolos e novos procedimentos foram acolhidas de forma bastante positiva pelos trabalhadores. Contudo, o aspecto financeiro e o sentimento de insegurança no trabalho voltados ao risco de contaminação foram as principais influências apontadas para o baixo nível de motivação pelos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Setor Aéreo; Colaboradores; covid19.

CHANGES CAUSED BY THE CORONAVIRUS CRISIS IN THE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE AIR SECTOR: ANOTHER CRISIS OR A DEFINITIVE FRAMEWORK?

ABSTRACT: Before the sanitary crisis caused by the coronavirus (Sars-covid2), the greatest impacts felt by the Brazilian airline industry were the consequences of the terrorist attacks in 2001 and the economic crisis in the United States in 2008. However, none of the moments of instability resulting from these events affected in such a negative and intense way passenger air traffic. This resulted in the creation of a new working relationship and a new working environment for all employees who are working with new requirements and responsibilities. Due to the absence of the impacts that the coronavirus crisis brought to the motivation of employees in the airline industry, this research sought to refer to industry workers, aiming to analyze the impact of the changes generated by the coronavirus crisis

on the motivation of employees in the airline industry . Therefore, the applied methodology consisted of a qualitative approach through structured interviews with nine different professionals working in the three main Brazilian airlines, in addition to technical workers working in airports. Through the results, it was possible to identify that several external and internal factors are generating low motivation in the sector employees who were part of the sample. The actions and programs that companies had to implement in terms of protocols and new procedures were received very positively by workers. However, the financial aspect and the feeling of insecurity at work aimed at the risk of contamination were the main influences pointed out for the low level of motivation by employees.

KEYWORDS: Motivation; Air Sector; Contributors; Covid-19.

RESUMEN: Antes de la crisis sanitaria provocada por el coronavirus (Sars-covid2), los mayores impactos que sintió la industria aeronáutica brasileña fueron las consecuencias de los atentados terroristas de 2001 y la crisis económica de Estados Unidos en 2008. Sin embargo, ninguno de los momentos de La inestabilidad derivada de estos hechos afectó de forma tan negativa e intensa al tráfico aéreo de pasajeros. Esto resultó en la creación de una nueva relación de trabajo y un nuevo ambiente de trabajo para todos los empleados que están trabajando con nuevos requisitos y responsabilidades. Debido a la ausencia de los impactos que la crisis del coronavirus trajo a la motivación de los empleados de la industria aeronáutica, esta investigación buscó referirse a los trabajadores de la industria, con el objetivo de analizar el impacto de los cambios generados por la crisis del coronavirus en la motivación de los empleados en la industria de las aerolíneas. Por lo tanto, la metodología aplicada consistió en un abordaje cualitativo a través de entrevistas estructuradas con nueve profesionales diferentes que trabajan en las tres principales aerolíneas brasileñas, además de trabajadores técnicos que laboran en aeropuertos. A través de los resultados se pudo identificar que varios factores externos e internos están generando baja motivación en los empleados del sector que formaron parte de la muestra. Las acciones y programas que las empresas debían implementar en cuanto a protocolos y nuevos procedimientos fueron recibidos muy positivamente por los trabajadores. Sin embargo, el aspecto económico y la sensación de inseguridad en el trabajo encaminada al riesgo de contaminación fueron las principales influencias señaladas por el bajo nivel de motivación de los empleados.

PALABRAS CLAVE: Motivación; Sector Aéreo; Colaboradores; COVID-19.

1 | INTRODUÇÃO

A economia mundial vivenciou nos últimos séculos fortes crises causadas por razões e fontes distintas, tais como, questões econômicas, organizacionais, guerras, emergências em saúde pública entre outras questões. Os períodos de forte instabilidade econômica, geralmente têm em sua raiz uma situação peculiar a uma região ou país, cujas consequências são propagadas para demais nações que podem passar por esse período com diferentes níveis de repercussão. Devido aos fortes impactos, geralmente econômicos, desde a grande depressão nos Estados Unidos em 1929 que as grandes adversidades são minuciosamente analisadas com a intenção de prever as condições que podem resultar

em situações recorrentes (Peric, & Vitezic, 2016).

Os efeitos nocivos que as crises econômicas trazem à sociedade são graves e duradouros por resultar em extinção de empresas e postos de trabalhos em diferentes segmentos. A recessão da economia que traz em seu bojo a diminuição da renda e elevação do endividamento das famílias, impacta de forma mais danosa setores econômicos que são classificados como não-essenciais como o Turismo e Lazer, devido ao enfraquecimento do poder de consumo da população (Adiga *et al*, 2020).

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional como resultado do surto do coronavírus SARS-CoV-2 (covid-19). Uma crise de caráter sanitária sentida em todos os países, sem precedentes, e que teve um impacto maior no segmento de Turismo e Lazer, devido, não só, à crise econômica, mas também, à necessidade de distanciamento e isolamento social (Chinazzi, 2020).

Esses impactos foram sentidos de forma mais severa e rápida pelo setor de transporte aéreo de passageiros que teve que lidar com o aumento repentino de cancelamentos de voos, novos padrões de operação, alto custo com aeronaves em terra devido às proibições de viagens e fechamentos de fronteiras entre países. Consequentemente, o mercado de aeroportos e todas as empresas que ofertam produtos e serviços nas áreas comerciais dos aeroportos foram também afetadas (Tuite *et al*, 2020).

Antes da pandemia provocada pelo covid-19, a crise sanitária que mais impactou o setor aéreo foi a Síndrome Respiratória Aguda (Sars-CoV-1) em 2003, levando as empresas aéreas da Ásia a ter uma perda de 35% no seu faturamento mensal. Porém, devido a peculiaridades biológicas do vírus e ações de contenção, após 26 países detectaram casos oriundos de infecção, em julho de 2003, em menos de um ano, a Organização Mundial de Saúde declarou que a pandemia estava controlada (Adiga *et al*, 2020).

De forma mais intensa e de rápido contágio, os efeitos do covid-19 resultaram nos quatro primeiros meses de 2020, 98% do mercado de transportes aéreo no mundo com restrições severas. Algumas dessas restrições adotadas por empresas e governos: limitação de passageiros nas aeronaves e aeroportos, proibição de viagens internacionais e companhias aéreas que tiveram que parar por completo. Diferentemente da pandemia de 2003, a recuperação do mercado tem se mostrado lenta e com desafios a serem superados (Iata, 2020).

A necessidade de conter o avanço do covid-19 causou a repentina interrupção de transporte aéreo no Brasil, repercutindo no faturamento e na disponibilidade de postos de trabalho em todas as empresas atuantes no setor. O Governo Federal, por meio do órgão regulador Agência Nacional de Aviação Civil determinou a implementação da malha aérea essencial, mantendo os voos nacionais para atender as necessidades básicas e estratégicas entre os estados. Além desta medida, foi determinada a manutenção de uma frequência semanal de 23 voos na região do Sudeste, 153 na região Nordeste, 155 voos no

Sul, 135 no Centro-oeste e 75 voos para a região Norte. O intuito foi manter uma forma de integração básica através da malha essencial. Em comparação, o ano de 2019, segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (2020), contou com uma frequência de voos regulares semanais de cerca de 16.770 em todo o território nacional.

Para a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (2021), houve um recuo de 1,1% da participação do setor de aviação no PIB brasileiro, de 1,4%, em 2019, para 0,3% em 2020. Houve, também, fechamento de cerca de 2/3 dos postos de trabalhos, de 1,5 milhão para 401 mil além de mudanças nas relações de trabalho entre as empresas e funcionários.

Sobre os aspectos ambientais de trabalho, as mudanças no transporte aéreo brasileiro repercutiram tanto de forma quantitativa como qualitativa. Além dos cortes nos postos de trabalho, as empresas aéreas adotaram cortes salariais na faixa de 25% a 50%, reduzindo, assim, os seus custos com mão-de-obra. Os desligamentos de colaboradores, redução de jornada e de remuneração, são fatores que podem influenciar no clima organizacional que por sua vez, têm impacto no desempenho dos funcionários (Gruman & Saks, 2011).

Para as empresas que atuam prestando serviços, o desempenho de profissionais é um fator determinante para o sucesso de uma organização e para as companhias de transporte aéreo de passageiros não é diferente. O desempenho no atendimento aos clientes é influenciado pela motivação e satisfação que os profissionais obtêm na atuação profissional. O bom atendimento é um diferencial estratégico e competitivo em um setor fortemente influenciado por preços e onde os consumidores não percebem grandes diferenças na prestação de serviço (Teixeira, 2020).

Com todos os acontecimentos sanitários decorrentes da pandemia, o setor de aviação tem sido analisado por diversas perspectivas. Porém, os profissionais responsáveis pela prestação direta do serviço estão sob forte pressão para manter a produtividade, mesmo em uma situação de maior fragilidade na relação de trabalho e com uma nova forma de atuação na execução da profissão. A forma de interação entre empresas e funcionários em momentos de crise deve ser analisada para o melhor entendimento de possíveis relações entre fatores que podem impactar no desempenho operacional. Portanto, este artigo tem como objetivo analisar o impacto das mudanças geradas pela crise do coronavírus na motivação de um grupo de funcionários do setor aéreo brasileiro. Para tanto, a metodologia aplicada consistiu na abordagem qualitativa por meio de entrevistas estruturadas com diferentes profissionais do setor em funções distintas.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

Uma característica significativa do coronavírus reside no seu alto grau de transmissão por vias aéreas. Tendo sido identificado em dezembro de 2019 na China, em três meses o vírus estava presente em todos os continentes. O transporte aéreo de passageiros foi

um fator impulsionador para o alto alcance geográfico do covid-19 em um curto espaço de tempo. Desta forma, as nações utilizaram, entre várias medidas de controle, a restrição de viagens aéreas (Lai *et al.*, 2020).

Embora as empresas aéreas tenham buscado operar em uma nova normalidade, devido às barreiras e restrições de locomoção entre passageiros, a partir de março de 2020, a maioria dos voos internacionais foi cancelada. O foco das companhias aéreas tornou-se o mercado interno, onde podiam operar alguns trechos, ainda que de forma bastante limitada. Conforme o Gráfico 1 demonstra, o crescimento no número de passageiros transportados segue uma linha contínua no decorrer dos anos, apresentando uma leve queda entre os anos de 2001 e 2002, de 1,655 para 1,627 bilhão de passageiros, sendo o principal efeito dos ataques terroristas nos Estados Unidos e um crescimento nulo (estabilidade) entre os anos de 2007 e 2008, de 1,209 para 1,208 bilhão de pessoas, devido à grande crise econômica vivenciada pela falência de empresas no mercado bancário americano (Aman & Altass, 2021; Icao, 2021).

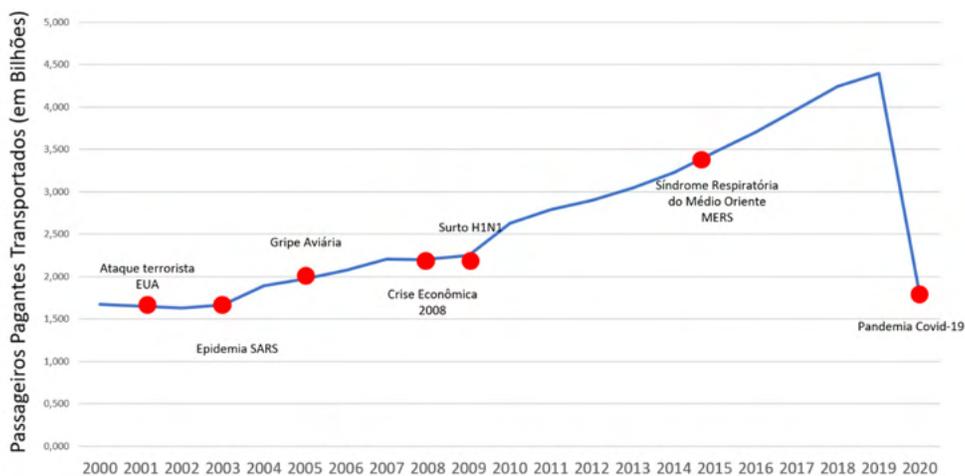


Gráfico 1 – Quantidade de Passageiros a partir de 2000

Fonte: World Bank (2021) & International Civil Aviation Organization (2021)

A quantidade de passageiros transportados em 2020 foi de 1,8 bilhão de pessoas, isso representou uma perda de 60% no tráfego global de passageiros aéreos, uma queda histórica que colocou todo o mercado de aviação civil de passageiros de volta ao patamar quantitativo de 2004, representando 16 anos de retrocesso (Icao, 2021).

Em termos de receita, o impacto do coronavírus em todo o setor foi significativo, transformando o lucro de 2019 de US\$ 26 bilhões em um prejuízo na ordem de US\$ 89 bilhões. Para o setor aeroportuário o prejuízo foi ainda maior, cerca de US\$ 108 bilhões (Icao, 2021).

Para o setor no Brasil, as três principais empresas que operam no mercado nacional, GOL, LATAM e Azul acumularam prejuízo de R\$ 19 bilhões, o pior resultado do setor desde 2015 quando a Agência Nacional de Aviação Civil (2021) começou a acompanhar o desempenho. O setor aeroportuário também apresentou perdas na receita. Segundo o Ministério da Infraestrutura (2021), nos aeroportos onde a Infraero é o principal agente administrador, verificou-se queda de 67,5% no movimento de passageiros em 2020. Para os outros aeroportos administrados por concessionárias, a redução representou prejuízo aos cofres públicos devido ao reequilíbrio econômico-financeiro de contratos. Segundo, ainda, o Ministério da Infraestrutura (2021), apenas o aeroporto de Guarulhos recebeu uma indenização de R\$ 855 milhões, oriundos do tesouro nacional.

O impacto financeiro que a pandemia do covid-19 trouxe para o setor de transporte aéreo no Brasil levou as empresas à readequação dos custos, *downsizing*, demissões, cortes de salários, redução de jornadas entre outras medidas, afetando a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do setor e o clima nas organizações (Aman & Altass, 2021).

2.1 Motivação e Crises Organizacionais

O entendimento da forma em como as crises ambientais impactam as organizações deve refletir a perspectiva do clima organizacional e a motivação dos colaboradores, uma vez que os dois fatores têm forte influência na produtividade e resultado das empresas. Em momentos de instabilidade, as organizações obtêm sucesso quando focam em seus recursos humanos para adequação a uma nova realidade (Milheiro, 2020).

A motivação é objeto de estudo dentro das organizações desde a forte contribuição da Escola de Relações Humanas na administração. Os estudos do psicólogo Elton Mayo trouxeram luz sobre o impacto na produtividade de acordo com a forma de relacionamento entre as cúpulas estratégicas das empresas e os seus colaboradores. As principais teorias envolvendo a motivação no ambiente de trabalho tiveram o enfoque na explicação da razão por que as pessoas se comportam de uma determinada forma, seja com resultados positivos ou negativos na organização (Gruman & Saks, 2011).

Consequentemente, os estudos sobre motivação desenvolveram novas abordagens onde os aspectos financeiros não são suficientes para promover satisfação no desempenho do trabalho. As diversas perspectivas dos estudos motivacionais discutiram sobre o conteúdo das atividades, cargos, relação ambiental, relações de poder e questões psicológicas dos colaboradores. Cada nova teoria contribuiu para o entendimento da relação entre os elementos que provocam a satisfação no trabalho e a produtividade das organizações (Herzberg, 1968; Lapine *et al*, 2005; Milheiro, 2020; Patterson, Pandya & Cho, 2020).

Uma das teorias mais expoentes na academia foi desenvolvida por Frederik Herzberg, intitulada de teoria dos dois fatores (Herzberg, 1968). O autor desenvolveu o conceito que explica como o ambiente interno das organizações e as atividades desenvolvidas pelos

colaboradores interagem para produzir motivação. Ao ambiente interno, o autor classificou de Fatores Extrínsecos e Higiênicos o estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, remuneração, ações de gestão de pessoas das empresas e condições físicas e de segurança do trabalho. Ao conteúdo das atividades desempenhadas pelos colaboradores, Herzberg classificou como Fatores Motivacionais ou Intrínsecos os fatores que formam o conteúdo do trabalho, o sentido de realização de algo importante, o exercício de responsabilidade, a possibilidade de crescimento, o prestígio de desenvolvimento da profissão e o reconhecimento pelo trabalho bem-feito (Patterson, Pandya & Cho, 2020).

Sobre a satisfação no trabalho, Henne e Locke (1985), definiram como um sentimento que resultada em um estado emocional positivo com repercussão na percepção que um colaborador faz do próprio trabalho e do envolvimento com o ambiente. Essa percepção se relaciona com a motivação de continuar exercendo as atividades laborais de forma produtiva nas empresas.

2.2 Motivação diante de Cenário Econômico do Setor Aéreo

O setor aéreo é bastante influenciado por fatores ambientais internos e externos. Isto se deve à sua forte dependência de inúmeros elementos que atuam no mercado de transporte de passageiros. Dentre os fatores externos, a locomoção de pessoas entre localidades distintas é afetada por situações econômicas, legais e políticas de cada destino, além de situações de extrema instabilidade, como acontecimento de guerras, atos terroristas, epidemias, pandemias e ainda fatores climáticos. Sob aspecto do ambiente interno, o setor depende da quantidade, qualidade, produtividade, qualificação da mão de obra e gestão das empresas. Esses inúmeros fatores tornam o setor, o primeiro segmento a ser impactado por qualquer alteração em algum desses cenários e o último a conseguir a recuperação (Zahari, Hanafiah & Dusi, 2016).

Em um segmento competitivo e de alta vulnerabilidade, as empresas precisam buscar estratégias eficientes para superação de ambientes de alta instabilidade e de crise. As empresas que buscam inovação nas estratégias conseguem sobreviver a mudanças repentinas no mercado. A inovação na forma de gestão em meio a crises requer uma visão mercadológica e principalmente, um foco interno nas operações e na forma de gerir pessoas (Otley, 1994; Zahari, Hanafiah & Dusi, 2016).

O setor aéreo brasileiro, após a década de 1990 teve nas companhias de transporte de passageiros aéreos, a adoção de uma estratégia amplamente utilizada em mercados internacionais, a estratégia de liderança baseada em custos, uma forma de sobrevivência em um setor onde o público-alvo é sensível ao fator de preços. Para adoção dessa estratégia, as empresas devem adotar várias formas de cortar custos fixos e variáveis como eliminação de bilhetes físicos, configuração de cabine em uma classe única, frota padronizada, aeroportos locais e regionais, além de minimização de tripulação em cabine (Gilbert, Child & Bennett, 2001).

Os impactos da pandemia estão exercendo uma pressão ainda maior para corte de custos para a sobrevivência em um mercado sensível a preços e onde as empresas trabalham com pequenas margens de lucro. Algumas das ações adotadas pelas empresas foram: a diminuição das estruturas de operação (*downsizing*), cortes de salários e desligamentos em massa. Estas ações tomadas pelas empresas contribuem para um processo de deterioração nas relações de trabalho. Para Cavanagh (1992), fatores como benefícios, salário, carreira, comunicação e equidade têm um forte impacto na satisfação do trabalhador, na motivação e conseqüentemente, na produtividade das empresas.

A gestão estratégica de pessoas envolve a participação dos colaboradores nas decisões estratégicas de enfrentamento a cenários de alta instabilidade, como causada pela pandemia. Portanto, criar um ambiente de comunicação, acolhimento e participação pode fortalecer as organizações em um momento crítico onde o ambiente externo impõem condições peculiares além daquelas já encontradas em um mercado competitivo.

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou alcançar seu objetivo por meio da abordagem qualitativa. Para Creswell (2014), a escolha por esta abordagem tem uma característica importante que envolve a perspectiva que os participantes fazem do problema. As questões investigadas, na abordagem qualitativa tem o enfoque da visão que os pesquisadores têm sobre a realidade estudada. Esta visão deve contribuir para um debate maior através das interpretações feitas pelos leitores.

Pela escassez de estudos relacionados à percepção dos profissionais do setor aéreo frente à crise causada pela pandemia, esta pesquisa tem um caráter exploratório com objetivo de oferecer uma concepção ampla contribuindo com a formação de um conhecimento mais completo a partir de suas conclusões (Gil, 2008).

Para realização desta pesquisa foram entrevistados nove profissionais do setor aéreo com o propósito de analisar suas percepções sobre a realidade vivenciada em empresas e cargos distintos. A técnica de amostragem foi não-probabilística, pela impossibilidade de obtenção de informações de funcionários das empresas aéreas e pelo aspecto interpretativista escolhido pelos autores.

A perspectiva de amostragem não-probabilística por conveniência possibilitou aos pesquisadores abordagem de participantes em situações distintas em organizações diferentes: seis dos participantes atuam nas empresas aéreas, Latam, Gol e Azul, onde cinco destes, ocupam posição de comissário de bordo e outro participante exerce a função de piloto, outros três participantes atuam em ocupações técnicas em aeroportos.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista estruturada onde os pesquisadores buscaram captar as percepções gerais através das respostas dos participantes, assim, como identificar aspectos críticos para reflexão e comparação entre

as respostas. As dez perguntas utilizadas para a entrevista foram colocadas em ordem e obtidas como resultado do levantamento bibliográfico relacionado ao objetivo de pesquisa, conforme demonstrado no quadro abaixo:

	Pergunta	Autores
1	Qual a sua visão em relação às principais mudanças que ocorreram no seu ambiente de trabalho?	Cidade (2013)
2	De que forma a crise do coronavírus influenciou na criação de novos hábitos no seu ambiente de trabalho?	Cidade (2013)
3	Como você analisa as adequações no seu ambiente de trabalho causadas pela crise do covid-19? Você se sente seguro?	Cidade (2013) Milheiro (2020)
4	Você se sente motivado a realizar suas atividades?	Cidade (2013) Ribeiro e Estender (2016)
5	De que forma você buscou se adaptar às novas configurações no seu ambiente de trabalho após o início da crise do covid-19?	Cidade (2013) Milheiro (2020) Aman e Altass (2021)
6	Como você percebe a sua produtividade antes e após a implementação das mudanças?	Cidade (2013) Milheiro (2020) Aman e Altass (2021)
7	Você se sente recompensado financeiramente pelas atividades que desempenha no seu trabalho?	Henne e Locke (1985) Cidade (2013) Ribeiro e Estender (2016)
8	O seu trabalho entusiasma-o/a? Dá-lhe prazer? Que tipo de satisfação retira dele?	Cidade (2013)
9	Qual a importância do seu trabalho na sua vida pessoal?	Cidade (2013) Patterson e Pandya (2020)
10	Considera que o salário que recebe diz muito das suas capacidades?	Cidade (2013)

Quadro 1 – Composição Questionário

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

Devido aos cuidados com o distanciamento social, as entrevistas foram feitas nas plataformas online, Google Meet e Zoom durante o mês de maio de 2021 e tiveram uma média de duração de 50 minutos. Os encontros foram gravados com consentimento dos entrevistados. As respostas foram transcritas para registro e posterior análise.

Uma vez transcritas, as entrevistas resultaram em uma grande quantidade de dados para serem analisados. Segundo Gil (2008), para analisar pesquisas com método qualitativo é necessário que se aplique uma redução das informações para melhor interpretação dos autores.

Para esta pesquisa os autores utilizaram técnicas de análise de conteúdo que segundo Bardin (2009) busca utilizar procedimentos sistemáticos na análise do conteúdo produzido na pesquisa para extrair inferências. Os textos produzidos das transcrições das

pesquisas foram comparados em busca de pontos de convergência e divergência que explanassem questões de contexto dos entrevistados.

Para identificar possíveis diferenças entre as transcrições e o sentido de fala, foi utilizado também análise de discurso através da observação do comportamento e expressões utilizadas nas respostas através dos aplicativos de comunicação utilizados. Para Orlandi (2007), a observação do contexto de entrevista é fundamental para uma análise completa das respostas expressas. Devido ao tamanho limitado da amostra utilizada para pesquisa, o uso de programas de auxílio de análise de dados e contagem de palavras nos textos descritos não apresentou resultados relevantes para a pesquisa.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em situações de grave crise, como a provocada pelo coronavírus, o setor aéreo teve que passar por mudanças radicais para adaptação a protocolos rígidos de biossegurança. Contudo, por características do vírus como forma de transmissão e facilidade de adaptação em pouco mais de três meses, o setor estava diante de uma situação que exigiu respostas rápidas para adequações.

Muitas alterações na forma de operação das aeronaves e aeroportos demandaram um grande esforço de aprendizagem por parte dos funcionários. Em resposta ao primeiro questionamento onde se buscava obter a visão dos respondentes em relação às principais mudanças que ocorreram no ambiente de trabalho, todos relataram grandes mudanças em procedimentos e na estrutura física do seu ambiente de trabalho. Destaca-se a fala de uma comissária de bordo que apontou sentir que estava executando a verdadeira essência da profissão, a supervisão da segurança dos passageiros, ao invés do foco demasiado em prestação de serviços envolvendo alimentação e atendimento de demandas específicas de passageiros. Em relação a este aspecto os cinco comissários entrevistados mencionaram esta mudança positiva nos procedimentos de trabalho.

Para todos os respondentes, a adoção de novos procedimentos foi importante para manter a segurança e saúde de todos os envolvidos em aeronaves e aeroportos. O reconhecimento da importância das ações tomadas pela cúpula estratégica das organizações é fundamental para a validação e adoção de novos protocolos pelos colaboradores que refletem no macroambiente, auxiliando no controle da pandemia.

As organizações que adotaram as mudanças necessárias tiveram um breve período para implementação, o que pode gerar grande nível de estresse entre os colaboradores se não for feita de forma transparente e participativa. A segunda questão direcionada aos respondentes buscou avaliar a percepção dos colaboradores em relação a forma que a crise do coronavírus influenciou na criação de novos hábitos no ambiente de trabalho.

A intensidade da mudança no ambiente de trabalho foi classificada como extrema, segundo um dos respondentes. Para tal colaborador, a crise influenciou drasticamente

as mudanças de procedimentos a bordo de uma aeronave, desde o oferecimento de alimentação até a maneira de atender o cliente, uma vez que o contato entre tripulantes e passageiros foi reduzido ao mínimo possível. Para outro comissário, a crise do coronavírus trouxe um foco por parte de todos que compõem o setor em relação a biossegurança. Adicionalmente, o impacto dos fatores externos à indústria como a atenção à higienização e distanciamento social mudou completamente o perfil de clientes.

A situação dos aeroportos também trouxe a criação de novos hábitos. Um dos respondentes afirmou um grande aumento na atenção ao uso correto de equipamentos de proteção individual e constante atenção à higienização das mãos e utensílios, o que provocou uma adaptação de comportamentos cotidianos e a constante lembrança da crise sanitária vivenciada pelo mundo. Para outro funcionário aeroportuário, a criação de novos hábitos voltados para biossegurança trouxe prejuízo ao relacionamento entre trabalhadoras, colocando-os mais isolados e sem contato direto, o que influenciou de forma negativa na sua satisfação em trabalhar no local.

Uma das principais mudanças que o coronavírus trouxe para a operação geral no setor aéreo pela percepção dos entrevistados está relacionada ao constante cuidado e atenção à protocolos de biossegurança. Para o piloto de aeronave entrevistado, estes novos procedimentos requerem uma atenção constante, que coloca todos, os envolvidos em operação, em contínuo estado de alerta e estresse emocional.

Como forma de melhoria na prestação de serviços, as empresas, como as companhias aéreas sempre buscaram agregar valor aos seus clientes, através de um atendimento cortês, dedicado e humano. Porém, a chegada da pandemia trouxe repentinamente uma mudança nos aspectos de atribuição de valores pelas companhias aéreas em conformidade com as mudanças de perfil de clientes, que valorizam mais a segurança sanitária do que um atendimento contínuo e humano.

Essa nova forma de agregar e reconhecer valores nos serviços traz uma nova perspectiva de análise nas atuações das organizações e no planejamento estratégico de marketing. A biossegurança, passa a ser um fator primordial na escolha por serviços aéreos. Este fator deve ser reconhecido tanto pelos clientes como pelos funcionários. A terceira e quarta perguntas feitas pelos entrevistadores envolveram a percepção dos colaboradores quanto à segurança no ambiente de trabalho relacionado ao coronavírus e ao sentimento de motivação para continuar o trabalho.

Em relação ao sentimento de segurança, apesar de todos os novos procedimentos e protocolos cuja importância foi reconhecida por todos os respondentes, eles não sentem segurança no ambiente de trabalho. Em unanimidade o sentimento de segurança foi rejeitado pelos respondentes, por motivos distintos. Porém, devido às características de fácil transmissão do vírus, os respondentes alegaram como motivo principal, a existência de colegas de trabalho que não aderiram aos protocolos de segurança. Outras respostas apontaram para aspectos do ambiente de trabalho que não demonstram adequação

necessária aos protocolos necessários e comportamento negacionista da situação por parte de muitos clientes que tornam a execução do serviço ainda mais estressante e desmotivador.

Ao serem questionados sobre a motivação em continuar trabalhando, oito respondentes afirmaram em respostas distintas a ausência de motivação em continuar suas atividades, apontando como razão fatores relacionados ao clima organizacional no ambiente de trabalho. Um dos respondentes apontou que o pouco contato com os clientes e relacionamentos limitados entre os colaboradores estão deixando as relações humanas frias e isoladas. Sete respondentes apontaram a redução da remuneração salarial e o desligamento de colegas de profissão como principais razões para a falta de motivação. Para Herzberg (1968), a remuneração é um aspecto importante para o sentimento de satisfação no trabalho, perceber que o esforço empregado pelo trabalhador é remunerado de forma justa tem um impacto positivo no sentimento de reconhecimento pelas atividades desempenhadas. Segundo o autor, o salário, sozinho é ineficaz para produzir motivação, contudo, a ausência de uma estrutura salarial adequada é um Fator Higiênico, ou seja, promove insatisfação e desmotivação.

Para a quinta questão, os pesquisadores buscaram entender a forma em que os entrevistados buscaram se adaptar às novas configurações no ambiente de trabalho após o início da crise. Todos os seis respondentes (comissários e piloto) oriundos de diferentes companhias aéreas tiveram um mesmo padrão de resposta. Como afirmou um comissário: “Estou buscando seguir as regras da empresa juntamente com as da OMS, mas, principalmente, sei que eu sou o maior responsável por minha biossegurança.”. Os outros entrevistados utilizaram como premissa, a responsabilização própria através de sacrifícios que precisam ser feitos, visando o bem-estar dos clientes. Como Lapine *et al* (2005) apontaram em seus estudos de engajamento e motivação, a uniformidade de respostas provenientes dessa parte da amostra pode indicar o resultado de doutrinação organizacional através de comunicação interna massiva, treinamentos e palestras.

Os entrevistados pertencentes ao quadro de funcionários em aeroportos, demonstraram fatores distintos. Para um dos respondentes, a adoção de novos hábitos foi uma consequência necessária não só no ambiente de trabalho, mas também nos diversos ambientes sociais que frequenta, como no convívio em família e na igreja que participa. Para outro respondente que atua em aeroportos, o fato de ter perdido um ente familiar devido a uma complicação causada pelo coronavírus foi um fator motivador para adoção de novos hábitos.

A mudança de hábitos pode ter fontes internas organizacionais ou externas. Como Cavanagh (1992) aponta, tais fontes podem se opor, quando hábitos necessários em ambiente de trabalho se contrapõem aos hábitos cotidianos que um indivíduo pode ter. Para construir uma adesão consistente em favor de novas práticas, as empresas devem construir valores que enfatizem trocas de costumes como cultura organizacional. Na

amostra analisada, os colaboradores das empresas aéreas e aeroportos apresentaram coesão nos hábitos dentro e fora do ambiente de trabalho.

Com uma nova perspectiva de análise sobre novos hábitos no ambiente de trabalho, os entrevistados foram então indagados sobre a forma como eles percebiam a sua produtividade antes e após a implementação dessas mudanças. Para Cidade (2013), a produtividade pode ser percebida como uma relação entre a qualidade do que é feito e o atingimento de objetivos determinados pelas organizações. A produtividade reflete a performance das empresas fruto de diversos fatores que compõem o ambiente organizacional.

Para um dos entrevistados, o seu sentimento era de baixa produtividade após as mudanças, devido à eliminação da atividade de serviço de bordo nas aeronaves. O mesmo sentimento demonstrado por outro entrevistado por sua fala: “acho que a minha produtividade diminuiu após a implementação das mudanças, porém foi devido a eliminação de algumas funções a bordo. Antes da pandemia a produtividade era maior.”.

Essa percepção não foi compartilhada por outros dois profissionais ocupantes de cargos de comissário de companhia aérea, para um desses respondentes: “ela (a produtividade) é a mesma. Apenas o foco que é outro.”. A partir da fala do quarto respondente percebe-se uma explanação mais aprofundada sobre a relação entre quantidade de atividades e produtividade: “A nossa principal função a bordo (de uma aeronave) é a segurança, mas as empresas não vendem isso, as empresas vendem o serviço de bordo, então a segurança termina sendo uma função invisível que muitas vezes é negligenciada por outros comissários.”.

Estes relatos apontam para um quadro da amostra de colaboradores de empresas aéreas onde dois respondentes percebem sua produtividade menor, relacionado a diminuição de atividades exercidas a bordo de uma aeronave e outros dois funcionários entendem que as funções foram realocadas, colocando o foco em atividades de segurança dos passageiros.

Para os dois entrevistados atuantes em aeroportos, a produtividade continua a mesma, com a exceção de acréscimo de alguns procedimentos relacionados a distanciamento social e cuidados com limpeza do ambiente.

Como forma de mitigar os impactos financeiros que as empresas tiveram durante a pandemia, no Brasil, várias ações foram tomadas pelo governo promovendo um relaxamento das relações trabalhistas, como diminuição de remunerações, suspensão de contratos e desligamentos. Isto causou um impacto financeiro naqueles que conseguiram permanecer exercendo suas funções. Como forma de analisar temas relacionados à sétima questão e à décima, estas foram analisadas em conjunto para melhor entendimento. A sétima pergunta abordou a relação da percepção direta da recompensa entre o trabalho desempenhado e o pagamento financeiro. A décima questão abordou a opinião dos respondentes sobre a relação entre o salário que recebe ser condizente com suas capacidades.

Com a exceção de um respondente, todos afirmaram não sentir recompensa financeira pelas atividades desempenhadas e não consideram que o salário que recebem diz muito das suas capacidades. Um respondente comissário de bordo respondeu em oposição aos demais, afirmando que se sente recompensado financeiramente em virtude da crise global que atingiu em cheio o setor aéreo. Demonstrando assim, que o seu nível de percepção está relacionado com a empatia da situação de outros profissionais que se encontravam fora do mercado de trabalho. Ao ser indagado se a remuneração dizia muito das suas capacidades, ele afirmou positivamente, apontando, porém, que estava ganhando menos por estar trabalhando menos.

Como Patterson, Pandya e Cho (2020), apontam nas teorias motivacionais de Frederik Herzberg, fatores organizacionais como condições de trabalho, remuneração, segurança e relacionamentos com colegas são fatores higiênicos, produzindo um efeito negativo na motivação quando estão ausentes. A teoria motivacional de Herzberg (1968) pode explicar a relação entre as respostas uniformes e negativas relacionadas à motivação dos profissionais atuantes no setor aéreo, uma vez que, como o autor afirmou, a motivação é impactada de forma negativa quando os funcionários não percebem que estão sendo tratados de forma financeiramente justa e sentem insegurança ao desempenharem suas atividades laborais.

Todos os entrevistados que responderam sentir-se desmotivados no desempenho do trabalho, também afirmaram não perceber a devida recompensa financeira pelo seu trabalho e ausência de reconhecimento entre os esforços empregados e remuneração recebida. As duas últimas perguntas atribuídas aos entrevistados trataram do entusiasmo, satisfação e prazer no exercício das atividades profissionais e a importância do seu trabalho na vida pessoal.

De forma unânime, os entrevistados afirmaram sentir prazer e satisfação em exercer suas respectivas atividades profissionais e reconhecem que o trabalho exercido tem uma forte importância em suas vidas, conforme um respondente atuante em aeroporto afirmou: “Eu tenho prazer em exercer minhas funções no aeroporto apesar de todas as dificuldades financeiras e operacionais. Eu gosto do que eu faço, sinto as vezes que estou prestando serviço à minha comunidade...”.

Para outro entrevistado as características da profissão são fontes de satisfação no trabalho: “Às vezes, sinto momentos de prazer e isto é um dos fatores que me satisfaz incluindo a sensação de liberdade e poder exercer uma função sem muita rotina.”.

A teoria motivacional de Herzberg (1968) atribui às características dos trabalhos, fontes que podem promover um sentimento de motivação positiva nos trabalhadores, contudo, os aspectos conflitantes que impactam negativamente a motivação, devem ser controlados para não sobrepor os aspectos que o autor chamou de Fatores Motivacionais que exercem influência na atuação dos profissionais de forma qualitativa, o que impacta na produtividade e desempenho das organizações.

5 | CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o impacto das mudanças geradas pela crise do coronavírus na motivação de um grupo de funcionários atuantes do setor aéreo. Os achados permitem identificar que diversos fatores externos e internos estão gerando uma baixa motivação nos funcionários do setor que fizeram parte da amostra. As mudanças que as empresas tiveram que implementar em termos de protocolos e novos procedimentos foram acolhidas de forma bastante positiva pelos trabalhadores entrevistados.

Contudo, o aspecto financeiro e o sentimento de insegurança no trabalho voltados ao risco de contaminação foram as principais influências apontadas para o baixo nível de motivação atestado pelos colaboradores respondentes da pesquisa. Não houve grandes distinções nas respostas entre os ocupantes de cargos diferentes nas empresas aéreas, assim como, houve pouca variação na comparação dos posicionamentos entre os funcionários aeronáuticos e aeroportuários.

A teoria motivacional de Herzberg traz contribuições importantes para as organizações em uma situação de grande instabilidade ao apresentar possibilidades de impactos positivos em seus colaboradores sem necessariamente envolver grandes acréscimos nos custos administrativos e operacionais. Ao tratar os Fatores Motivacionais, o autor elenca possibilidades de ações que podem elevar a motivação, como reconhecimento profissional, desenvolvimento de relacionamentos saudáveis, cultura inspiradora e construção de um plano de cargos e carreiras. Ao investir na melhoria do ambiente de trabalho através de ações que visem valorizar os funcionários, incentivar uma comunicação interna transparente e aberta, as empresas fortalecem um fator primordial para o sucesso no enfrentamento de grandes crises, o fator humano das organizações.

A resiliência das empresas do setor aéreo no Brasil frente a crise provocada pela pandemia do coronavírus é o resultado da superação de desafios diários impostos aos profissionais do setor aéreo. Estes enfrentam, além de todas as dificuldades impostas pela crise pandêmica, um processo de ressignificação do trabalho. É de fundamental importância que as empresas atuem de forma estratégica para formação de uma gestão participativa, um novo modelo de negócio, que deverá ficar como um marco de mudança definitiva no setor.

Pelo aspecto exploratório da pesquisa, esse trabalho teve um intuito de servir de base para futuras pesquisas, contribuindo através de uma abordagem qualitativa. O conhecimento sobre as experiências de um grupo de funcionários do setor aéreo pode abrir oportunidades para identificação de aspectos relevantes para outros trabalhos científicos. Devido ao fator limitante do tamanho da amostra, o estudo não permite fazer generalizações acerca da motivação dos funcionários do setor aéreo em função da pandemia de Covid-19. Contudo, pretende apontar uma área que precisa ser explorada de forma mais aprofundada com a ampliação da amostra e aplicação de outras metodologias.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR). (2020). *Aviação comercial brasileira contribuiu com 1,4% do PIB nacional em 2019*. Disponível em: <<https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aviacaocomercial-brasileira-contribuiu-com-14-do-pib-nacional-em-2019/>>. Acesso em: 01 mai. 2021.
- Adiga, Aniruddha *et al.* (2020). Evaluating the impact of international airline suspensions on COVID-19 direct importation risk. *medRxiv*. 2020.02.20.20025882.
- Aman, Kaisar; Altass, Sultan. (2021). Pre-and Post-COVID-19 condition, performance and future of the airline industry: Evidence from accounting data. *Amazonia Investiga*, v. 10, n. 37, p. 9-23.
- Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). (2021). *Relatório de Gestão 2020*. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/noticias/2020/malha-aerea-essencial-comeca-no-sabado-28>>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições, 70.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*. v. 17, n. 6, p. 704-711.
- Chinazzi, Matteo; Piontti Ana Pastore. Um, Kunpeng. Rossi, Luca. Sun, Kaiyuan. *et al.* (2020) The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, v. 368, n. 6489, p. 395-400.
- Cidade, Madalena Maria Abranches Costa Conrado. (2013). *A motivação em época de crise: uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008*. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa. Portugal
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gilbert, David; Child, David; Bennett, Marion. (2001). A qualitative study of the current practices of 'no-frills' airlines operating in the UK. *Journal of Vacation Marketing*, v. 7, n. 4, p. 302-315.
- Gruman, Jamie A.; Saks, Alan M. (2011) Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.
- Henne, D.; & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*. v. 20, p. 221-240.
- Herzberg, Frederick *et al.* (1968). One more time: How do you motivate employees. Boston, MA: *Harvard Business Review*.
- International Air Transport Association (IATA). (2020). COVID-19, *Third Impact Assessment*. 2020. International Air Transport Association, 2020. Disponível em: <<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/third-impact-assessment/>> Acesso em: 01 mai. 2021.

International Civil Aviation Organization (ICAO). (2021). *Industry Economic Performance*. [online]. Disponível em: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>> Acessado em: 04. mai. 2021.

Lai, Chih-Cheng *et al.* (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International journal of antimicrobial agents*, *National Library of Medicine* v. 55, n. 3, p. 105924.

Lepine, Jeffery A.; Podsakoff, Nathan P.; Lepine, Marcie A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, v. 48, n. 5, p. 764-775.

Ministério da Infraestrutura. (2021). *Relatório da Administração 2020*. Diário Oficial da União. Ed. 60. Pag. 158. Brasília, 2020. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/web/dou/-/relatorio-da-administracao-2020-11374739#:~:text=Nos%20aerportos%20administrados%20pela%20Infraero,85%2C7%20milh%C3%B5es%20em%202019.>>

Milheiro, Nuno Vitor de Padua Marcelino Antunes. (2020). *A influência da liderança e da motivação nos resultados da força de vendas em contexto de crise: estudo de caso Vasp*. Dissertação de Mestrado. IPAM. Lisboa. Portugal.

Orlandi, E. P. (2007). *Análise de discurso*. 7º ed. Campinas: Pontes.

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.

Patterson, Louise; Pandya, Bharti; Cho, BooYun. (2020). Exploring the Motivators to Satisfy UAE Employees. *Polish Journal of Management Studies*, v. 22, n. 2.

Peric, M., & Vitezic, V. (2016). Impact of global economic crisis on firm growth. *Small business economics*, 46(1), 1-12.

Ribeiro, Thiago Boddenberg; Estender, Antônio Carlos (2016). Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 20, n. 31, p. 25-31.

Teixeira, Vinicius Modolo.(2020). O impacto da crise da covid-19 no setor aeronáutico. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 2, n. 4, p. 40-45.

Tuite, Ashleigh R. et al. (2020). Estimation of COVID-19 outbreak size in Italy. *The Lancet. Infectious Diseases*, v. 20, n. 5, p. 537.

World Bank. (2021). *Air transport, passengers carried*. Disponível em: < <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>> Acesso em: 01 mai. 2021.

Zahari, M. S. M., Hanafiah, M. H., & Dusi, D. D. (2016). Do crises impede the international tourists travel motivation. *Tourismos*, 11(2).

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ANÁLISE DE SATISFAÇÃO POR MEIO DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE PINTURAS E REFORMAS NA CIDADE DE SANTA INÊS – MA

Data de aceite: 01/08/2022

Data de submissão: 19/07/2022

Tamires Araújo de Almeida

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Santa Inês – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/5564098856885115>

Alcione Lino de Araújo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Santa Inês – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/0625272248855862>

Marcos Alexandre Sousa Martins

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Santa Inês – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/6378542986684541>

Rodrigo Arraes Alvarenga

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Santa Inês – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/9864227684786850>

RESUMO: O presente artigo tem como finalidade compreender como o marketing de relacionamento pode ser utilizado na satisfação de clientes em uma empresa de pinturas e reformas. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em relação ao uso do Marketing com foco no Marketing de relacionamento, na venda e pós-venda e nas estratégias, pois

compõem as principais características para o desenvolvimento e crescimento organizacional. A metodologia utilizada na pesquisa optou-se por um estudo de natureza básica, caracterizada por descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, realizada em Santa Inês -MA na empresa Amós Pinturas. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário online, que continha 15 questões direcionadas aos clientes que perfazem um total de 30 respondentes e que correspondem a 100% da amostra. Esses dados servem como base de análise tanto para o estudo como também para que a empresa possa desenvolver métodos e estratégias que influenciem no seu crescimento contínuo.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing de Relacionamento. Satisfação. Pontos fortes e fracos.

RELATIONSHIP MARKETING: SATISFACTION ANALYSIS THROUGH CUSTOMER PERCEPTION IN A PAINTING AND RENOVATION COMPANY IN THE CITY OF SANTA INÊS – MA

ABSTRACT: This article aims to understand how relationship marketing can be used to satisfy customers in a painting and renovation company. For this, a bibliographic research was developed in relation to the use of Marketing with a focus on relationship marketing, sales and after-sales and strategies, as they make up the main characteristics for organizational development and growth. The methodology used in the research was a study of a basic nature, characterized by descriptive and exploratory, with

a quantitative and qualitative approach, carried out in Santa Inês -MA at the company Amós Pinturas. The data were obtained through the application of an online questionnaire, which contained 15 questions directed to customers, totaling 30 respondents and corresponding to 100% of the sample. These data serve as a basis for analysis both for the study and for the company to develop methods and strategies that influence its continued growth.

KEYWORDS: Marketing of relationship. Satisfaction. Strengths and weaknesses.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente vive-se sobre constantes mudanças, um leque enorme de inovações tecnológicas invade o mercado globalizado, exigindo assim empresas e profissionais qualificados. Nesta pesquisa colocou-se em prática alguns dos conhecimentos adquiridos no curso de administração, voltando-se para a área de marketing, aprofundando-se na área do marketing de relacionamento.

Uma abordagem acerca do tema: “Marketing de relacionamento”, requer considerar os três principais enfoques, que são: o uso do marketing nas empresas; a importância do setor de vendas e a formulação de estratégias. A discussão desses enfoques é fundamental nas empresas, pois, uma vez que a utilização e compreensão desses métodos são indispensáveis na busca pelo desenvolvimento positivo de empresas.

Dessa forma, seguindo a sugestão em relação à discussão dos enfoques apresentados, a utilização do marketing nas empresas possui influência no padrão de vida das pessoas. Além disso, busca solucionar possíveis questões que podem interferir ou até mesmo eliminar a satisfação do cliente e nesse contexto faz-se necessária a utilização do marketing de relacionamento com o intuito de fidelizar e satisfazer os clientes, como também boa convivência com colaboradores e parceiros.

Quanto a importância do setor de vendas, é necessário que as empresas e os setores de vendas estejam organizados e treinados para realizar um atendimento de qualidade. É interessante que o setor de vendas esteja amparado pelo setor de estoque, para que tenha qualidade no serviço, que esteja preparado para repassar informações e que não busque induzir o cliente à compra errada, caso contrário, há possibilidade de que o cliente fique insatisfeito com o produto/serviço e se disperse para o concorrente.

Por tanto, levando em consideração a esses fatores e levando em consideração a necessidade constante de desenvolvimento das empresas nas relações internas e externas, a formulação de estratégias se faz eficaz na orientação e acompanhamento dos departamentos, com o intuito de satisfazer a necessidade dos clientes e de se sobressair entre a concorrência.

Desse modo, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de compreender os fatores relacionados à satisfação dos clientes, por meio do marketing de relacionamento, para melhor entendimento dos aspectos que permeiam o setor. A escolha pela empresa Amós Pinturas justifica-se por ser uma empresa nova no mercado sendo, dessa forma,

importante conhecer métodos que possam satisfazer e fidelizar seus clientes. Também se justifica pela facilidade de obter o *feedback*, tendo em vista que a empresa mantém contato com seus clientes via redes sociais e devido ao distanciamento social causado pela Covid-19. O estudo também se faz relevante para os acadêmicos, pois possibilita aprimorar a compreensão teórica através da integração entre a teoria e a prática desenvolvida para a formação administrativa. A pesquisa é viável para empresários e comerciantes, pois destaca a importância do marketing de relacionamento, visto que o seu uso adequado se torna um diferencial competitivo. Assim, possibilitando conhecer o seu cliente e suas necessidades mantendo um compromisso contínuo e oferecendo qualidade nos serviços, visando beneficiar clientes e obter crescimento da empresa.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

O marketing possui grande influência quando se trata do processo decisório de compra e sobre o padrão de consumo de vida das pessoas, isso porque tudo que se consome está relacionado aos padrões de vida social, cultural e profissional da sociedade. Um dos seus pontos importantes está no ato de suprir as necessidades dos consumidores gerando lucro à organização. “Em outras palavras, o marketing é tudo aquilo que contribui para melhorar a relação de troca entre a empresa e o mercado e tudo o que ajuda a promover a satisfação dos clientes” (FEIJÓ, *et al*, 2014, p.78).

A mudança de comportamento do cliente frente as inovações do mercado, gera ameaças e ao mesmo tempo oportunidades para as empresas. É importante que das pequenas até as grandes organizações se atente a esse processo de mudança. Com isso, para que o marketing funcione, as empresas precisam levar em consideração o mix de marketing conhecido pelo uso dos 4P's: Produto, Praça, Preço e Promoção, que estão focados na importância que seus produtos e serviços têm para impactar seus clientes. Porém, os 4Ps tradicionais passaram por uma evolução, e agora as empresas estão voltadas a direcionar as suas principais atividades aos clientes. A figura 2 revela e compara a evolução dos 4Ps.



Figura 2 – A evolução da administração de marketing

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 24).

Observa-se que, mesmo havendo uma evolução na administração de marketing, o marketing tradicional não foi extinto, pelo contrário, suas funções ainda são importantes e auxiliam nos 4Ps da administração moderna. Porém, são tratados apenas no procedimento caracterizados como programas, enquanto os outros procedimentos possuem atividades e características baseadas e direcionadas ao público. “Assim, os gerentes ficam mais intimamente alinhados com o restante da companhia” (KOTLER; KELLER, 2012, p.24). Esse alinhamento proporciona uma melhor comunicação entre todos os setores que consequentemente ofertará uma melhor relação com o cliente.

2.2 Marketing de Relacionamento

Como descrito, o marketing visa gerar relacionamento com pessoas e até mesmo com outras organizações, a fim de que contribuam com o crescimento e sucesso da empresa. A sugestão do marketing de relacionamento em manter um relacionamento profundo e duradouro não se resume apenas em clientes, mas também com as relações internas da empresa “todos esses relacionamentos são importantes para o sucesso da organização e devem ser levados em consideração no desenvolvimento de um plano de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 720).

Portanto, diante das inovações que o mercado vem passando e para que empresas consigam conquistar e manter seus consumidores ativos, é necessário um relacionamento mais profundo com estes. “As empresas devem perguntar não apenas ‘como podemos contatar nossos clientes?’, mas também ‘como nossos clientes podem nos contatar?’ e ‘como nossos clientes podem contatar uns aos outros?’ (KOTLER; KELLER, 2012, p. 577). Essa estratégia tem a intenção de reter cliente, na tentativa de impedir que se dispersem para a concorrência. A oportunidade de *feedback* quanto à satisfação do cliente é essencial para que consumidores tenham informações quanto aos produtos e serviços prestados da

empresa e para que a empresa saiba quais são seus pontos fortes e fracos. “Muitos serviços dependem diretamente da atuação do cliente, para que sua percepção de desempenho e qualidade do serviço seja satisfatória” (GIANESI; CORRÊA, 2012, p.219).

2.3 Venda e Pós-Venda

O setor de vendas ou o ato de vender possui grande importância dentro das empresas, pois é a partir desse processo que as empresas poderão gerar receitas e se manterem no mercado. Todo processo entre venda e pós-venda também está relacionado com os serviços de marketing. “Hoje, mais do que nunca, o vendedor é exigido a exercer nas funções de vendas o marketing” (COBRA, 2012, p.41). Esses serviços estão conectados ao ato de vender e oferecer ao cliente bons produtos e serviços, boa experiência com o atendimento e a melhor solução possível aos imprevistos. “Note-se que a venda não é uma atividade isolada; ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais” (DIAS; LIMA, 2015, p. 186).

Existem três etapas no processo de vendas e são conhecidas como: pré-venda, encontro da venda e pós-venda. A pré-venda é a primeira etapa do processo, na qual o vendedor precisa estar atento às informações que o cliente passa, sendo fundamental que o vendedor conheça detalhadamente os produtos e serviços que a empresa oferece para poder guiar o seu cliente, pois é nessa fase que “o cliente identifica alternativas, pesa benefícios e riscos e toma uma decisão de compra” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.82). O encontro da venda é a segunda etapa do processo. Após a busca pelas informações que o cliente julga necessárias, a tomada de decisão de comprar o produto ou serviço é a segunda etapa, “na qual a entrega do serviço ocorre por meio de interação entre o cliente e o fornecedor do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.86). Por fim, a terceira etapa do processo de vendas é denominada de pós-venda, “na qual o cliente avalia a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com o resultado do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.88).

Para que todas essas modalidades tenham sucesso em seu atendimento, os gestores precisam primeiramente se preocupar em treinar seus funcionários adequadamente, além disso, os gestores precisam estar atentos quanto à entrada e saída de estoques e às condições de trabalho, “esse elemento é crítico porque os trabalhadores da linha de frente não podem fazer um bom trabalho para os clientes a menos que recebam serviços de alta qualidade do pessoal de suporte” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.86,87). Somente com esses cuidados será possível desenvolver uma equipe de vendas qualificada.

2.4 Estratégias

Para que uma empresa consiga satisfazer seus clientes é primordial que ela saiba utilizar um planejamento estratégico para assim desenvolver seu plano de marketing que

facilitará no avanço e no alcance dos objetivos. O planejamento estratégico por meio do marketing de relacionamento só poderá ser posto em prática por pessoas interessadas em apoiar o crescimento da empresa. Essas pessoas se chamam *Stakeholders*, que são: os proprietários, investidores, funcionários, fornecedores e clientes. Segundo a proposta dos autores Fernandes e Berton (2005) e Albuquerque *et al* (2015), a análise de *Stakeholders* se preocupa em conciliar e satisfazer da melhor forma as exigências do consumidor com produtos e serviços de alta qualidade e preços acessíveis. Dentro da análise de *Stakeholders* são inclusos alguns procedimentos como: missão, visão, objetivo, valores e macroprocesso. Dessa forma, de acordo com o entendimento extraído de Fernandes e Berton (2005), compreende-se que:

Missão: é buscar responder à pergunta: “para que existimos?”.

Visão: Traz uma perspectiva ou descrição desejável do que se almeja alcançar no futuro.

Objetivo: Trata das metas e resultados que a organização se empenha para alcançar.

Valores: Envolve a ética da organização e as convicções que ela.

Macroprocessos: Conjunto de processos e atividades que quando alinhados com os objetivos, visam cumprir a missão por meio das funções organizacionais.

Além da análise *Stakeholders*, segue a análise ambiental, que segundo Fernandes e Berton (2005, p.31) “a análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa”. Dentro dessa análise são inclusos os procedimentos conhecidos como matriz *SWOT*, que trata das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa.

Pontos fortes: São os recursos internos que podem ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

Pontos fracos: São elementos internos que podem interferir na capacidade da empresa de atingir seus objetivos.

Oportunidades: São áreas de necessidades do consumidor ou de potencial interesse em que a empresa pode ter desempenho rentável.

Ameaças: São desafios resultantes de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que pode levar à diminuição de vendas e dos lucros (KOTLER; KELLER, 2012, p.722).

É importante analisar que não existe uma única estratégia para todos os tipos de empresas. Isso porque as estratégias só podem ser criadas com base em fatos únicos e com base em acontecimentos distintos. “Através da lista priorizada de critérios, ou seja, como é que a empresa ganha clientes em determinado segmento de mercado, a área de operações pode estabelecer seus objetivos” (GIANESI; CORRÊA, 2012, p.105).

Alguns fatores são necessários para obter sucesso. Os autores Gil e Corrêa (2012)

detalham esses fatores como: comprometimento, treinamento extensivo e reconhecimento. Dessa forma, entende-se que o sucesso da melhoria contínua ocorre por meio da interação, na qual a direção da empresa tem responsabilidade e comprometimento para exercer papéis importantes nas decisões; treine seus funcionários para que eles atendam às expectativas tanto da empresa, quanto dos clientes; e reconheça o sucesso das melhorias e os esforços investidos nesse processo, recompensando da melhor forma.

3 | METODOLOGIA

O objetivo desse estudo residiu em compreender de que forma o marketing de relacionamento pode ser utilizado na satisfação dos clientes, tendo em vista que essa função é de suma importância na organização em que se realizará o estudo. O estudo se utilizou da pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi realizada através de um questionário elaborado por meio do aplicativo de formulários *SurveyHeart*, que contém quinze perguntas, sendo catorze objetivas e uma discursiva, aplicado com uma amostra de clientes da empresa Amós Pinturas, por meio de uma pesquisa de campo.

Esta pesquisa utilizou como objeto de estudo a empresa Amós Pinturas, uma microempresa especializada em pinturas e reparos comerciais e residenciais, localizada no município de Santa Inês - Maranhão. Os dados obtidos foram coletados por meio do questionário aplicado. “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (LAKATOS, 2003, p. 163). Assim, ressalta-se que os clientes aqui representados perfazem um total de trinta respondentes. Foram desenvolvidas 15 questões que objetivaram investigar o perfil e a satisfação desses clientes, como também a satisfação demonstrada em relação aos serviços prestados pela empresa em estudo.

A pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma: foi realizada uma reunião com o proprietário da empresa, com o intuito de informar a forma de abordagem do pesquisador para desenvolver a pesquisa e para solicitar o número de contato dos clientes fixos, visto que se trata de um questionário online. Em seguida foi feita a identificação da pesquisadora para os respondentes, via redes sociais e por fim, foi aplicado o questionário, com o interesse de obter um *feedback* e conhecimento quanto à percepção desses clientes em relação à satisfação a respeito dos serviços prestados pela Empresa Amós Pinturas.

Os dados coletados em relação aos questionários quantitativos foram tabulados, analisados e interpretados por meio de gráficos formulados por meio do aplicativo de testes e formulários *SurveyHeart*. Com relação à pesquisa qualitativa, as respostas foram analisadas.

A amostra é composta por 53,33% de público feminino e 46,67% público masculino, com 90% dos respondentes com idade entre 18 e 30 anos. Em relação à escolaridade,

20% têm ensino superior completo, 43,33% possuem ensino superior incompleto, 33,33% ensino médio e 3,33% ensino fundamental.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Baseado no perfil da amostra mostrado acima, é possível observar que mesmo que o perfil majoritário seja representado pelo público feminino o percentual em relação à variável sexo se mostra em equilíbrio. Esse equilíbrio revela que a empresa busca se relacionar e alcançar a diversidade do público. Observa-se também que a empresa atende pessoas com idade entre 18 a 40 anos, mas que existe um percentual majoritário de clientes com a idade entre 18 a 30 anos. Nota-se que, apesar de a empresa ter o público jovem como majoritário, ela também tem alcançado as demais faixas etárias (31 a 40 anos, 10%), assim como alcança um público diversificado se considerada a variável escolaridade.

Diante disso, o uso dos 4Ps da moderna administração de marketing se revela na capacidade que a empresa tem de atender e desenvolver o seu trabalho de acordo com a preferência do cliente, o que é de suma importância para toda organização, pois quanto maior a diversidade de gênero, idade e escolaridade, maior será a capacidade de inovação para a empresa, visto que dependendo do sexo, do desenvolver da idade e do grau de conhecimento, vem as mudanças nos hábitos, estilo e nas preferências pessoais.

Em relação à frequência os clientes que contactam os serviços de Amós Pinturas os dados mostram que 46,7% da amostra contrata os serviços uma vez ao ano, 26,7 % no período de seis em seis meses, 16,7%, uma ou mais vezes no mês e 10,0%, em média de três em três meses. As informações podem ser visualizadas no (Gráfico 4).

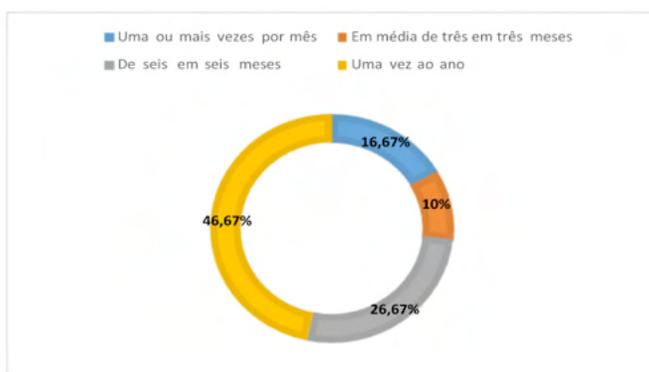


Gráfico 4 – Frequência de contratação dos serviços

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Sobre as razões que motivam os respondentes a contratarem os serviços da empresa em estudo, a qualidade do serviço se sobressaiu, representando 80% da amostra.

Os demais critérios seguiram por escolha dos respondentes da seguinte forma: O quesito preço foi representado por 10%; variedade por 6,67%; atendimento 3,33%. Não houve seleção para os quesitos facilidade de pagamento, localização e outros (Gráfico 5).

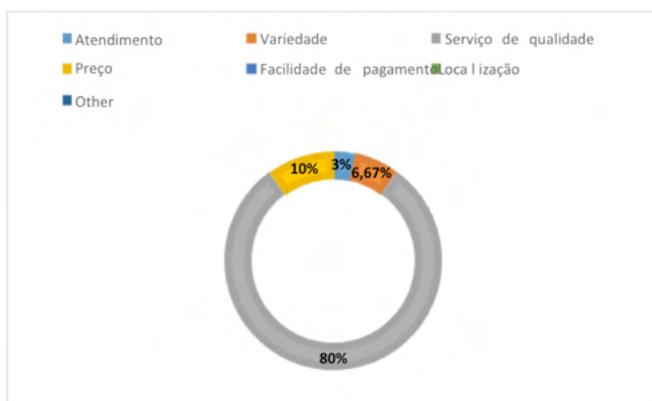


Gráfico 5 – Motivação para contratar os serviços

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Sobre a qualidade no atendimento, os dados mostram que existe uma percepção majoritária positiva em relação a qualidade do atendimento, sendo representado graficamente por 50,0% concordarem e 43,3% concordarem totalmente e somente 3,3% discordarem e 3,3% discordarem totalmente conforme (Gráfico 6).

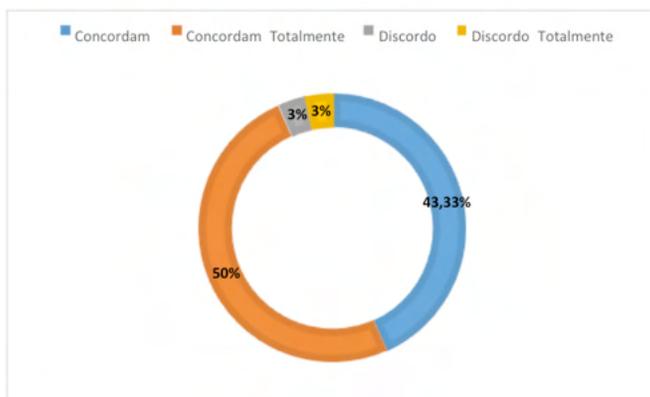


Gráfico 6 – Atendimento dos colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

A análise sobre se os funcionários/colaboradores transmitem informações claras sobre os produtos a serem utilizados e sobre o serviço a ser realizado mostra um resultado

positivo, na qual 50,0% dos respondentes concordam e que 40,0% concordam totalmente. Também é possível notar que apesar de a análise majoritária ser positiva 10,0% dos respondentes discordam que as informações são transmitidas de forma claras. Pode ser visto no (Gráfico 7).

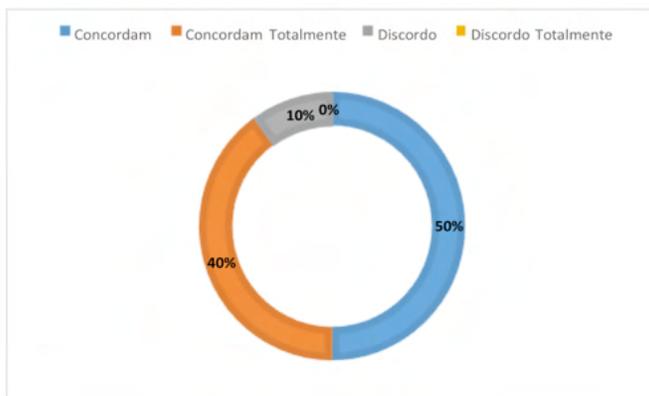


Gráfico 7 – Informações transmitidas pelos colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Ainda sobre a qualidade do atendimento, foi analisada a relação de confiança que os clientes depositam na empresa. Os resultados mostram que 60,0% dos respondentes concordam que confiam nos colaboradores, 36,7% dos respondentes concordam totalmente e 3,3% dos respondentes discordam totalmente (Gráfico 8).

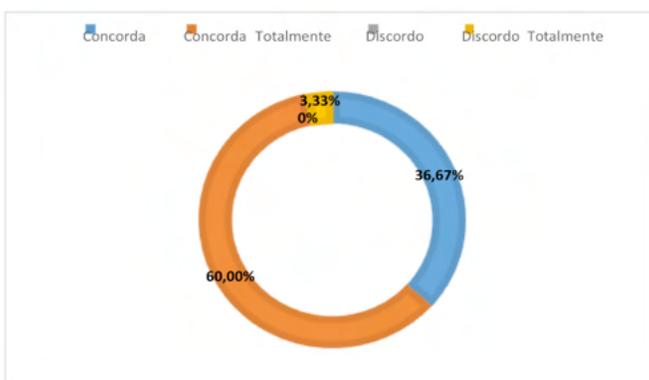


Gráfico 8 – Confiança nos colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Sobre a relação de pós-venda, os resultados foram positivos, tendo em vista que a empresa adota um perfil de predisposição e proatividade para lidar com a insatisfação dos

clientes. Assim, 43,3% dos respondentes concordam que as suas reclamações são ouvidas e solucionadas; 53,3% dos respondentes concordam totalmente e apenas 3,3% discordam totalmente que suas reclamações são solucionadas (Gráfico 9).

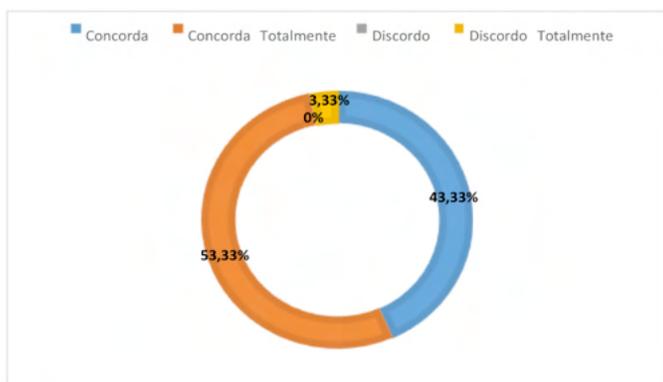


Gráfico 9 – Resolução de problemas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Em relação à perspectiva do cliente em saber se a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa satisfaz as suas expectativas e necessidades, 7,50% dos respondentes concordam que a qualidade dos serviços satisfaz suas expectativas e necessidades; 43,3% concordam totalmente; 3,3% discordam e 3,3% discordam totalmente. Os resultados estão disponíveis no gráfico 10.

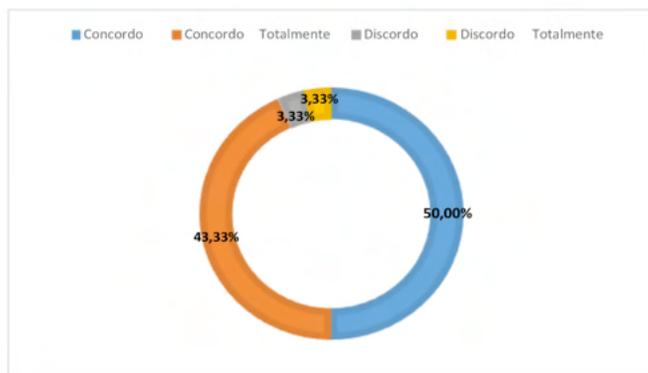


Gráfico 10 – Qualidade dos serviços

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Ao se analisar o prazo de entrega de serviços, que possui um papel crucial no relacionamento com o cliente, os dados mostram que 50,0% dos respondentes concordam

que o prazo de entrega dos serviços lhe satisfaz; 46,7% concordam totalmente e 3,3% dos respondentes discordam totalmente (Gráfico 11).

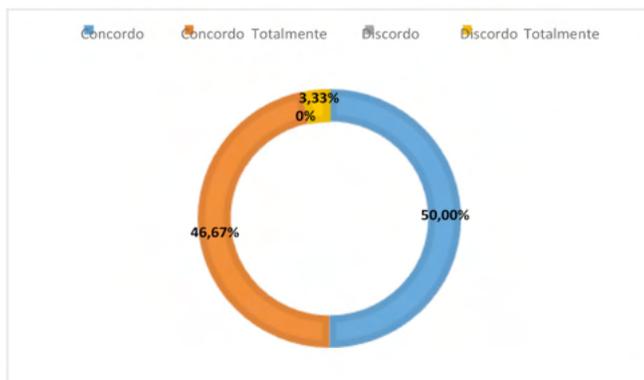


Gráfico 11 – Prazo de entrega dos serviços

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Sobre a localização da empresa, foi analisada a percepção dos respondentes quanto à necessidade de um local físico para empresa, tendo em vista que se trata de uma empresa prestadora de serviços que realiza seu atendimento inicial via redes sociais. De acordo com os dados, 46,7% dos respondentes concordam com a necessidade de uma empresa física; 30,0% concordam totalmente; 16,7% discordam e 6,7% discordam totalmente da necessidade de uma empresa física (Gráfico 12).

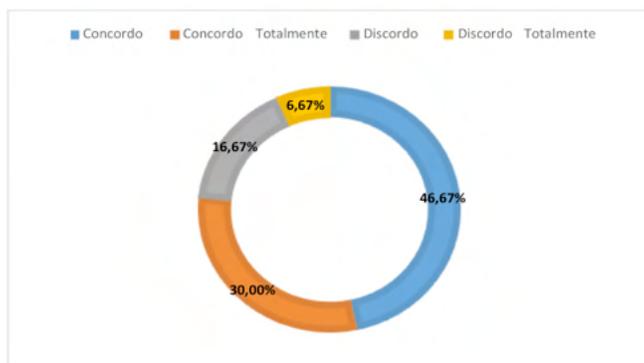


Gráfico 12 – Empresa Física

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Em relação ao contato da empresa com o cliente após o encerramento dos serviços, os dados coletados mostraram que 53,3% concordam que a empresa busca manter contato

após o encerramento dos serviços; 33,3% concordam totalmente; 10,0% discordam e 3,3% dos respondentes discordam totalmente (Gráfico 13).

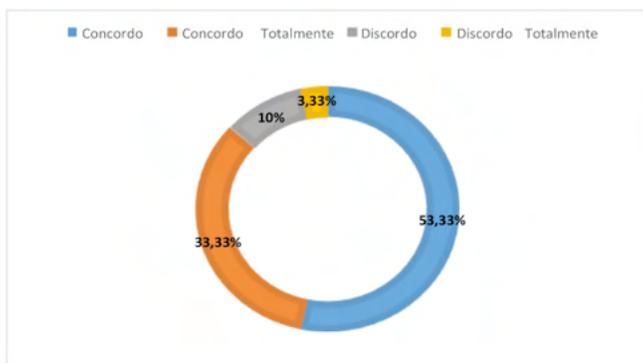


Gráfico 13 – Pós-venda

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

A análise seguinte buscou identificar se os clientes da Amós Pinturas desejam receber notícias sobre serviços; preços e promoções ofertadas, e por qual meio de comunicação desejam receber as notícias. De acordo com os dados gráficos 23,33% dos respondentes não desejam receber notícias, ao passo que 76,67% concordam em recebê-las, conforme (gráfico 14).

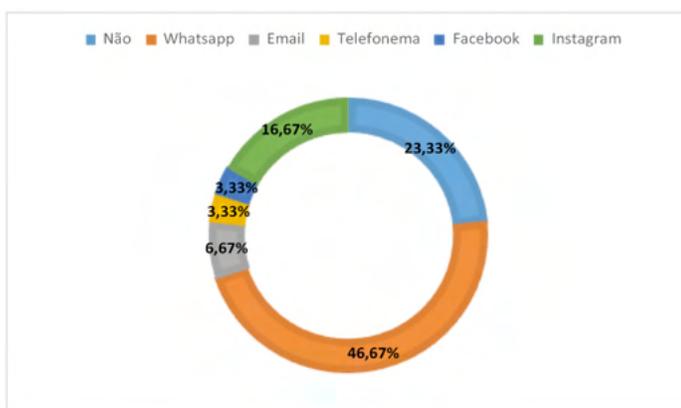


Gráfico 14 – Preferência em relação aos meios de comunicação

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

A última questão do questionário procurou receber sugestões de melhorias, de acordo com as percepções dos clientes. A pesquisa revelou que 30% dos clientes descreveram estarem satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela

empresa, não tendo sugestões de melhorias. Por outro lado, a maior parte dos respondentes representada por 70% da amostra, optaram por não responder a esta questão, o que traz a falta de um *feedback*, conseqüentemente não existindo a possibilidade de afirmações quanto às sugestões destes. Sendo assim, vale ressaltar que a satisfação demonstrada pelos respondentes, não significa que não há necessidade de melhoria e aprimoramento dos processos.

4.1 Definição dos pontos fortes e fracos

A definição dos pontos e fracos são importantes para que a empresa saiba se posicionar estrategicamente em relação ao seu desempenho. Por meio da pesquisa foi possível destacar os pontos fortes e fracos da empresa em estudo, de acordo com a percepção dos respondentes. Em relação aos pontos fortes, foram ressaltados: serviço de qualidade; atendimento de qualidade; comunicação; confiança nos colaboradores; resolução de insatisfação; prazo de entrega e pós-venda. Já o ponto fraco evidenciado foi voltado à necessidade de a empresa possuir um prédio de atendimento, tendo em vista que 46,7% dos respondentes concordam com a necessidade de uma empresa física e 30,0% concordarem totalmente.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa apresentada, pode-se observar que a busca pelo relacionamento positivo com o cliente acontece através de vários fatores, sendo eles desde o primeiro contato que a empresa tem com o cliente, até o pós-venda. A princípio, há necessidade de responsabilidade e comprometimento da direção da empresa em realizar a contratação de pessoal qualificado para o serviço, sendo vital que haja treinamento e boa comunicação entre os colaboradores para que possam prestar um serviço de qualidade para os clientes.

Nesse contexto, foi analisada a satisfação dos clientes em relação aos produtos, serviços e atendimento prestados pela empresa em estudo, que se destacou de forma positiva, considerando que os resultados adquiridos por meio do questionário, revelam um alto nível de satisfação da porcentagem majoritária dos respondentes. No entanto, observa-se que os clientes têm por preferência que a empresa possua um prédio comercial para a realização de atendimentos. Essa observação pode ser considerada como um ponto fraco da empresa, visto que a forma inicial de atendimento ocorre por meio das redes sociais.

É importante analisar que mesmo com o grau elevado de satisfação revelado pela maior parte dos respondentes, é preciso estar atento às porcentagens dos respondentes não satisfeitos com a empresa. Portanto, entende-se que a empresa precisará estar em constante busca pelo *feedback* dos clientes, considerando que as relações culturais, pessoais e profissionais tendem a acompanhar a evolução da indústria. Assim, o Marketing de relacionamento poderá ser utilizado na busca pelo conhecimento e satisfação; na constante atualização e reformulação de estratégias que são de suma importância; poderá

ser utilizado na fidelização de clientes, como também em um relacionamento positivo com os colaboradores e parceiros, não somente para um olhar futuro, mas também o presente, visando o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Andrei. et al. **Gestão do Valor Organizacional**. UNISEB Interativo. Produção editorial Karen Fernanda Bortoloti. módulo 8.2. Ribeirão Preto 2015.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. – 4. ed. – 15. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Alexandre; LIMA, José Carlos. **Gestão tática e operacional**. UNISEB Interativo. Produção editorial Karen Fernanda Bortoloti, Marcelo dos Santos Calderaro. Ribeirão Preto 2015.

FEIJÓ, Atenea. et al. **Práticas Administrativas em escritório**. SENAC. DN. 18.reimpr. Rio de Janeiro: Senac Nacional 2014.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. – São Paulo: Saraiva, 2005

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. – 1. Ed. – 22. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philipe; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. – São Paulo: Saraiva, 2003.

CAPÍTULO 11

ESTRATEGIAS DE MARKETING TURÍSTICO EN CANCHAQUE, PERÚ

Data de aceite: 01/08/2022

Lucy Anamelva Flores-Quevedo

Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo
de la Universidad Nacional
de Frontera, Sullana, Piura, Perú
<https://orcid.org/0000-0003-0900-7981>

Cynthia Milagros Apaza-Panca

Licenciada en Administración y Marketing,
Docente Investigador en la
Universidad Nacional de Frontera, Sullana,
Piura, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-5524-2627>

Johanna Elena Santa-Cruz Arévalo

Licenciada en Administración Hotelera, Turismo
y Ecoturismo
Docente Investigador RENACYT
Docente en la Universidad Nacional de
Frontera, Sullana, Piura, Perú
<https://orcid.org/0000-0003-0213-5534>

RESUMEN: El estudio tuvo como objetivo diseñar estrategias de marketing turístico aplicables al destino de Canchaque, Piura, Perú; siendo una investigación de diseño no experimental transversal descriptiva con un enfoque cuantitativo y un paradigma positivista. La población fue de 9796 turistas y se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional dando lugar a una muestra de 300 personas que visitaron o están dispuestas a visitar Canchaque como destino turístico. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Para la recolección de la

información se aplicó un cuestionario online a 300 personas, entre los 18 y 65 años de edad del ámbito nacional, regional y local, para ello se utilizó la plataforma de Google Forms. Los datos fueron procesados en el software estadístico informático IBM SPSS Statistics Vs. 21, donde se generaron tablas y figuras para el respectivo análisis de datos. Los resultados demostraron que los principales visitantes de Canchaque son jóvenes y adultos entre 18 y 34 años de edad, solteros y pertenecientes al nivel socioeconómico E, cuya intención de gasto en un viaje es entre 100 y 199 soles por persona y, específicamente en un full day en Canchaque, el gasto promedio sería entre 50 y 59 soles por persona. Además, es importante resaltar que las personas encuestadas sienten especial atracción por las agencias que brindan una atención personalizada, así como por las promociones y ofertas que son publicadas en redes sociales y páginas web y, sobre todo, por visitar un destino en el que se pueda estar en contacto con la naturaleza.

PALABRAS CLAVE: Canchaque, Estrategias, Marketing turístico.

ABSTRACT: The study aimed to design tourism marketing strategies applicable to the destination of Canchaque, being a descriptive cross-sectional non-experimental design investigation with a quantitative approach and a positivist paradigm. The population was 9,796 tourists and a convenient and intentional non-probabilistic sampling was carried out, giving a sample of 300 people who are looking or willing to visit Canchaque as a tourist destination. For the data analysis, an online questionnaire was applied to

300 people, between 18 and 65 years of age and from the national, regional and local level; to do this, the Google platform was used. The data were processed in the statistical software IBM SPSS Statistics Vs. 21, where tables and figures were generated for the respective data analysis. The results showed that the main visitors to Canchaque are young people and adults between 18 and 34 years, single and belonging to the socioeconomic level E, whose intention to spend on a trip is between 100 and 199 soles per person and, specifically in a complete day in Canchaque, the average spending would be between 50 and 59 soles per person. In addition, it is important to note that the people surveyed feel a special attraction for the agencies that provide care, as well as for the promotions and offers that are published on social networks and web pages and, above all, for visiting a destination where they can be in contact with nature.

KEYWORDS: Canchaque, Strategies, Tourism Marketing.

1 | INTRODUCCIÓN

El distrito de Canchaque tiene un gran potencial turístico que lamentablemente no se está aprovechando de manera óptima ya que, como menciona (Labán Gálvez, 2018), a pesar del aumento de la demanda turística de Canchaque no se cuenta con una infraestructura adecuada para mejorar el producto turístico. En razón de ello, surge la necesidad de conocer cuáles son los medios idóneos para posicionar al destino turístico a nivel regional, nacional e internacional, a fin de generar las condiciones adecuadas para un crecimiento económico por medio del cual se mejore las deficiencias del lugar y se logre que una mayor cantidad de turistas se vean atraídos, beneficiando así a las comunidades de Canchaque por medio de la creación de más puestos laborales relacionados con el sector turístico, y por ende, mejorando la condición de vida de los pobladores.

Rimarachín Cayotopa (2019) ha demostrado que las estrategias de marketing están siendo pregonadas como estrategias efectivas que proporciona a las entidades públicas y privadas el poder para sobresalir de manera sostenible, obteniendo el éxito en un tiempo próximo y logrando beneficios continuos mediante las conexiones o relaciones perdurables con los clientes. Partiendo de esa afirmación, se plantea realizar el estudio de estrategias de marketing turístico enfocadas en el distrito de Canchaque, ya que este distrito está considerado como uno de los atractivos turísticos del Perú por la página web Y tú qué planes (2020) la cual se encuentra ligada a páginas y entidades como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), iPerú, PERU TRAVEL, entre otras.

Con esto se comprueba que, a pesar de no ser uno de los destinos más visitados de Perú, sí existe promoción turística de Canchaque por parte de entidades nacionales y que es necesario que las entidades mencionadas juntamente con entidades locales potencien y redirijan sus esfuerzos en seguir potenciando dicho lugar de manera creativa y eficiente de acuerdo al contexto actual como mencionan Kotler et al. (2011). Cabe indicar, que

durante la última década, internet ha cambiado la forma de distribuir productos de viajes que son utilizados por los jóvenes de la generación Y, siendo indispensable reformular una estrategia eficaz y actualizada con el fin de incrementar la demanda turística mediante el análisis de la conducta del cliente, de modo que las entidades relacionadas con el sector sean conscientes de las necesidades y deseos ocultos de los turistas (Govea Manco et al., 2018).

Incluso si tiene la intención de analizar el comportamiento del consumidor (Su & Hsu, 2013), Govea Manco et al. (2018) refiere que es necesario cumplir con otros requisitos y proponer estrategias de marketing de manera verdaderamente decisiva para incrementar la demanda de turistas. Algunos de estos requisitos son los planes estratégicos y de planes de negocios u operativos (Stalidis & Karapistolis, 2014); la formulación de misión, visión y estrategia; estudio del entorno e investigación de mercado periódica. Para lograrlo, es necesario el compromiso por parte de las instituciones en los destinos turísticos que estén dispuestos a invertir en este tipo de estudios en bien del destino turístico (Hassingier Gonzales, 2018). Por lo expuesto, el estudio tiene como objetivo general diseñar estrategias de marketing turístico que sean aplicables a Canchaque y como objetivos específicos se tiene proponer estrategias de producto, precio, canales de distribución y comunicación aplicables a Canchaque, Piura, Perú.

2 | REVISIÓN LITERARIA

Ojeda García & Mármol Sinclair (2016) refieren que el marketing turístico es el encargado de evaluar ciertos criterios que guían y ayudan a comercializar de manera más eficaz el servicio turístico ofrecido. Para ello se debe estudiar al consumidor (Benjamin et al., 2020), las cualidades de los mercados, los entornos de entidades y organizaciones del sector turístico, las estrategias aplicables, el diseño, la creación, distribución y comunicación, de tal manera que se logre la satisfacción del turista (Eid et al., 2019) mejor que la competencia y se logre obtener rentabilidad. Para una mejor evaluación de dichos criterios, se puede tomar en cuenta las 4p's del marketing mix: producto, precio, canales de distribución (plaza) y comunicación (promoción) (Dimitrios, 2000), lo cual nos ayuda a analizar con un enfoque más claro qué estrategias pueden aplicarse conforme a las necesidades tanto del consumidor como de la empresa turística (Ponce Talancón, 2007), logrando su satisfacción y rentabilidad, respectivamente.

Kotler et al. (2011) afirma que el mix de marketing es una combinación de tácticas y métodos de marketing controlables, la combinación de estos métodos puede generar una respuesta positiva en el segmento de mercado objetivo. Siendo, el producto la unión de bienes y servicios que se ofrece a un segmento de mercado (Moreno & Coromoto, 2011b); el precio es lo que el cliente debe pagar para adquirir el producto o servicio; los canales de distribución son formas mediante las cuales se proporciona un producto al público o

segmento de mercado; y la comunicación se refiere a las formas mediante las cuales dan a conocer las cualidades del producto (Hanna et al., 2018) y tratan de convencer al público objetivo para que lo adquieran (Sosa et al., 2019), de tal manera que se pueda lograr la satisfacción total del cliente.

2.1 Producto

Rodriguez et al. (2006) refiere que el producto es una herramienta diseñada para satisfacer al consumidor y suplir sus necesidades, es por eso que el producto va más allá de simplemente las características físicas, es necesario considerar los beneficios que trae consigo su uso o adquisición. En cuanto a los servicios, es importante tener en cuenta que, por ser intangibles, el consumidor es más exigente en cuanto a las características que este posea (Urreta Okeranza, 2018), ya que no podrá adquirir algo que puede llevar consigo, sino que simplemente obtendrá una experiencia a cambio del valor pagado (Moreno & Coromoto, 2011a).

2.2 Precio

Rodriguez et al. (2006) refiere que el precio comprende todos los esfuerzos que se realizan para adquirir un producto, esto incluye los costos de investigación y comparación de productos alternativos, tiempo, desplazamiento, etc. Asimismo, Kotler et al. (2011) menciona que es necesario considerar al precio como el elemento menos comprendido dentro del marketing, no solo porque es muy susceptible, sino también porque en muchos casos una mala fijación de precios puede suponer la pérdida de los beneficios deseados por la empresa, en otras palabras, puede ocasionar su fracaso (Carrión et al., 2016). Por eso es importante conocer cuál es la percepción del consumidor respecto al producto o servicio que va a adquirir (Tsai et al., 2016), ya que su percepción es la que finalmente decide si el precio es el adecuado.

2.3 Canales de distribución

Son aquellos que intervienen en el proceso mediante el cual el producto de una empresa llega hasta el consumidor final, puesto que, como lo menciona (Rodríguez et al., 2006) estos tienen la responsabilidad de mantener al alcance del consumidor los bienes y servicios en el momento idóneo. Al respecto, Kotler et al. (2011) señala la diferencia entre ser una empresa líder y una empresa poco productiva es la forma en que se gestiona los sistemas de distribución. Es por ello que los canales de distribución deben ser seleccionados cuidadosamente, ya que se puede brindar un producto o un servicio de excelente calidad, pero si no llega al consumidor de la manera adecuada, este puede sentirse insatisfecho o disgustado (Pelaes, 2010).

La industria del turismo requiere canales de comercialización complejos porque el consumo de servicios y productos turísticos suele estar lejos del consumidor. Se destaca el alcance de la tecnología en las recientes estrategias de distribución turística y su enorme

impacto en la comercialización del producto turístico actual. Los canales de distribución digitales son indispensables (Pérez Labrada et al., 2022), por lo que se están realizando grandes esfuerzos en la difusión y comercialización de productos turísticos (Buhalis, 2000, como se citó en González Molina, 2016).

Kotler et al. (2011) señalan que los mayoristas turísticos dirigen sus paquetes de viajes al mercado relacionado con el ocio, los cuales en su mayoría incorporan servicios de transporte, alojamiento, alimentación y variadas actividades de recreación, por lo que se están convirtiendo en un elemento poderoso en el canal de distribución debido al aumento de la cantidad de los centros turísticos internacionales. Los minoristas confían en catálogos proporcionados por mayoristas, ya que no es posible que una agencia de viajes conozca todos los centros turísticos. Mediante estos catálogos, los operadores incluyen todas las opciones de las distintas categorías de hoteles con su respectiva descripción previamente seleccionada. Las aerolíneas también actúan como tour operadores, las más importantes cuentan con paquetes de vacaciones que se promocionan a través de sus sitios web.

Los sistemas globales de distribución (GDS), son sistemas de reservas por computadora que se puede emplear como inventario de productos para agencias de viajes y otros distribuidores, los cuales fueron desarrollados para promover las ventas de aerolíneas. Hay cuatro GDS principales en el mundo: Galileo, Sabre, Worldspan y Amadeus, el cual es el más exitoso en reservaciones de viajes, contando con 75.000 agencias de viajes, 500 aerolíneas y 78.000 alojamientos, y pertenece al portal de sitios web de *vacations.com*, la agencia de viajes de ocio más grande de Internet. Por otra parte, Galileo y Worldspan cuentan con una empresa de sistemas de distribución llamada Travelport, la cual procesa 1,1 mil millones de convenios de viajes cada día, además de ser propietaria de cuatro grandes agencias de viajes, como Gulliver's Travel Associates. Por último, Sabre también ha entrado en el comercio de las agencias de viajes en línea y posee marcas como Travelocity (Shoemaker & Shaw, 2008; citado por Kotler et al. (2011)).

2.4 Comunicación

Rodríguez et al. (2006) mencionan que el objetivo final de la comunicación de marketing es persuadir al consumidor en el comportamiento de compra de un producto, asimismo, se consideran como objetivos intermedios informar la existencia de un producto, sus cualidades y el aprovechamiento de este, además de influenciar en la decisión de adquisición de los consumidores (Hiransomboon, 2012; Yoo & Gretzel, 2008) y mantener una reputación favorable de la organización. Es importante recalcar que la comunicación no simplemente afecta la determinación de adquirir un producto o servicio (Rivelli, 2018), sino que también puede convencer al consumidor para que adopte un pensamiento o actúe de una forma determinada (Rodríguez et al., 2006) en este caso se estaría aplicando un marketing no empresarial.

Kotler et al. (2011) ha definido cinco herramientas de comunicación turística, las

cuales se detallan a continuación: a) Publicidad. Comunicación pagada no personal para promoción de ideas, productos o servicios por empresas, b) Promoción de ventas. Estímulos en un breve periodo en el cual se promueve la adquisición o venta de productos o servicios, c) Relaciones públicas. Busca establecer relaciones favorables con los distintos públicos con el fin de gestionar una buena reputación de empresa y resolver o eliminar comentarios negativos, información y eventos adversos, d) Venta personal. Presentación personal la cual tiene como objetivo lograr ventas y establecer vínculos con los usuarios, e) Marketing directo. Contacto directo e individual con los usuarios concretos a fin de responder de inmediato y establecer relaciones duraderas mediante el uso de herramientas como: mensajería online, telefonía, internet, entre otras.

3 I MATERIALES Y MÉTODOS

a) Diseño metodológico

La presente investigación fue descriptiva ya que, como menciona Monje Álvarez (2011) este tipo de investigación describe sistemáticamente las características de un grupo de habitantes, situación o área de interés (p. 100). Monje Álvarez también nos dice que este tipo de investigación solo está basada en la descripción de situaciones o acontecimientos; es decir, no pretende brindar explicaciones, probar hipótesis ni hacer predicciones.

El enfoque tomado en la investigación fue cuantitativo, inspirándose en el paradigma positivista, el cual resalta la importancia de la cuantificación y la medición, rechazando aquel contenido que no se relacione con la comprobación de los hechos (Monje Álvarez, 2011, p. 11). En el caso de este estudio, los datos fueron verificados mediante el análisis de los resultados obtenidos durante la aplicación de un instrumento de recolección de datos.

El diseño del estudio fue no experimental transversal descriptiva (Neligia Blanco, 2016). No experimental, ya que la variable no fue manipulada por el investigador. Como menciona Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de investigaciones no provocan situaciones, sino que observan las ya existentes para el estudio respectivo. En este caso, no se provocó ningún suceso, ni se intervino en los resultados obtenidos, sino que simplemente se observó y analizó cuáles son las mejores estrategias de marketing turístico que pueden aplicarse a Canchaque. Transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo instante, una vez (Liu, 2008, y Tucker, 2004, como se citó en Hernández Sampieri et al., 2014, value orientation and risk preferencep. 154), es decir que fueron descritas y analizadas las variables en un momento dado (Hernández Sampieri et al., 2014, value orientation and risk preferencep.154). El cuestionario fue aplicado a una muestra determinada y los datos fueron analizados sin interrupción temporal.

b) Población, muestra y muestreo

Según Labán Gálvez (2018) afirma que, en el año 2017, el distrito de Canchaque

recibió un total de 9796 turistas, cifra que fue tomada como población para el presente estudio. Se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional, ya que se utilizó una selección informal, la cual no dependió del azar (Monje Álvarez, 2011, p. 128), sino que la muestra fue seleccionada de acuerdo a las características de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 189), debido a la dificultad existente para tener contacto directo con otras personas por la coyuntura de la pandemia actual, siendo esta de 300 personas cuyo lugar de origen fue del ámbito nacional, regional y local, quienes alguna vez han visitado o están dispuestos a visitar Canchaque, cuya edad fue entre 18 y 65 años de edad.

c) Técnicas empleadas

Para la recolección de datos del estudio actual, se utilizó como técnica la encuesta, ya que mediante ella se pueden obtener y elaborar datos rápida y eficazmente (Casas Anguita et al., 2003; p.1). Esta fue aplicada a la muestra seleccionada, por medio de un cuestionario el cual permitió interpretar las variables para obtener información por medio de preguntas concretas, las cuales otorgaron respuestas fiables y susceptibles de ser cuantificadas (Casas Anguita et al., 2003; p.6).

El instrumento utilizado fue el cuestionario, conformado por 22 ítems o preguntas cerradas. El cuestionario se ha dividido en dos secciones, en primer lugar, se analizaron las características sociodemográficas del mercado objetivo o target. En la segunda parte se analizaron los aspectos relacionados al viaje.

d) Análisis de datos

Los datos recopilados fueron ingresados el software estadístico informático IBM SPSS Statistics Vs. 21, donde se generaron tablas y figuras que son de principal ayuda para el análisis de los datos.

4 | RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento de recolección de datos. La mayor cantidad de personas encuestadas pertenece al género femenino, representando el 65,33% del total. Por el contrario, el género masculino se encuentra representado por el 34,7 % del total. Asimismo, el 48.7% de las personas encuestadas tienen una edad entre 18 a 24 años, el 27% tienen una edad de 25 a 34 años, el 12.3% tienen una edad de 35 a 44 años y el 12% restante, tienen una edad de 45 a 64 años. En relación al estado civil, el 56% de los encuestados no forman parte de una pareja, es decir, son solteros. Por el contrario, el 44% del total sí forman parte de una pareja, entre ellos se encuentran personas casadas, convivientes o en una relación.

Del total de los encuestados, el 46,7% pertenecen al nivel socioeconómico E (Ingreso promedio por hogar de S/1300 mensuales), el 24,7% son de nivel socioeconómico D (Ingreso promedio por hogar de S/2480 mensuales), el 15% corresponden al nivel

socioeconómico C (Ingreso promedio por hogar de S/3970 mensuales), el 8% son parte del nivel socioeconómico B (Ingreso promedio por hogar de S/7020 mensuales) y solo el 5,7% pertenecen al nivel socioeconómico A (Ingreso promedio por hogar de S/12660 mensuales).

Respecto al grado de instrucción, el 28,7% de los encuestados cuenta con superior universitaria completa, el 28,3% con superior universitaria incompleta, el 14% con superior técnica completa, el 8,3% con superior técnica incompleta, el 7,7% con post grado completo, el 6,7% con secundaria completa y, en su minoría, un 4,0% con post grado incompleto, un 1,7% con secundaria incompleta y solo un 0,7% de los encuestados con primaria completa. Según los resultados obtenidos, del total de los encuestados un 26% son estudiantes, el 25,7% son trabajadores independientes, el 23% trabajan para el sector privado, el 17,7% trabajan para el sector público, el 6% son amas de casa y el 1,7% son jubilados, cesantes o pensionistas. Respecto a la tenencia de hijos, la mayoría de encuestados no tiene hijos, representando el 70% del total; por el contrario, el 30 % sí tiene hijos.

El estudio señala que como principales motivos de viaje de las personas encuestadas: el 28,3% del total viaja para conocer nuevos lugares, el 19% para salir con su familia, el 18% para descansar o relajarse, el 17,3% para conocer atractivos turísticos, el 7% para salir de la rutina, el 6,3% por diversión y el 4% para conocer otras costumbres.

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Paisajes / naturaleza	207	27,5	69,0
Variedad de atractivos turísticos	166	22,1	55,3
Clima cálido	34	4,5	11,3
Lugar seguro	106	14,1	35,3
Precios económicos en los servicios (alojamiento, transporte, alimentación)	178	23,7	59,3
Lugar tranquilo / sin bulla	36	4,8	12,0
Tener familiares y amigos que vivan en el lugar	18	2,4	6,0
Corta distancia	7	0,9	2,3
Total	752	100	250,7

Tabla 1 - ¿Qué aspectos toma en cuenta para elegir un lugar para viajar?

El estudio pone en evidencia que los principales aspectos por los que las personas encuestadas eligen un lugar para viajar son: en un 27,5% por sus paisajes o naturaleza, en un 23,7% por los precios económicos en los servicios de alojamiento, transporte, alimentación, etc., en un 22,1% por la variedad de atractivos turísticos, en un 14,1% por ser

un lugar seguro, en un 4,8% por ser un lugar tranquilo o sin bulla, en un 4,5% por tener un clima cálido, en un 2,4% por tener familiares y amigos que vivan en el lugar y solo en un 0,9% por estar ubicados a una corta distancia.

Para las personas encuestadas los atributos más importantes al adquirir un paquete turístico son en un 43,3% que cuente con sesión fotográfica y video personalizado, en un 21,3% estar en contacto con la población, en un 14,3% recibir souvenirs personalizados a base de café, en un 11,3% aprender a realizar artesanía durante el viaje y en un 9,7% adquirir otros atributos dentro de los cuales se encuentran aprender y conocer las costumbres del lugar, cata de gastronomía local, seguridad durante el viaje, precios accesibles, etc.

	Frecuencia	Porcentaje
Importante	87	29,0
Muy importante	139	46,3
Neutral	61	20,3
No es importante	2	0,7
Poco importante	11	3,7
Total	300	100

Tabla 2 - ¿Cuán importante es para usted la interacción con otros visitantes y con los prestadores de servicios durante su viaje?

Para un 46,3% de las personas encuestadas es muy importante interactuar con otros visitantes y prestadores de servicios durante su viaje. Por otra parte, el 29% piensa que es importante, el 20,3% se muestra neutral ante la afirmación, para un 3,7% es poco importante y para el 0.7% no es importante.

	Frecuencia	Porcentaje
De 100 a 199 soles por persona.	98	32,7
De 200 a 299 soles por persona.	59	19,7
De 300 a 399 soles por persona.	29	9,7
De 400 a 499 soles por persona.	25	8,3
De 500 a 599 soles por persona	12	4,0
Más de 600 soles por persona.	6	2,0
Menos de 100 soles por persona	71	23,7
Total	300	100

Tabla 3- ¿Cuál es el gasto promedio que podría realizar por persona durante su viaje?

Según la Tabla 3 el 32,7% de las personas encuestadas podrían realizar un gasto de 100 a 199 soles por persona, el 23,7% menos de 100 soles por persona, el 19,7% de 200 a 299 soles por persona, el 9,7% de 300 a 399 soles por persona, el 8,3% de 400 a 499 soles por persona, el 4% de 500 a 599 soles por persona y el 2% más de 600 soles por persona.

Respecto a la disponibilidad a pagar por un full day (viaje de un solo día) a Canchaque, el 20,7% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar de 50 a 59 soles por persona por un full day en Canchaque, el 17,7% de 30 a 39 soles por persona, el 16,7% de 40 a 49 soles por persona, el 15,3% más de 80 soles por persona, el 12,7% de 70 a 79 soles por persona, el 10% de 60 a 69 soles por persona y el 7% menos de 30 soles por persona.

Asimismo, se observa que la mayor parte de las personas encuestadas preferirían adquirir un tour guiado en el lugar de destino, representando un 82,7% y los que no lo preferirían representan el 17,3% del total.

Por otro lado, el 82,3% de las personas encuestadas preferirían comprar un paquete turístico en una agencia de viajes en su ciudad de origen y el 17,7% no lo preferirían.

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Internet (Páginas Web).	237	30,98	79,0
A través de familiares y amigos.	136	17,78	45,33
Agencias de viajes / turismo.	95	12,42	31,67
Folletos turísticos.	50	6,54	16,67
Facebook	169	22,09	56,33
Instagram	59	7,71	19,67
Twitter	2	0,26	0,67
Ferias turísticas	12	1,57	4,0
Otros	5	0,65	1,67
Total	765	100	255

Tabla 4 - ¿Cuáles son los medios que más utiliza para informarse sobre su próximo viaje?

Según los resultados obtenidos los medios más utilizados para obtener información sobre viajes son: internet (páginas web) en un 30,98, Facebook en un 22,09%, a través de familiares y amigos en un 17,78%, mediante agencias de viajes / turismo en un 12,42%, Instagram en un 7,71%, folletos turísticos en un 6,54%, ferias turísticas en un 1,57%, Twitter en un 0,26% y otros como Google Maps, WhatsApp, YouTube, etc. en un 0,65%.

Asimismo, un 42% de las personas encuestadas están de acuerdo con la afirmación de que para su persona es indispensable tener contacto directo con la agencia de viajes cuando desea adquirir un paquete turístico, un 27,7% están muy de acuerdo, el 19,3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% están muy en desacuerdo y el 4% se encuentran en desacuerdo con dicha afirmación.

	Frecuencia	Porcentaje
Artículos en diarios o revistas.	8	2,7
Comentarios y experiencias de familiares, amigos y otros.	148	49,3
Internet / páginas Web.	91	30,3
Otro	3	1,0
Programas de televisión sobre viajes / reportajes.	43	14,3
Publicidad en TV.	7	2,3
Total	300	100

Tabla 5 - ¿Cuál es el medio que le despierta el interés en viajar?

Según los resultados obtenidos, los principales medios que despiertan el interés en viajar a las personas encuestadas son: los comentarios y experiencias de familiares, amigos y otros en un 49,3%, internet / páginas web en un 30,3%, programas de televisión sobre viajes / reportajes en un 14,3%, artículos en diarios o revistas en un 2,7%, publicidad en TV en un 2,3% y otros en un 1,0%.

Respecto a la influencia del diseño publicitario en la decisión de compra, las personas que están de acuerdo con la afirmación de que el diseño publicitario influye en su decisión de compra representan el 49,7%, quienes están muy de acuerdo el 20,7%, quienes no están ni de acuerdo ni en desacuerdo el 18,7%, quienes están muy en desacuerdo el 5,7%, y quienes se están en desacuerdo el 5,3%.

Asimismo, en relación a las promociones que brindan las agencias de viaje influyen en su decisión de compra, un 44,7% están de acuerdo con la afirmación de que las promociones que brindan las agencias de viaje influyen en su decisión de compra, un 32,7% están muy de acuerdo, el 13,7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4,7% están muy en desacuerdo y el 4,3% se encuentran en desacuerdo con dicha afirmación.

De los comentarios brindados por otros usuarios del destino turístico influyen en su decisión de compra, un 51,7% de las personas encuestadas están de acuerdo con la afirmación de que los comentarios brindados por otros usuarios del destino turístico influyen en su decisión de compra, un 28% están muy de acuerdo, el 12,7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% están en desacuerdo y el 3,7% se encuentran muy en

desacuerdo con dicha afirmación.

Finalmente, recibir atención personalizada influye en su interés de compra de un paquete turístico, un 49,3% de las personas encuestadas están de acuerdo con la afirmación de que recibir atención personalizada influye en su interés de compra de un paquete turístico, un 33,3% están muy de acuerdo, el 10,3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,7% están muy en desacuerdo y el 3,3% se encuentran en desacuerdo con dicha afirmación.

5 | DISCUSION

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman que las páginas web y redes sociales actualizadas y atractivas son un medio importante para llegar a las personas que se encuentren dentro del mercado potencial de Canchaque, siendo este similar al estudio presentado en Manchego Urquiza (2020) el cual propone la creación de una nueva imagen, reestructuración de la página web y redes sociales de la Agencia de Viajes Epuerto Perú Travel ubicada en Cusco, lo cual atraería el interés de las personas dispuestas a viajar. Asimismo, ambos estudios demuestran que la elaboración y adquisición de souvenirs durante el viaje aumentan la satisfacción del cliente. Al igual que en el presente estudio, Manchego afirma que la calidad percibida por el cliente debe concordar con el precio de los servicios y que el marketing directo es la mejor forma de aumentar la demanda turística.

A diferencia de las estrategias de marketing mix propuestas en el presente estudio, Juárez Concha (2019), elaboró un plan de marketing aplicado a Cuenca Alta del Río Itaya (Cccari), el cual consistió en realizar un análisis del macro y micro entorno, diagnóstico FODA, análisis estratégico, estudio sobre el marketing mix y presupuesto. Las similitudes encontradas en los resultados de ambos estudios demuestran que es mejor aplicar estrategias de publicidad mediante canales de distribución indirectos por medio de los cuales se puede llegar a una mayor cantidad de personas.

El presente estudio tuvo como resultado la propuesta dar a conocer Canchaque como un lugar innovador, dirigido a familias que prefieran el turismo de naturaleza, siendo este resultado similar al obtenido en el estudio realizado por Pulido Moncada (2016) en el cual se propuso generar productos diferenciadores que promuevan sostenibilidad y competitividad en la Isla Foca. Ambas investigaciones estuvieron orientadas al aumento de demanda del turismo de naturaleza mediante estrategias originales y creativas, asimismo, se coincide en que la fijación de precios debe estar de acorde con la capacidad y disposición de gasto del mercado objetivo, sin descuidar la calidad de los servicios brindados. Las investigaciones concuerdan en que los canales de distribución más afectivos son las páginas web, así como también se coincide en que las principales estrategias de comunicación son la publicidad mediante redes sociales y el marketing directo.

6 | CONCLUSIONES

El diseño de estrategias de marketing para el distrito de Canchaque se debe enfocar en dar a conocer un lugar innovador orientado principalmente a familias que prefieran el turismo de naturaleza. Por tanto, las estrategias de marketing para el distrito de Canchaque consideraran las variables del marketing mix como son precio, producto, canales de distribución y comunicación.

Para el elemento producto se propone utilizar la estrategia de servicios de apoyo al producto, en otras palabras, un valor agregado, de preferencia una sesión fotográfica y video personalizados, además de tener la oportunidad de estar en contacto con la población y tener una buena relación con otros visitantes y con los prestadores de servicios. También se debe tomar en cuenta que los precios de los servicios (como alimentación, hospedaje y transporte) deben estar al alcance de las personas del nivel socioeconómico E, ya que ellos son quienes más disposición de viajar.

Para el elemento precio, se propone utilizar una estrategia de precios bajos, dado que es necesario tener en cuenta que los servicios ofrecidos deben ser de calidad y a la vez ser coherentes con la capacidad de gasto del mercado objetivo, la cual oscila entre 100 y 199 soles por persona. Además, se debe tomar en consideración que las personas están dispuestas a pagar un promedio de 50 a 59 soles por persona por un full day.

Para el elemento canales de distribución se propone utilizar una estrategia de distribución indirecta, ya que es más efectivo brindar información por medio de páginas web y redes sociales como Facebook, las cuales deben mantenerse en constante actualización y ser atractivas ante el público que las visita. También es importante resaltar que la mayoría de personas prefiere tanto adquirir un tour guiado en el lugar de destino, como contratar una agencia de viajes en su lugar de residencia, para lo cual se recalca la importancia de que tanto los guías turísticos locales como las agencias de viaje mantengan una capacitación constante y ofrezcan un servicio de calidad (Chiu et al., 2016).

Para el elemento comunicación, se propone crear promociones u ofertas que lleguen a los clientes potenciales por medio de publicidad atrayente que estimule mayor cantidad de visitas en páginas de redes sociales y páginas web. Por otro lado, si bien es cierto que las publicaciones por medio de internet son muy efectivas, también es necesario poder brindar una atención personalizada por medio del contacto directo entre la agencia de viajes y la persona que tiene interés en visitar el lugar, esto generará una experiencia diferente y con ello se logrará que los usuarios que percibieron calidad en el servicio, puedan recomendar el destino, ya que los comentarios, o el también llamado marketing de boca a boca, forman parte de los principales medios que despiertan el interés en viajar de los turistas potenciales.

REFERENCIAS

- Benjamin, S., Dillette, A., & Alderman, D. H. (2020). "We can't return to normal": committing to tourism equity in the post-pandemic age. *Tourism Geographies*, 22(3), 476–483. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759130>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del Modelo de Gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 1(0), 82–102. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10624>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)
- Chiu, S. C., Liu, C. H., & Tu, J. H. (2016). The influence of tourists' expectations on purchase intention: Linking marketing strategy for low-cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, 53, 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.03.010>
- Dimitrios, B. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Eid, R., El-Kassrawy, Y. A., & Agag, G. (2019). Integrating Destination Attributes, Political (In)Stability, Destination Image, Tourist Satisfaction, and Intention to Recommend: A Study of UAE. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(6), 839–866. <https://doi.org/10.1177/1096348019837750>
- Espinoza Avecillas, K. E., & Sánchez Centanaro, R. L. (2016). *Plan de marketing turístico para la localidad de Manglaralto* [Proyecto de titulación, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/37188>
- González Molina, P. (2016). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales*. Tutor Formador.
- Govea Manco, K. D., Garrafa Tacuri, S. J., & Barriga Arias, C. I. (2018). *Propuesta de estrategias de marketing y su influencia en el incremento de demanda turística al circuito ecoturístico Lomas de Lúcumo, Cpr Quebrada Verde – Pachacamac, 2017* (Vol. 1). <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/410>
- Hanna, P., Font, X., Scarles, C., Weeden, C., & Harrison, C. (2018). Tourist destination marketing: From sustainability myopia to memorable experiences. *Journal of Destination Marketing and Management*, 9(November 2017), 36–43. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.10.002>
- Hassinger Gonzales, Z. Y. (2018). *Diagnóstico de la importancia de evaluar la excelencia de los planes estratégicos de turismo caso: "Plan estratégico de turismo distrito de Santa Rosa de Quives 2009-2014"*. *Propuesta "Sistema de evaluación de la excelencia de planes de desarrollo distrita* [Tesis de doctorado, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2515095>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill.
- Hiransomboon, K. (2012). Marketing Mix Affecting Accommodation Service Buying Decisions of Backpacker Tourist Traveling at Inner Rattanakosin Island in Bangkok, Thailand. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 276–283. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00152-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00152-9)

Juarez Concha, W. R. (2019). *Propuesta de un plan de marketing de turismo en la concesión de conservación Cuenca Alta del Río Itaya (CCCARI), UCP, Loreto año 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5346>

Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., Flores Zamora, J., Bowen, J. T., & Makesns, J. C. (2011). Marketing Turístico 5ta Edición. In *Planetary and Space Science* (Vol. 34, Issue 2).

Labán Gálvez, A. K. (2018). *Resort ecoturístico en el distrito de Canchaque, Piura-Perú* [Tesis de Título Profesional, Universidad San Martín de Porres]. <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/4211>

Manchego Urquiza, Á. J. (2020). Estrategias de marketing mix en la comercialización de paquetes turísticos en la agencia de viajes Epuerto Perú Travel, Cusco – 2020 [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. In *Repositorio digital - UAC*. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3699?show=full>

Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. In *Universidad Surcolombiana*. <https://bit.ly/3bvNmQ7>

Moreno, M., & Coromoto, M. (2011a). Experiencias y percepciones. *Visión Gerencial*, 1, 135–158. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>

Moreno, M., & Coromoto, M. (2011b). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 0(1), 135–158. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>

Neligia Blanco, J. P. (2016). La complementariedad metodológica : Estrategia de integración de enfoques en la investigación social The methodological complementarity : Strategy for integrating approaches in social research. *Espacios Públicos*, 19(45), 97–111. <http://www.redalyc.org/pdf/676/67646966005.pdf>

Ojeda García, D., & Mármol Sinclair, P. (2016). *Marketing Turístico* (2da Edición). Parainfo.

Pelaes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. In *Universidad Nacional de San Marcos*. <https://bit.ly/3OSlw6L>

Pérez Labrada, S., Díaz Pompa, F., Cruz Aguilera, N., & Balseira Snamé, Z. (2022). Marketing turístico digital en Latinoamérica: Estudio Bibliométrico 2010 - 2019. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 521–534.

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Pulido Moncada, D. C. (2016). Estrategias de marketing turístico para promover a la Isla Foca como destino turístico para los visitantes de la Provincia de Piura - 2016 [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. In *Proceso de gestión de compras de la empresa Cencosud S.A. Metro* (Vol. 1). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10443>

Rimarachín Cayotopa, G. Y. (2019). *Estrategias de marketing para promover el ecoturismo del Área de Conservación Privada Bosque Berlín en el distrito de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba, Región Amazonas, 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza]. <https://bit.ly/3I4KEVI>

Rivelli, H. (2018). Marketing digital. In *Marketing digital*. <https://docplayer.es/63117451-Marketing-digital-helena-belen-rivelli.html>

Rodríguez, I., Ammetler, G., López, Ó., Maraver, G., Martínez, M. J., Codina, J., & Martínez, F. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. (1era Edici). Editorial UOC.

Sosa, G. H., Herrera, J. N., & Vaca, M. N. (2019). El marketing mix en los establecimientos de restauración gastronómica de la ciudad de Riobamba. *MktDESCUBRE*, 15–21. <https://doi.org/10.36779/mktdescubre.v14.347>

Stalidis, G., & Karapistolis, D. (2014). Tourist Destination Marketing Supported by Electronic Capitalization of Knowledge. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 110–118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.024>

Su, L. J., & Hsu, M. K. (2013). Service Fairness, Consumption Emotions, Satisfaction, and Behavioral Intentions: The Experience of Chinese Heritage Tourists. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(8), 786–805. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.835228>

Tsai, C. H., Wu, T. chiung (emily), Wall, G., & Linliu, S. C. (2016). Perceptions of tourism impacts and community resilience to natural disasters. *Tourism Geographies*, 18(2), 152–173. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1149875>

Urreta Okeranza, E. (2018). *Diseño de productos y servicios turísticos*. Parainfo.

Y tú qué planes. (2020). *Canchaque*. <https://ytuqueplanes.com/destinos/piura/canchaque/canchaque>

Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2008). What Motivates Consumers to Write Online Travel Reviews? *Information Technology & Tourism*, 10(4), 283–295. <https://doi.org/10.3727/109830508788403114>

COMPORTAMENTO DAS RECEITAS E DESPESAS COM PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL NO PERÍODO DE 2008 A 2017

Data de aceite: 01/08/2022

Erica Xavier de Souza

UFAL

Rodolfo José Costa De Holanda Cavalcanti

UFAL

John Cleiton Costa Feitoza

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo analisar o comportamento das despesas com pessoal e encargos sociais e a receita corrente líquida dos Estados brasileiros e do Distrito Federal durante os anos de 2008 a 2017, tendo como base os gastos com pessoal e encargos sociais e o valor da receita líquida, e sua evolução no período proposto. O universo e a amostra de pesquisa foram os 26 (vinte e seis) e o Distrito Federal, os quais encontram-se divididos dentre 5 (cinco) regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Utilizando de metodologia com abordagem mista, os dados utilizados foram coletados no site comparabrasil.com, site este que possui convênio com a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e que centraliza os dados publicados por esta Secretaria, em parceria a Frente Nacional de Prefeitos (FNP) e com Aequus Consultoria (empresa responsável pelo suporte e funcionamento do site). O resultado obtido na análise do comportamento das Receitas Correntes Líquidas e Despesas com Pessoal e Encargos Sociais dos estados brasileiros e do Distrito Federal, ambos apresentam no geral um crescimento constante em seus valores em

todos os anos estudados. Constatou-se também que o percentual das Despesas com Pessoal e Encargos Sociais crescem em maior proporção em relação as Receitas Correntes Líquidas, o que torna o cenário futuro brasileiro preocupante. Esse crescimento exacerbado dos gastos com pessoal acaba endividando os estados brasileiros e comprometendo a maior parte das suas receitas.

PALAVRAS-CHAVE: Pessoal e encargos - Receita Cor Líquida - LRF - Gastos - Receita.

ABSTRACT: This work aims to analyze the behavior of personnel expenses and social charges and the net current revenue of the Brazilian States and the Federal District between 2008 and 2017, based on personnel expenses and social charges and the value of net revenue, and its evolution in the proposed period. The universe and the research sample were the 26 (twenty-six) states and the Federal District, which are divided into 5 (five) regions: North, Northeast, Midwest, Southeast and South. Using a mixed approach methodology, the data used were collected on the website “comparabrasil.com”, a site that has an agreement with the Treasury Department (STN, Secretaria de Tesouro Nacional) and that centralizes the data published by this Secretariat, in partnership with the National Front of Mayors (FNP, Frente Nacional de Prefeitos) and with Aequus Consultoria (company responsible for the support and operation of the site). The result obtained from the analysis of the behavior of the Net Current Revenues and Expenses with Personnel and Social Charges of the Brazilian states and the Federal District, both present, in

general, a constant growth in their values in all the studied years. It was also found that the percentage of Personnel Expenses and Social Charges grow in greater proportion in relation to Net Current Revenues, which makes for a worrying scenario in the Brazilian future. This exacerbated growth in personnel expenses ends up getting Brazilian states into debt and jeopardizing most of their revenues.

KEYWORDS: Personal and charges - Net Current Revenue - LRF - Expenses - Revenue.

1 | INTRODUÇÃO

A população brasileira vem sofrendo com os efeitos da crise econômica que propagar-se pelo país nos últimos anos. De acordo com pesquisa feita pela Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento – ACREFI (2016) junto a TNS *Research International*, a inflação tem impactado no padrão de consumo de 95% das 1000 pessoas entrevistadas em todas as regiões do Brasil.

Esta crise afeta diretamente os Estados brasileiros, tendo em vista que no ambiente de recessão a economia tende a encolher, gerando assim menores receitas aos Estados. O cenário da economia nacional é de receitas com crescimentos mínimos, devido a redução da atividade econômica, e de orçamentos fortemente comprometidos com folhas de pessoal e encargos sociais, além de outras despesas. Segundo Silva (2015) em relação a despesas com pessoal, 17 dos 26 Estados fecharam o ano de 2014 dentro da chamada zona de risco da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF.

A existência de limites com despesas com pessoal e encargos sociais no Brasil vem desde o ano de 1967, através da Carta Magna. O governo tem dificuldades para conter a expansão dos gastos e não possui informações que permitam identificar ineficiências e desperdícios, de modo que a redução dos gastos não comprometa programas e ações indispensáveis à melhoria das condições sociais e ao desenvolvimento do país.

Nesse contexto, com base nos argumentos e pontos apresentados, tem-se o seguinte problema: qual o comportamento das receitas e despesas com pessoal e encargos sociais dos Estados do Nordeste durante os anos de 2008 a 2017?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o comportamento das receitas e despesas com pessoal e encargos sociais dos estados brasileiros e do distrito federal durante os anos de 2008 a 2017.

Vale destacar que as receitas a serem analisadas referem-se as Receitas Correntes Líquidas, que servem de base de cálculo para LRF, segundo Art. 19 desta lei, enquanto que as despesas abrangem as de Pessoal e Encargos Sociais.

Art 19 da LRF. Para os fins do disposto no caput do art. 169 da Constituição, a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, a seguir discriminados: I – União: 50% (cinquenta por cento); II – Estados: 60% (sessenta por cento); III – Municípios: 60% (sessenta por cento).

Sabe-se que as despesas com pessoal e encargos compõem a maior parcela das despesas orçamentárias. Segundo pesquisa realizada por Martello (2018), divulgada no site G1 – Grupo Globo de notícias, no exercício de 2017, 14 estados brasileiros superaram o chamado “limite de alerta” de 44,1 % para gastos com folha de pagamentos do Poder Executivo. Destes 18 estados, 15 ultrapassaram o “limite prudencial” de 46,55% da receita corrente líquida. Martello e Bast (2018) ainda obtiveram resultados que 14 estados superaram o limite da Lei de Responsabilidade Fiscal – (LRF), de 60%, com o estado de Minas Gerais (MG) chegando a 79,18%.

Diante do exposto surge a necessidade de acompanhamento, entendimento e fiscalização destas despesas por parte da população, além da necessidade de gerenciamento destas informações, para melhor alocação dos recursos públicos.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Da primeira constam uma introdução ao assunto e o objetivo da pesquisa. A segunda seção apresenta embasamento teórico sobre Estado e administração pública; despesa e receita pública; lei de responsabilidade fiscal; e por fim, a abordagem entre a Lei de responsabilidade e as despesas de pessoa e encargos sociais. Na terceira seção, foram elencados os procedimentos metodológicos adotados na elaboração do estudo. A seção 4 apresenta os achados de pesquisa, na quinta seção, encontra-se a conclusão em que se apresentam as limitações da pesquisa e suas possíveis contribuições.

2 | EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Estado e estrutura administrativa

O Estado pode ser definido como uma comunidade de pessoas com ideais comuns vivendo sob um mesmo território e com uma autoridade soberana. Para Martinez (2013) o Estado é a instituição por excelência que organiza e governa um povo, soberanamente, em determinado território. Contudo, o Estado é uma construção lógica e política, com clara densidade cultural e com reflexos jurídicos, baseada num pacto de não-agressão e que gera um contrato de convivência. Conforme Chiavenato (2008, p.102):

O aparelho do Estado (administração pública) é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos três Poderes, por um corpo de funcionários e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território.

É importante salientar que Estado não se confunde com governo, o Estado é organizado de forma política, social e jurídica, cabendo ao Governo, que possui soberania instituída pelo povo administrá-lo para o bem-estar social e da maioria.

Atualmente o Brasil encontra-se estruturado como Estado Democrático de Direito,

ou seja, que existe o respeito pelos direitos humanos e pelas e garantias fundamentais, dividido entre estados, municípios e o Distrito Federal.

A administração pública é a estrutura organizacional do Estado, ou seja, o aparelho do Estado é a administração pública em sentido amplo, em seus três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). (CHIAVENATO, 2008)

Concordando e complementando com o que foi abordado anteriormente, Paludo (2013, p. 35) argumenta que a administração pública “é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal”.

De um ponto de vista Jurídico Paludo (2013) traz a Administração Pública como a responsável por exercer atividades com finalidades de prestação de serviços ao Estado e a sociedade, através de entes públicos (órgão e entidades que a lei considera como tal), dentro dos limites estabelecidos por lei, que visem o bem comum.

A estrutura administrativa no Brasil foi dividida em duas formas de atuação, a direta e a indireta, conforme o art. 37 da Constituição Federal de 1988. Onde a direta segundo Dantas (2019) compreende órgãos que não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio, nem autonomia administrativa, ou seja, segundo Paludo (2013) composta pelos próprios órgãos dos poderes que fazem parte das pessoas jurídicas de direito público.

Enquanto que na Administração Pública Indireta o Estado transfere sua responsabilidade de executar funções para outras entidades, as quais possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa, podendo ser de direito público ou privado. (DANTAS, 2019)

O **Quadro 1**, relaciona os Estados Brasileiro por região.

Regiões	COMPOSIÇÃO DA REGIÃO
Centro-Oeste	Composta por 3 (três) estados além do Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. É a segunda região mais extensa do Brasil, porém a menos populosa.
Norte	Constituída por 7 (sete) estados, Amazonas, Pará, Acre, Roraima, Rondônia, Amapá e Tocantins. É a maior das regiões, porém a menos povoada (população por Km ²) devida a presença da Floresta Amazônica.
Nordeste	É constituída por 9 (nove) estados: Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia, é a região brasileira com maior número de estados e a segunda região com maior número de habitantes.
Sul	A região Sul possui 3 (três) estados, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. É a menor região brasileira, que apresenta grande influência europeia, especialmente italiana e germânica, mesmo sendo a menor das regiões é fonte de boa parte da Receita Federal, devido a uma economia forte e diversas indústrias presentes na área.
Sudeste	É constituída por 4 (quatro) estados, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, É a região brasileira mais evoluída, devido ao grande desenvolvimento econômico, industrial e agrícola, além de ser a mais populosa e povoada.

Quadro 1 - Estados Brasileiros distribuídos por Região

Fonte: Elaboração própria dos autores com base no site SOGEOGRAFIA,2020

2.2 Despesa pública

A despesa corresponde a saída de recursos financeiros da entidade, em detrimento do patrimônio líquido da empresa, ou seja, diminuição de ativos e aumento de passivos. Entrando a despesa é um elemento fundamental para obtenção de receita, visto que para se obter receita são necessários, previamente, investimentos nas empresas e organizações, bem como saída de recursos para manutenção e zelo destas entidades.

Para o CPC 00 R1 (2011):

Despesa representa decréscimos nos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma de saída ou redução de Ativos ou incrementos em Passivos, que resultam em decréscimos do Patrimônio Líquido e que não sejam provenientes de distribuições aos detentores dos instrumentos patrimoniais.

De acordo com o Manual SADIPEM a despesa orçamentária é aquela despesa: “Executada por entidade pública e que depende de autorização legislativa para sua realização, por meio da Lei Orçamentária Anual ou de Créditos Adicionais. É o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos prestados à sociedade.” (SADIPEM, 2019)

Todas as despesas orçamentárias passam pelo processo normatizado na Lei 4.320 de 17 de março de 1964, a qual institui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. A despesa deve passar pelos processos de empenho (Art. 58), liquidação (Art. 63) e pagamento (Art. 64). (BRASIL, 2021)

A despesa pública é desdobrada por categoria econômica, grupo de natureza da despesa com os seus respectivos códigos, como a seguir: Primeiramente por Categoria Econômica (despesas correntes -3 e de capital – 4), depois por Grupo de Natureza da Despesa (Pessoal e Encargos Sociais – 1, Juros e Encargos da Dívida – 2, Outras Despesas Corrente – 3, Investimentos – 4, Inversões Financeiras – 5, Amortização da Dívida – 6, Reserva de Contingência – 9.).Tendo em vista que iremos utilizar como base para esse estudo a Natureza de Despesa “Pessoal e Encargos Sociais – 1” , sendo esta a última a que este trabalho irá aprofundar.

Conforme Manual SADIPEM (2019) são despesas orçamentárias com pessoal ativo, inativo e pensionistas, relativas a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência, conforme estabelece o caput do art. 18 da LRF.

De acordo com a Lei de Diretrizes Orçamentárias para fins de apuração da despesa com pessoal, deverão ser incluídas as despesas relativas à contratação de

pessoal por tempo determinado, bem como as despesas com serviços de terceiros quando caracterizarem substituição de servidores e empregados públicos ou para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, quando caracterizarem substituição de servidores e empregados públicos. Também deverão ser levados em consideração os valores dos contratos de terceirização de mão-de-obra que se referem à substituição de servidores e empregados.

Embora a despesa de pessoal terceirizado em substituição a servidores e empregados públicos, não constitua despesa classificável no “Pessoal e Encargos Sociais” é considerada para fins de cálculo do limite da despesa total com pessoal.

Portanto, todo ou qualquer servidor que se encontre recebendo recursos públicos, seja este ativo ou inativo, que exerça um cargo ou função na área pública, ou que ainda receba quaisquer espécies remuneratórias de qualquer natureza irá compor o quadro de Despesa de Pessoal e Encargos Sociais, com exceção dos contratos de terceirização de serviços, estes serão contabilizados na Categoria 3 – Outras Despesas Correntes.

2.3 Receita pública

A receita corresponderá a entrada de recursos financeiros na entidade, em favorecimento ao patrimônio líquido da empresa, ou seja, aumento de ativos e diminuição de passivos. Nada mais são que créditos arrecadados pelo governo, com finalidade de atender as despesas públicas.

Segundo o CPC 00 R1 (2011):

Receitas são aumentos nos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma da entrada de recursos ou do aumento de ativos ou diminuição de passivos, que resultam em aumentos do patrimônio líquido, e que não estejam relacionados com a contribuição dos detentores dos instrumentos patrimoniais

No âmbito público entende-se como receita pública todo o recurso que o Estado dispõe para manter sua estrutura e prestar serviços à sociedade como um todo, desde saneamento básico, segurança, saúde, educação, dentre outros. Estas receitas provêm de impostos, aluguéis, venda de bens, etc.

A receita pública passa por quatro estágios, sendo a previsão (aprovação do orçamento); lançamento (inscrição do débito); arrecadação e recolhimento (estágios de execução da receita). Os presentes estágios estão normatizados na Lei 4.320 de 17 de março de 1964, nos artigos 51, 53 e 56.

Conforme o art. 11 da lei 4.320/1964 a receita orçamentária está dividida em duas categorias econômicas: Receitas Correntes e Receitas de Capital. “Art. 11 - A receita classificar-se-á nas seguintes categorias econômicas: Receitas Correntes e Receitas de Capital”. (BRASIL, 2021)

As receitas correntes são aquelas que se esgotam dentro de um período anual,

também podem ser chamadas de primárias ou efetivas. São consideradas receitas correntes as receitas: tributária, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras, quando destinadas a atender despesas correntes.

As receitas de capital são aquelas que alteram o patrimônio do Estado, podem ser chamadas de secundárias ou receitas por mutação patrimonial e destinam-se a cobertura de despesas de capital. São consideradas receitas de capital conforme a Lei 4.320/1964 “as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversão, em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, destinados a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital”. (BRASIL, 2021)

O **Quadro 2** apresenta as descrições e principais características das receitas correntes e das receitas de capital de acordo com a Lei 4.320/64.

CATEGORIA ECONOMICA	TIPO	DESCRIÇÃO
RECEITA CORRENTE	Receita tributária	É aquela derivada de tributos: impostos, taxas e contribuição de melhoria, elencados no art. 145 da CF/88
	Receita de contribuições	É o recurso destinado exclusivamente para manutenção de programas e serviços sociais e de interesse público
	Receita patrimonial	Receita proveniente da rentabilidade do patrimônio mobiliário, imobiliário e participações societárias do ente
	Receita agropecuária	Receita proveniente de atividades agropecuárias típicas do setor privado, como criação animal e produção vegetal
	Receita industrial	Receita originada de atividades tipicamente industriais, como: extração mineral, indústria de transformação, de construção e serviços industriais de utilidade pública (distribuição de água e energia elétrica e saneamento básico)
	Receita de serviços	Receita advinda de serviços comerciais, financeiros, comunicação, transporte, armazenagem, educacionais, culturais, pedágios, estações viárias e serviços semelhantes
RECEITA DE CAPITAL	Operações de crédito	Correspondentes a captação de recursos monetários, de bens ou serviços, por intermédio de empréstimos e financiamentos para possibilitar a realização de projetos e atividades da entidade pública
	Alienação de bens	Recursos obtidos pela alienação de bens patrimoniais móveis ou imóveis
	Amortização de empréstimos	Valores recebidos como pagamento por empréstimos efetuados a outras entidades
	Transferências de capital	Recursos recebidos com a finalidade de atender gastos de capital

Quadro 2 – Tipos e características das Receitas Correntes e de Capital.

Fonte: Adaptado pelos autores com base na Lei 4.320/64, 2021

2.4 Lei de responsabilidade fiscal

Desde as primeiras civilizações que se procuram formas de controle e fiscalização em torno das finanças públicas. Segundo Cícero *apud* Kayanoki e Maurício (2019, p. 55)

O Orçamento Nacional deve ser equilibrado. As Dívidas Públicas devem ser reduzidas, a arrogância das autoridades deve ser moderada e controlada. Os pagamentos a governos estrangeiros devem ser reduzidos, se a Nação não quiser ir à falência. As pessoas devem novamente aprender a trabalhar, em vez de viver por conta pública.

A Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF nada mais é do que um instrumento jurídico para o governo brasileiro impor limites aos gastos públicos, do Estado quanto Nação, aos Estados Federativos e aos Municípios. Onde de acordo com o art. 1º da lei supracitada, tem que a mesma corresponde a: “uma Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.”

Portanto, a lei supracitada anteriormente corresponde a uma lei complementar criada para atender ao art 163 da carta magna, tendo como um dos principais objetivos propostos o controle de gastos e endividamento por parte dos estados e municípios brasileiros, em especial sobre os gastos com pessoal e encargos sociais. Acreditando que quando atingir-se este controle e equilíbrio sobre as contas públicas haveria melhores condições para o crescimento do país. (BRASIL, 2021)

Sendo assim a LRF estabeleceu limites de gastos sobre despesas com pessoal, da seguridade social, dívidas consolidadas e mobiliárias, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Vale destacar que as receitas a serem analisadas referem-se as Receitas Correntes Líquidas, que servem de base de cálculo para LRF, segundo Art. 19 desta lei, enquanto que as despesas abrangem as de Pessoal e Encargos Sociais.

A forma como são medidos os limites com pessoal e encargos sociais são de acordo com a proporção entre a Receita Corrente Líquida dos Entes federativos e os seus gastos com Pessoal e Encargos Sociais.

No **Quadro 3** estão expostos o detalhamento dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal sobre os gastos com pessoal por esfera governamental, sendo detalhado para os 3 poderes (Legislativo, Judiciário e Executivo), o ministério público e o Distrito Federal, quando for o caso.

ESFERA GOVERNAMENTAL	NORMATIZAÇÃO DOS LIMITES
União	Na esfera federal, os limites máximos para gasto com pessoal é 50% sobre a Receita corrente Líquida, distribuído da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> - 2,5% para o Poder Legislativo, incluído o Tribunal de Contas; - 6% para o Poder Judiciário - 0,6% para o Ministério Público da União - 3% para custeio de despesas do DF e de ex territórios - 37,9% para o Poder Executivo
Estados	Na esfera estadual, os limites máximos para gasto com pessoal é 60% sobre a Receita corrente Líquida, distribuído da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> - 3% para o Poder Legislativo, incluído o Tribunal de Contas; - 6% para o Poder Judiciário - 2% para o Ministério Público da União - 49% para o Poder Executivo
Municípios	Na esfera municipal, os limites máximos para gasto com pessoal é 60% sobre a Receita corrente Líquida, distribuído da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> - 6% para o Poder Legislativo, incluído o Tribunal de Contas, quando houver; - 54 % para o Poder Executivo

Quadro 3 – Detalhamento dos limites da LRF para os gastos sobre a despesa com pessoal por esfera governamental.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Lei nº 101/00, 2021

Vale ressaltar que tais limites são inflexíveis e aos entes que não os respeitarem serão aplicadas diversas sanções, atreladas ao sistema financeiro do ente, impactando imediatamente seus gastos.

Existem dois limites relacionados ao total de despesa com pessoal, o limite de alerta, que corresponde a 90% (Art. 59, §2º) do teto permitido e o limite prudencial que ocorre quando se atinge 95% (Art. 22) do teto.

Sendo alcançado o limite prudencial (95%) tanto a Lei Complementar quanto a Constituição Federal a LRF determinam que já comecem a vigorar restrições aos estados.

As restrições imputadas correspondem a algumas proibições, como segue: a) Concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração, salvo por sentença judicial ou de determinação legal ou contratual; b) criação de cargo, emprego ou função; c) Alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa; d) Provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal, a não ser em caso de aposentadoria ou morte de servidores das áreas de educação, saúde e segurança; e) Contratação de hora extra, exceto em caso de urgência e interesse público relevante.

É importante salientar que, conforme o Art. 22, os cumprimentos dos limites serão verificados ao final de cada quadrimestre, já o Art. 23 da LRF ainda obriga o ente, que ultrapassou o limite estabelecido, eliminar nos próximos 2 quadrimestres o excedente ultrapassado, sendo pelo menos 1/3 (um, terço) no primeiro quadrimestre, adotando-se, entre outras medidas.

3 | METODOLOGIA

Essa seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e aborda os seguintes pontos: método utilizado, tipologia do estudo, universo e a amostra da pesquisa, instrumento e forma de coleta de dados. Explicitam-se também as técnicas utilizadas na análise dos dados.

O método utilizado para a elaboração desta pesquisa foi o indutivo, nele é utilizada “a indução, processo mental em que, partindo-se de dados particulares, devidamente constatados, pode-se inferir uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas” (BARROS, LEHFELD, 2000, p.65). No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

De acordo com a classificação de Beuren *et al* (2008), no que diz respeito aos objetivos a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória em razão de haver poucos estudos que mostram, na prática, que abordaram a temática da Lei de Responsabilidade Fiscal e despesas com pessoal e encargos sociais, e descritiva por ter como objetivo descrever como os achados foram encontrados, sem fazer qualquer inferência nesses dados.

Para Gil (1999) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, enquanto a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Retornando à classificação tipológica de Beuren *et al* (2008), quanto aos procedimentos trata-se de pesquisa documental, já que sua fonte inicial foram os dados dispostos no sitio coletados no site comparabrasil.com, site este que possui convênio com a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e que centraliza os dados publicados por esta Secretaria, em parceria a Frente Nacional de Prefeitos (FNP) e com Aequus Cunsultoria (empresa responsável pelo suporte e funcionamento do site), dentre os quais foram selecionados dados sobre gastos com despesa de pessoal num período de 10 anos (2008 a 2017).

Com relação à abordagem, a pesquisa classifica-se como mista: qualitativa porque mostra se os estados brasileiros respeitaram os limites estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal, e quantitativa por quantificar os dados encontrados e apresentá-los em formato de tabelas, quadros e gráficos.

O universo e a amostra de pesquisa foram os 26 (vinte e seis) e o Distrito Federal, os quais encontram-se divididos dentre 5 (cinco) regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul; que divulgaram seus dados na plataforma mencionada anteriormente no período de 2008 a 2017. Com relação às variáveis a serem estudadas, estas abrangem: Receitas Correntes Líquidas e Despesa com Pessoal e Encargos Sociais.

O formulário de coleta de dados continha o nome dos estados por região, o valor das receitas correntes e o valor das despesas com pessoal, para que se pudessem consultar os dados no site Compara Brasil. As fontes utilizadas pelo site são a Secretaria do Tesouro Nacional – STN e o Sistema de Coleta de Dados Contábeis dos Entes da Federação – SISTN

Os dados coletados foram agrupados e organizados no programa @Excell, no qual foram selecionadas as variáveis estudadas a fim de elaborar os gráficos e quadros. Adicionalmente, serão coletadas informações nos relatórios disponibilizados pelos estados nos seus sites.

Durante a tabulação dos dados no programa @Excel os dados foram divididos entre os estados brasileiros e o Distrito Federal e entre as regiões brasileiras (Norte, Sul, Sudeste, Centro-oeste e Nordeste), entre receitas e despesas (despesa total e despesa com pessoal e encargos sociais) e entre os respectivos anos a que eles pertenciam

As análises compreendem duas etapas. A primeira refere-se a elaboração e observação dos gráficos gerais das Receitas Correntes Líquidas e das Despesas com Pessoal e Encargos Sociais dos Estados e do Distrito Federal. Enquanto que a segunda se trata da elaboração e análise de gráficos específicos: confrontar as informações coletadas com o que está previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal, além de comparações entre as regiões e dos exercícios financeiros dos dados coletados. Nesta etapa, destacam-se os estados mais críticos, analisados ao longo de um período de 10 anos.

4 | RESULTADOS

Em termos macro, a pesquisa teve como objetivo verificar o comportamento das receita e despesa com pessoal e encargos comparado ao limite estabelecido pela LRF, através de um estudo comparativo entre as 5 regiões brasileiras, Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, afim de tirar conclusões a respeito de em quais está concentrado a maior parte dos gastos com pessoal. Realizar prospecto de crescimento, para saber quais destas evoluiu mais no período analisado, tanto na questão de Receita Corrente Líquida quanto de Despesas com Pessoal e Encargos Sociais.

A LRF fixa que as Despesas com Pessoal e Encargos Sociais de todos os poderes dos estados brasileiros não poderá ultrapassar o limite de 60% da Receita Corrente Líquida destes estados. Tomando esta obrigação como base, foram recolhidos os gastos com as despesas de pessoal e encargos sociais dos estados, bem como suas receitas correntes líquidas e tirada as proporções que estes gastos representavam frente as despesas.

Através dos dados catalogados em 2008 observa-se que, segundo o atendimento aos limites presentes na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, tem-se que: os estados do Ceará e de Sergipe encontram-se fora dos termos permitidos na lei. O Ceará apresenta um percentual de 62,69% e Sergipe de 63,48%, vale destacar o percentual do Paraná, o qual

se encontra com 59,99% das suas receitas correntes líquidas comprometidas pelo gasto de pessoal. Os estados com menores graus de endividamento são: Santa Catarina (32,92%), Espírito Santo (29,37%), Rio de Janeiro (32,49%), São Paulo (35,60%), Mato Grosso do Sul (38,87%), Piauí (36,24%), Tocantins (39,37%) e Amapá (37,88%).

Já no exercício de 2017, observa-se o quanto os estados brasileiros têm se endividado com suas despesas de pessoal e encargos sociais. O estado de Minas Gerais, o mais afetado, pois chega a ter 74,21% de sua receita corrente líquida comprometida pelos gastos com pessoal. Outro dado encontrado foi que 13 estados estão fora dos limites previstos da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (60%). São estes: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Bahia, Alagoas, Sergipe, Paraíba, Rio Grande do Norte e Acre. Com 3 deles acima dos 70%: Minas Gerais (74,21%), Mato Grosso do Sul (72,98%) e Rio Grande do Norte (70,09%).

O estado com menor grau de endividamento é São Paulo que se encontra com 51,14% de sua receita corrente líquida comprometida pelas despesas com pessoal e encargos sociais. Vale ressaltar que a receita corrente líquida do estado de São Paulo é a maior do país, conforme visto na sua análise vertical, desta forma, possuindo um valor de receita tão acima dos outros este acaba tendo que possuir um gasto de pessoal absurdo para poder ultrapassar o limite estabelecido na LRF. Para melhor compreensão compara-se as despesas e receitas do estado de Rio Grande do Norte, que possui 70,09% de grau de endividamento e São Paulo que possui 51,14%. Os gastos com pessoal do Rio Grande do Norte no Exercício de 2017 foram de 6.369 bi enquanto os de São Paulo foram 77.511bi, 12x (vezes) mais que o Rio Grande do Norte. Porém as Receitas de São Paulo foram de 151.562 bi, enquanto as do Rio Grande do Norte foram de 9.087 bi.

A **Figura 1** demonstra o crescimento das receitas destas 5 regiões com o passar dos anos analisados. Destaca-se o Sudeste muito acima das demais regiões e como o Nordeste e Sul se afastam das regiões Norte e Centro-Oeste com o decorrer do período, onde tem-se que a primeira linha se refere ao Sudeste, a segunda ao Nordeste, a terceira ao Sul, a quarta ao Centro-Oeste e a última a região norte.

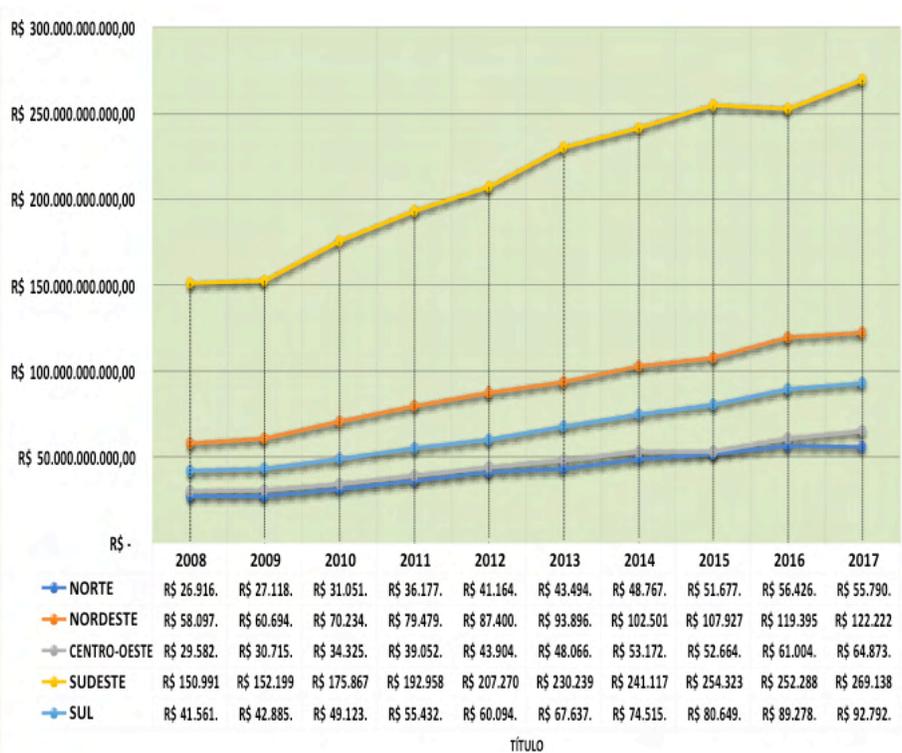


Figura 1 - Retrospecto do Crescimento das Receitas Correntes Líquidas dos Estado Brasileiros por Região de 2008 a 2017

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2021.

Quanto a Receita Corrente líquida das regiões brasileiras, verificou-se que os estados da região Sudeste são os que apresentaram o maior valor, com 44,50% (quarenta e quatro, cinco), seguida da Nordeste com 20,21% (vinte, vinte e um). Vale ressaltar que no Sudeste o estado de São Paulo é que representa 25,06% do total nacional.

A **Figura 2** apresenta o crescimento das receitas destas 5 regiões com o passar dos anos analisados. Destaca-se o Sudeste muito acima das demais regiões e como o Nordeste e Sul se afastam das regiões Norte e Centro-Oeste com o decorrer do período. Seguindo a mesma ordem da figura 1, ou seja, a primeira linha se refere ao Sudeste, a segunda ao Nordeste, a terceira ao Sul, a quarta ao Centro-Oeste e a última a região norte.

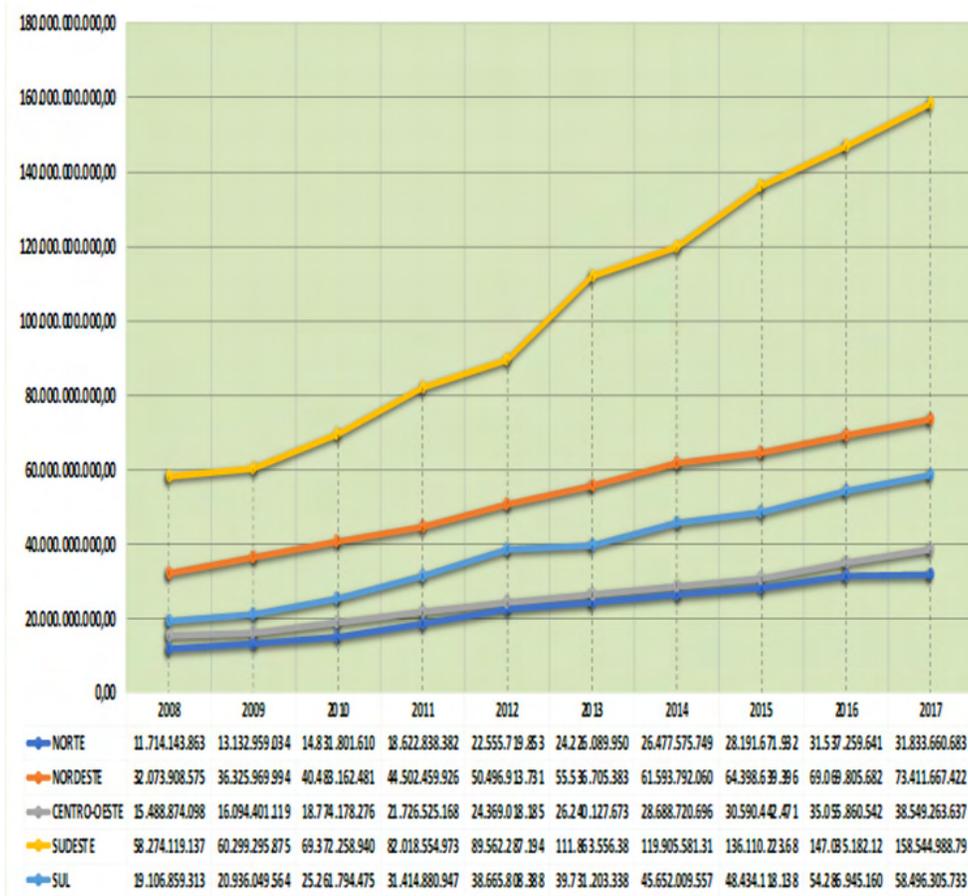


Figura 2 - Retrospecto do Crescimento das Despesas com Pessoal e Encargos Sociais dos Estados Brasileiros por Região de 2008 a 2017

Fonte: Elaborado pelos Autores 2021.

51 CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados alcançados pelo presente trabalho, conclui-se que quanto ao comportamento das Receitas Correntes Líquidas e Despesas com Pessoal e Encargos Sociais dos estados brasileiros e do Distrito Federal, ambos apresentam no geral um crescimento constante em seus valores em todos os anos estudados.

Constatou-se que o percentual das Despesas com Pessoal e Encargos Sociais crescem em maior proporção em relação as Receitas Correntes Líquidas, o que torna o cenário futuro brasileiro preocupante. Esse crescimento exacerbado dos gastos com pessoal acaba endividando os estados brasileiros e comprometendo a maior parte das suas receitas.

Quanto a análise das regiões observou-se a disparidade da região Sudeste em

relação as demais, e como a mesma aumentou seus gastos com pessoal nos últimos anos. Destacou-se também que a região Sul obteve um grande crescimento na categoria de Despesas com Pessoal e Encargos Sociais, aproximando-se bastante da região Nordeste, porém este aumento não ocorreu nas receitas, mostrando que os estados dessa região veem se comprometendo com seus gastos com pessoal.

Já na análise dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidades Fiscal – LRF, confirmou-se que o crescimento das Despesas com Pessoal e Encargos Sociais dos estados foram superiores aos crescimentos das Receitas Correntes Líquidas. Isto posto devido a comparação realizada do início do período analisado (2008) até o final do período (2017). Em 2018 poucos estados ultrapassavam os limites da LRF e os demais possuíam proporções aceitáveis, entretanto em 2017, 13 estados ultrapassavam estes limites e muitos outros encontravam-se em situações não confortáveis.

Sendo assim foi percebido um momento delicado das contas públicas brasileiras, devido a um crescente endividamento das suas Receitas Correntes Líquidas em relação as Despesas com Pessoal e Encargos Sociais.

Importa ressaltar que os resultados desta pesquisa se limitam à amostra pesquisada e que foram analisadas. Dessa forma, os resultados encontrados são referentes a essa amostra no período delimitado.

O estudo tem importância para uma percepção do comportamento das receitas e despesas com pessoal e encargos sociais dos Estados e do Distrito Federal no período estudado, assim como pode contribuir para o desenvolvimento da pesquisa de números cada vez mais significativos de estudiosos da área.

REFERÊNCIAS

ACREFI. Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento. A Casa do Crédito. Disponível em: <<http://www.acrefi.org.br/assets/pesquisa/pesquisa-acrefi-tns-v4.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2021.

BARROS, A.J.S. & LEHFELD, N.A.S. 2000. Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica. 2ª Edição ampliada, São Paulo: MAKRON, 2000.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL, Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000; Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. Dispõem sobre: Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em: 03 fev. 2021

BRASIL, Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Dispõem sobre: Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm> . Acesso em: 03 fev.2021

BRASIL, Manual SADIPEM, Ministério da Economia; Secretaria do Tesouro Nacional – STN; Coordenação Geral de Contabilidade da União. Disponível em: <https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1567:020332-classificacoes-orcamentarias&catid=749&Itemid=376> Acesso em 05 jan. 2021.

BRASIL. Resolução CFC nº 1.128, de 21 de novembro de 2008. Aprova a NBC T 16.1 – Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação. Disponível em: . Acesso em: 04 de mar. 2021.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento Técnico CPC 01(R1). Dispões sobre a Redução ao Valor Recuperável de Ativos, aprovado pela Deliberação CVM nº 639/10, de 07 de outubro de 2010. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>> . Acesso em: 07 jan 2021

BUEREN, I.M. et al. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. Administração Geral e Pública – 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. **COMPARA BRASIL**. Disponível em:< <http://www.comparabrasil.com/>> Acesso em: 06 jan. 2021 **DANTAS, T.** “Administração Pública” \ 2019; Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>> Acesso em: 15 dez 2020

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 3ª Edição, São Paulo: Atlas a, 1999.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 3ª Edição ampliada. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTELLO, A. & BAST, E. Limites Estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal – G1 Grupo Globo de Notícias – 2018 – Disponível em:< <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/11/13/14-estados-superam-limite-da-lrf-para-gastos-com-pessoal-em-2017-diz-tesouro-nacional.ghtml>> Acesso em: 02 fev 2021

MARTELLO, A. 18 Anos com Estados Acima do Limite de Alerta – G1 Grupo Globo de Notícias – 2018 – Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/lrf-faz-18-anos-com-estados-acima-do-limite-de-alerta-e-regra-de-ouro-na-berlinda.ghtml>> Acesso em: 05 mar 2021.

MARTINEZ, V. O que é o Estado?. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3771, 28 out. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25616>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MAURÍCIO, J. & KAYANOKI, L. A Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF comentada e esquematizada – Estratégia Concursos. São Paulo, 2018. Disponível: <<https://www.estrategiacursos.com.br/blog/lrf-comentada-esquematizada-concursos/>> Acesso em: 05 fev 2021.

PALUDO, A. Administração pública/Augustinho Paludo. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SILVA, L. Endividados e com receita em queda. Em Discussão, Brasília, v. 1, n. 26, p. 35-35, set. 2015.

SOGEOGRAFIA. Disponível em: <<http://www.sogeografia.com.br>> Acesso em: 28 dez 2020.

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE ECUADOR

Data de aceite: 01/08/2022

Data de submissão: 06/06/2022

Jhonny Santiago Torres Peñafiel

Universidad Nacional de Chimborazo
Riobamba – Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-5325-8852>

RESUMEN: Este artículo constituye una reflexión sobre el papel que juegan las personas en la cultura organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador y la utilización de estrategias de comunicación efectiva, donde se destaca los aportes de la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta que permite una mayor comprensión del comportamiento del ser humano y de la correcta utilización del cerebro, permitiendo definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones laborales de la organización y resolver los conflictos que se presente en ella. A través de esta investigación documental, se ofrecen técnicas para desarrollar competitivamente la cultura organizacional basadas en la PNL para llegar a acuerdos satisfactorio sin perder ni rendirse; puesto que se considera que, para liderar exitosamente dentro de un ambiente laboral, se debe ejecutar acciones indispensables para enfrentar complejas situaciones. No basta con tener deseos de lograrlo, sino disponer de un modelo de acción conducido con efectividad, para que las autoridades de estas instituciones públicas

con autonomía administrativa puedan ejecutarlo y llevar a su organización al éxito.

PALABRAS CLAVE: Programación Neurolingüística, PNL, Cultura, Organización, Estrategia, Gerencia, Comportamiento.

THE NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE AUTONOMOUS MUNICIPAL DECENTRALIZED GOVERNMENTS OF ECUADOR

ABSTRACT: This article is a reflection on the role that people play in the organizational culture of the Autonomous Municipal Decentralized Governments of Ecuador and the use of effective communication strategies, highlighting the contributions of Neurolinguistic Programming (NPL) as a tool that allows a greater understanding The behavior of the human being and the correct use of the brain, allowing to define the dynamics in which the labor relations of the organization must be developed and to resolve the conflicts that are present in it. Through this documentary research, techniques are offered to competitively develop the organizational culture based on NLP to reach satisfactory agreements without losing or surrendering; Since it is considered that, in order to lead successfully within a working environment, actions must be taken to face complex situations. It is not enough to have a desire to achieve it, but to have a model of action conducted with effectiveness, so that the authorities of these public institutions with administrative autonomy can execute it and lead their organization to success.

KEYWORDS: Programming, Neurolinguistic, Culture, Organization, Strategy, Management, Behavior.

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GAD) de del Ecuador son entidades públicas con autonomía administrativa y financiera que se caracterizan por la gestión que desarrollan sus funcionarios en beneficio de la ciudadanía y conservación de sus riquezas ancestrales y culturales; variables que reflejan la cultura organizacional de cada una de estas instituciones.

Para Chiavenato, (2009:12) el recurso humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento, pues cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, se tiene todas las condiciones para que la organización mejore su gestión en términos excepcionales.

Una cultura organizacional fuerte determinará un eficiente cumplimiento de los objetivos institucionales; sobre todo considerando que, según Aguirre, (2002:89) la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.

Por ello es importante otorgar las herramientas necesarias, en este caso a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, que considere sus características propias y que fomente una cultura organizacional propia en estas instituciones, sobre todo cuando para lograrlo se utilizan varias técnicas o herramientas de forma empírica por parte de las autoridades de turno.

En este sentido el objetivo principal de esta investigación, radica en vincular herramientas psicológicas como es la Programación Neurolingüística (PNL) a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador con la finalidad de fomentar una la cultura organizacional exitosa.

Esta investigación es de tipo documental, donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre aspectos teóricas o no, usando para ello diferentes tipos de documentos como libros y artículos científicos, leyes, normas, reglamentos, etc., además se indaga, interpreta y presenta información la cultura organizacional y la programación neurolingüística para ser aplicada en los GAD Municipales en Ecuador, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

Hoy en día las instituciones en general están percibiendo que el camino certero al éxito radica en la inteligencia y el conocimiento de las personas, siendo estos componentes fundamentales de la cultura organizacional; en consecuencia, se puede afirmar que el

futuro pertenece a las organizaciones que consigan explorar y desarrollar el potencial del ser humano, y de generar un conjunto con un desempeño superior, a la vez que producen nuevas formas de trabajo más efectivas. En este contexto, la programación neurolingüística es una herramienta que, a través de la comunicación y el lenguaje, permite a los individuos aprender a utilizar el cerebro, superar los bloqueos que les impiden la realización de metas, mejorar sus destrezas y habilidades, cambiar pensamientos que impidan adaptarse a los cambios, entre otros.

A través del presente artículo se pretende ofrecer algunos razonamientos y análisis doctrinarios sobre la importancia que tiene la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta necesaria y fundamental para las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de hoy, considerando su autonomía para dirigir a la institución y la cual le permite gestionar eficientemente en su ambiente laboral para así obtener magníficos y óptimos resultados en un proceso organizacional.

Se afirma que la PNL, es una disciplina que conjuga la técnica y el arte en busca de la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para trazar estrategias, alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos, que establezcan la autorrealización personal e impulse el modelaje de conductas en terceras personas y la sinergia de equipos de trabajo estratégicamente estructurados.

Para Sambrano (1997:9), la PNL constituye “una herramienta de trabajo, la cual consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal.”

La Programación Neurolingüística (PNL) conforma un sistema que ayuda al que se entrene en ésta, al desarrollo de habilidades con las que se pueden generar los resultados que se hayan propuesto, ya se trate del campo terapéutico, profesional o personal. Según González, (2015:47), la PNL es un meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Este meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar que significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del “cómo” de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje.

EL DESARROLLO POTENCIAL DEL SER HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES EN EL ECUADOR

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son instituciones públicas que gozan “de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de

solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana”. (Constitución de la República del Ecuador, Art. 238) y operan en el marco del sistema nacional de competencias establecido en la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización.

Esta organización territorial del estado establecida en la Constitución, constituye el área de intervención de la presente investigación y está conformada por 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en todo el País.

La excelencia institucional se forja desde los inicios de esta, pues depende mucho de la cultura organizacional que se ha formado desde la fundación de la entidad hasta su presente, para Para Alabart, (2003:8) la cultura organizacional es “un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

En este sentido juega un papel muy importante el fomentar una cultura organizacional exitosa para estas instituciones, para ello es necesario conocer y aplicar ciertas herramientas como la Programación Neurolingüística en los GAD Municipales del Ecuador.

Desde esta perspectiva es importante comprender que las personas son seres biológicos complejos, y en entender su complejidad radica el éxito o fracaso de las organizaciones del siglo XXI. El cerebro humano es un maravillo compendio de interconexiones neuronales que no son fijas sino que cambian continuamente; además es holográfico, en sus partes se refleja el todo, Tas investigaciones realizadas en laboratorios han demostrado que aunque extrajésemos el 90 por 100 del cerebro, éste seguiría funcionando” (Risdderstrale y Nordstrom, 2008, p 26). La mente tiene un gran potencial. Lo que se ha descubierto en la última década es que tenemos dos cerebros superiores, en lugar de uno, que están conectados por una red extraordinariamente compleja de fibras nerviosas denominadas cuerpo calloso, Cada cerebro realiza actividades mentales diferentes.

El cerebro izquierdo se ocupa de la parte racional, de la lógica, el lenguaje, los números y el análisis. El cerebro derecho se ocupa de la parte emotiva, es decir de la imaginación, los colores, la música, la ensoñación diurna y el reconocimiento de rostros, modelos o mapas. Cuando una persona logra desarrollar las dos partes mentales, especialmente aquella en la cual es débil, genera un mayor rendimiento y, por lo tanto, mejora su capacidad. En este contexto, la programación neurolingüística (PNL) (NLP - NeuroLinguistic Programming) es un modelo muy útil para desarrollar la capacidad mental del individuo. Fue patentada por Richard Blander y John Grinder a principios de los años setenta. Estos autores estudiaron el comportamiento de terapeutas de gran éxito (Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Peris y Caris Rogers) en Estados Unidos e identificaron los

patrones de conducta utilizados por ellos. Blander sostiene (1982, p. 7) que la PNL: es un nombre que inventé para evitar la especialización en un campo u otro. En la universidad yo era de esas personas que no atinaban a decidirse y decidí continuar así. Una de las cosas que la PNL representa es una manera de enfocar el aprendizaje humano. Aunque muchos psicólogos usan la PNL para hacer lo que ellos llaman “terapia” creo que es más apropiado describirla como un proceso educativo. Básicamente, desarrollamos maneras de enseñar a la gente a usar su propia cabeza.

En este sentido, la PNL es un modelo que permite determinar cómo funciona la mente humana, cómo procesa la información y la experiencia, y las implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Se fundamenta en el estudio de tres aspectos del ser humano; la neurología del sistema nervioso y su forma de operar a través de los sentidos; el aspecto lingüístico de nuestra comunicación (lenguaje verbal y no verbal) con el que construimos nuestra realidad; y los programas mentales, que se refieren a las estrategias y secuencias internas que son ejecutadas por la mente al llevar a cabo una tarea. Según Sambrano (1997:16), a) La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida. b) Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios a nivel personal debido a que posee una serie de técnicas que permiten que el individuo adquiera una conducta deseada c) Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación y sincronización puesto que, a través del proceso de comunicación, se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos. d) Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia. e) La PNL es una actitud. La actitud de “voy a lograrlo”. f) Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la lingüística, la terapia Gestalt, la semántica general, el análisis transaccional, el dominio corporal, cognitivo y emocional. La PNL implica la comprensión de la importancia de la utilización adecuada del cerebro para obtener éxito en la vida personal. Desde la perspectiva de la PNL cualquier actitud indeseada, expresada a través del lenguaje y los sentidos, puede ser cambiada o mejorada. Además, permite fijar pautas de comunicación de la persona a través de su lenguaje y actitud corporal y, por medio de esto, generar rapport o empatía. Desde la visión de la PNL, el ser humano sólo es capaz de captar una parte de la realidad, no la totalidad (cada individuo tiene un “mapa”). Cada persona percibe el mundo según haya codificado sus experiencias, por medio de unos procesos de selección o “filtrado”. El primer filtro se relaciona con los sentidos, cada persona percibe su mundo de acuerdo con la modalidad sensorial privilegiada, ya sea visual, auditiva o kinestésica. y de acuerdo con esta se comporta, se expresa (verbal y corporalmente) e interactúa. Partiendo de estos tres estados se pueden modelar y estructurar los comportamientos. El segundo filtro son los metaprogramas. formas con las cuales los individuos perciben u organizan los datos que reciben de la realidad. Por último, los valores, la cultura y las creencias posibilitan

o restringen el acceso a la realidad y le dan un significado. Esta teoría parte de la base de que todo el comportamiento tiene una estructura que puede ser modelada, aprendida, enseñada y cambiada. En consecuencia, es muy aplicable en el contexto del aprendizaje organizacional. pues permite corregir de manera rápida y efectiva los diversos problemas de aprendizaje por medio del desarrollo de las habilidades sensoriales. La PNL es aplicable a cualquier campo, y más aún cuando se habla de desarrollar y potenciar individuos en las organizaciones. En el aspecto grupal, al captar los diversos patrones de comportamiento, permite establecer rapport entre las personas que trabajan en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador; y a nivel individual, incentiva a las personas a lograr cambios personales, a adquirir habilidades para ser los mejores y a desarrollar las actividades propuestas, a descubrir cómo utilizar más efectivamente el cerebro para el desarrollo del conocimiento y a cambiar conductas que impiden el crecimiento personal. Si bien la PNL es una poderosa herramienta, no debe ser vista como una panacea, ni como la clave para resolver todas las dificultades que impiden el crecimiento de las personas en los GAD. Puede ser complementada con otras teorías (calidad total, empowerment, coaching, inteligencia emocional, entre otras) y de esta manera contribuir a la construcción Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales inteligentes y de funcionarios abiertos al aprendizaje.

En este sentido la **metodología** que el autor plantea para fomentar una cultura organizacional exitosa en los GAD Municipales de Ecuador es a través de la implementación o aplicación de las técnicas de Programación Neurolingüística en estas instituciones, las cuales se detallan a continuación:

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE PNL

RAPPORT

En las distintas organizaciones las personas deben manejar herramientas que faciliten la forma de influenciar a vuestros interlocutores, siempre en beneficio mutuo para que la conversación y el trato sea más fluido y cómodo para las dos partes. Cuando estamos tratando con otra persona formamos parte de un sistema, y la calidad del Rapport que se cree influirá en la comunicación, tanto para bien como para mal. Puede dar pie a una sinergia muy positiva que nos hará sentir cómodos con la otra persona y que la conversación sea fluida e incluso los momentos de silencio sean cómodos.

Jimenez, (2012:31), manifiesta que lo que busca el Rapport es generar un ambiente de confianza, cooperación y beneficio para ambas partes. Al tener un buen nivel de cooperación se crea una sinergia que propicia una comunicación sin prejuicios, sin distorsiones e incluso permite entablar conversaciones sobre temas delicados sin que suene a crítica o regaño. El Rapport hace que nuestro mensaje llegue en su plenitud e

incluso propicia ponernos en los zapatos del otro, lo que logra una mayor comprensión y respeto. El Rapport consiste en nivelar, sintonizar o igualar con conjunto de dimensiones de la persona con quien estamos interactuando, entre las más importantes determinamos la sintonía de emociones, movimientos y posturas corporales, gestos, lenguaje y tono de voz.

Partiendo de aquello los miembros de la organización debe observar la postura corporal de la otra persona, desde si esta erguida, pequeños gestos de la mano, boca. Ritmo respiración. Movimientos de los ojos (accesos oculares) y también escuchar contenidos, frases, palabras (predicados). Tono de Voz: si es alta, media o baja; tono: agudo, medio o grave; velocidad: rápida, media o lenta. Todo lo que podamos apreciar en la forma del habla de nuestro interlocutor ayudará a la creación de Rapport, de tal manera que luego de haber observado y escuchado realizamos un Acompañamiento (Pacing), el mismo que consiste en hacer de espejo de los dos pasos anteriores, al ser conscientes de su lenguaje no verbal, tanto su postura, respiración, tono y velocidad de voz etc, podemos duplicarlo. Básicamente consiste en Calibrar todo lo concerniente a la fisiología de nuestro interlocutor y adoptarlo nosotros, buscando tener un tono de voz similar, una postura corporal parecida e incluso utilizar un lenguaje similar al de la otra persona, posterior a esto realizamos un proceso de comprobación para verificar si el Rapport está creado, esto se determina realizando tu algún gesto y cambiando de postula, si los estudiantes realizan un gesto similar es que se ha logrado crear esa sintonía. Una vez que esta creado el Rapport uno puede “relajarse”. Si en algún momento la clase o la conversación se tensa comenzamos de nuevo el proceso.

METAPROGRAMAS Y PERCEPCIONES

Los Metaprogramas son una forma de filtros de la experiencia y existen más de 20, indica el psiquiatra colombiano experto en PNL José Puche. “Sirven para identificar a una persona y comunicarse en sus propios códigos”.

La PNL funciona con metaprogramas en los que se subdivide la disciplina. Uno de los más importantes es el de sistemas de representación sensorial, el cual supone que cada persona tiene una forma predominante de percibir la realidad, que puede ser visual, auditiva o kinestésica (sensaciones).

Las personas visuales son muy organizadas, hablan muy rápido, describen con detalles objetos y personas, tienen ortografía impecable, se preocupan por su aspecto personal, combinan muy bien su ropa y prefieren hablar de forma precisa y objetiva. En general son bastante acelerados e impulsivos para tomar decisiones.

Las personas auditivas son rítmicas al conversar, están prestas a escuchar y a formular preguntas, les encanta la música y suelen tener facilidad para los idiomas. analizan a partir de lo que escuchan, y les gusta obtener información antes de tomar decisiones. En general son más relajados y no tan impulsivos para tomar decisiones.

Las personas kinestésicas suelen preocuparse poco por el orden, les encanta la comodidad, se expresan con facilidad a nivel emocional, hablan despacio, como adornan las palabras, les gusta la comida y el mundo social. En general no son nada impulsivos ni acelerados para tomar decisiones, y antes de tomarla, la han pensado y meditado bastante.

Como explica José Torres (2015), ninguno de estos sistemas es bueno ni malo por sí mismo, pero “el problema se da, cuando nos quedamos actuando en un sólo extremo o canal de comunicación al máximo y nos olvidamos de información valiosa que se encuentra en los otros dos canales perceptuales o de comunicación”.

Lo que trata de hacer la PNL es potenciar los canales de comunicación que se tiene menos desarrollados, de manera que se pueda sintonizar en ellos. Entonces, proporciona herramientas y habilidades para que las personas puedan conocerse a sí mismas y a las demás, con el fin de desarrollar mejor la comunicación y tener una reprogramación de actitudes, lo que es útil y aplicable a todo campo de acción, desde la familia hasta los negocios, incluyendo la superación de fobias. Todo a partir de una mejora en las relaciones interpersonales de los miembros de una organización.

Negociación con PNL

La negociación es más efectiva manejando modelos de comunicación y persuasión más avanzados. Antes sosteníamos que la comunicación no verbal, tiene un 93% de impacto en el resultado esperado y que este escapa a nuestro control consciente.

Pues bien, con entrenamiento apoyado en PNL es posible desarrollar patrones de excelencia en la comunicación, como base de un proceso de negociación técnico y profesional. Finalmente, la negociación y sus técnicas de persuasión, son en esencia procesos comunicativos. Mejorando estos últimos, se eleva la efectividad de los primeros. (Axon, 2016:1)

Estrés y PNL

El manejo, control y prevención del estrés tiene un apoyo de alta eficacia en la PNL, pues esta es capaz de cambiar ciertos procesos fisiológicos para aportar. Le provee de dos clases de herramientas:

Respiración: al cambiar la respiración, cambia el funcionamiento de su organismo, oxigenando su corteza cerebral y llevando glucosa (los dos elementos vitales de las neuronas) de manera que pueda pensar y decidir mejor.

Frases de bloqueo: enfocan su mente en pensamientos que controlan, aíslan y detienen ideas que llevan a una persona a la desesperación o depresión, polos opuestos de reacciones del ser humano ante situaciones de alta presión.

Es así como el autor de esta investigación pretende evidenciar la importancia de la implementación de dichas técnicas de PNL en los funcionarios públicos de los GAD Municipales de Ecuador con la finalidad de fomentar una cultura organizacional exitosa

para cada una de estas organizaciones.

CONCLUSIONES

El papel los funcionarios públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en el Ecuador ha cambiado y la aplicación de estrategias y herramientas como la Programación Neurolingüística permiten fomentar una cultura exitosa en este tipo de instituciones públicas.

Los GAD Municipales en Ecuador, se enfrentan a nuevas situaciones de complejidad, cuya solución está en desarrollar la inteligencia y el conocimiento de sus funcionarios. Así las cosas, el trabajador ya no puede ser visto como un medio productivo, sino como un ser reflexivo, autónomo, con capacidad de pensar y de decidir.

La PNL es una herramienta poderosa, que manejada adecuadamente puede llevar a crear funcionarios exitosos, con capacidad de autoaprendizaje, de planeación y desarrollo organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Ecuador.

No obstante, se debe investigar la aplicación de la PNL en la gestión de instituciones públicas ecuatorianas. Es hora de creer en las personas y hacer que confíen en sí mismas. Hoy más que nunca se requiere que los sistemas de gestión generen espacios de libertad y desarrollo del potencial del ser humano en las organizaciones estatales y privadas.

REFERENCIAS

ALABART, Y. Y PORTUONDO A. (2004). Propuesta Metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Tesis Doctoral. Universidad la Habana. La Habana - Cuba.

AGUIRRE, A. (2002). La cultura de las organizaciones. Editorial Ariel. Madrid, España.

Asamblea Nacional Constituyente, (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi – Ecuador.

ASTROGA, F. (2013) ¿Qué es la PNL? – Técnicas de PNL para Alcanzar el Éxito y Desarrollo Personal

AXON (2016), Artículo PNL y liderazgo empresarial-

BANDLER, R. y GRINDER, J. (1980). La Estructura de la Magia. Santiago de Chile: Cuatro Vientos Editorial.

BANDLER, R. y GRINDER, J. (1982). De Sapos a Príncipes. Santiago de Chile: Cuatro Vientos Editorial.

CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional-La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill. México.

CUDICIO, C. (1992). Cómo Comprender la PNL. Introducción a la Programación Neurolingüística. España: Ediciones GRANICA.

DE BONO, E. (2007). How to Have Creative Ideas

GONZALEZ, P. (2015). PNL y comunicación corporativa.

JIMENEZ, J. (2014). Desarrollo personal para mentes inquietas

MANRIQUE H. (2003) Gestión del nuevo milenio y programación neurolingüística (PNL)

RIBEIRO, L. (1995). La Comunicación Eficaz. Venezuela: Ediciones URANO.

RISDDERSTRALE, K. Y NORDSTROM, J. (2008). Mentes con visión de futuro.

SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito - Ecuador.

SAMBRANO, J. (1997) PNL para todos: el modelo de la excelencia ·

TORRES, J. (2015), Herramientas de PNL. Colombia.

OS EFEITOS DA APLICAÇÃO DOS *ROYALTIES* DO PETRÓLEO PARA A INFRAESTRUTURA VIÁRIA DO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY/ES

Data de aceite: 01/08/2022

Sheyla Bahiense Mussi

Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento Local da Escola Superior de Saúde da Santa Casa de Misericórdia de Vitória - EMESCAM

Helder Gomes

Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento Local da Escola Superior de Saúde da Santa Casa de Misericórdia de Vitória - EMESCAM

RESUMO: O Brasil apresenta um déficit de infraestrutura viária que necessita ser resolvido pelo Estado através de planejamento e investimentos públicos. Em um cenário similar, localizado ao extremo sul do Estado do Espírito Santo, detentor de uma área territorial de 594,897 km² e população estimada de 11.658 habitantes, está o município de Presidente Kennedy. Desde sua emancipação, vem sofrendo com o estado de conservação de suas estradas, que em determinados períodos, ficam intransitáveis devido à falta de infraestrutura viária adequada. Sua economia está predominantemente voltada ao setor primário, demonstrando a necessidade de expandir e melhorias de sua malha viária, tanto para reduzir o custo operacional do transporte, quanto para escoar a produção agrícola. Diante disso, é preciso que os gestores públicos tracem planos e metas, por meio de um processo de construção consensual, que atenda a todos em longo prazo, para que o objetivo comum seja

alcançado. Para tanto, o planejamento estratégico é essencial para a Administração Pública, sendo o responsável por traçar as prioridades, definir os planos de ação, pontuar a utilização dos recursos aplicados e dar total transparência à gestão. Dessa forma, o objetivo da presente dissertação é compreender a ligação entre o que está sendo investido na infraestrutura viária, o Plano de Desenvolvimento da Agropecuária, Aquicultura e Pesca de Presidente Kennedy (PEDEAG-PK), o Planejamento Estratégico e o Plano Diretor Municipal. Além disso, foi apresentada a quantia de royalties do petróleo investida entre 2016 a 2020 na infraestrutura viária de Presidente Kennedy, demonstrando a importância da produção rural para a economia municipal, bem como, a avaliação das contribuições que os investimentos com recursos dos royalties trouxeram para o desenvolvimento da cadeia produtiva agrícola, entendendo assim, a importância desse recurso natural para o desenvolvimento econômico municipal. Os resultados mostram que o município de Presidente Kennedy precisa traçar um plano de ação que integre todas as ferramentas municipais de planejamento, visando planejar com eficiência as ações e, com a participação social, alinhar suas metas para o futuro. Ademais, sendo um município predominantemente rural, é importante garantir uma infraestrutura viária de qualidade, colocando fim à deficiência na trafegabilidade, melhorando, principalmente, o escoamento da produção agrícola, o transporte de insumos aos centros produtores e o acesso às comunidades rurais.

PALAVRAS-CHAVE: Infraestrutura viária;

desenvolvimento econômico; desenvolvimento local.

ABSTRACT: Brazil has a road infrastructure deficit that needs to be resolved by the State through planning and public investment. In a similar scenario, located in the extreme south of the state of Espírito Santo, with a territorial area of 594,897 km² and an estimated population of 11,658 inhabitants, is the municipality of Presidente Kennedy. Since its emancipation, it has suffered from the state of conservation of its roads, which at certain times are impassable due to the lack of adequate road infrastructure. Its economy is predominantly focused on the primary sector, demonstrating the need to expand and improve its road network, both to reduce the operational cost of transport and to transport agricultural production. In view of this, it is necessary for public managers to outline plans and goals, through a process of consensual construction, which serves everyone in the long term, so that the common objective is achieved. Therefore, strategic planning is essential for the Public Administration, being responsible for setting priorities, defining action plans, punctuating the use of applied resources and providing total transparency to management. In this way, the objective of this dissertation is to understand the link between what is being invested in road infrastructure, the President Kennedy Agricultural, Aquaculture and Fisheries Development Plan (PEDEAG-PK), the Strategic Planning and the Municipal Master Plan. In addition, the amount of oil royalties invested between 2016 and 2020 in the road infrastructure of Presidente Kennedy was presented, demonstrating the importance of rural production for the municipal economy, as well as the evaluation of the contributions that the investments with resources from the royalties brought to the development of the agricultural production chain, thus understanding the importance of this natural resource for municipal economic development. The results show that the municipality of Presidente Kennedy needs to draw up an action plan that integrates all municipal planning tools, aiming to efficiently plan actions and, with social participation, align its goals for the future. In addition, being a predominantly rural municipality, it is important to guarantee a quality road infrastructure, putting an end to the deficiency in traffic, mainly improving the flow of agricultural production, the transport of inputs to production centers and access to rural communities.

KEYWORDS: Road infrastructure; economic development; local development.

INTRODUÇÃO

Presidente Kennedy, desde sua emancipação, em 1964, vem sofrendo com o estado de conservação de suas estradas, responsáveis por interligar comunidades vizinhas que, em determinados períodos, ficam intransitáveis devido à falta de infraestrutura viária adequada. Sua economia está predominantemente voltada ao setor primário, demonstrando ainda mais, a necessidade de expansão e melhorias de sua malha viária, o que contribuirá tanto para a redução do custo operacional do transporte quanto para o escoamento da produção agrícola.

Em 2014, a Prefeitura Municipal de Presidente Kennedy, juntamente com o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER/ES) desenvolveu o Plano de Desenvolvimento da Agropecuária, Aquicultura e Pesca de Presidente Kennedy

(PEDEAG-PK), buscando a valorização da economia rural municipal. Esse plano afirma que a atividade rural mais importante do Município é a pecuária. Entretanto, destaca que, um dos fatores limitadores dessa atividade econômica é a má qualidade das estradas rurais (PRESIDENTE KENNEDY, 2017).

Outra medida aplicada em prol desse desenvolvimento foi a conclusão do projeto de Planejamento Estratégico de Presidente Kennedy 2018-2035, que contempla o Plano de Desenvolvimento de Presidente Kennedy, fazendo um diagnóstico completo das ações e metas que serão planejadas, executadas e monitoradas nos próximos quatorze anos. Dentre eles está a infraestrutura viária, que pode ser considerada o pilar para alavancar o desenvolvimento de uma cidade.

Resta claro, portanto, a necessidade de garantir uma infraestrutura viária que permita o escoamento da produção de forma mais eficiente, objetivando através deste incentivo, além da redução do custo operacional do transporte, o aumento da produção, suprimindo a demanda local por alimentos e quem sabe, produzindo uma quantidade excedente para exportação.

Diante do tema apresentado e das contribuições propostas, considerando que as ações que estão sendo implantadas para a melhoria da infraestrutura viária municipal ainda carecem de aprimoramento, definiu-se como **problema de pesquisa**: Em que medida o esforço da gestão está associado a um plano de desenvolvimento? Em vista disso, foi estabelecido o seguinte **objetivo geral**: compreender a ligação entre o que está sendo investido na infraestrutura viária, o PEDEAG-PK, o Planejamento Estratégico e o Plano Diretor Municipal.

MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa ancorada em estudo exploratório documental e bibliográfico, através da análise de fontes tornadas públicas do InfoRoyalties, Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Presidente Kennedy e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), demonstrando os efeitos causados pelos recursos recebidos, decorrentes da exploração petrolífera, na infraestrutura viária municipal de Presidente Kennedy. Assim, a pesquisa buscou elucidar as interrogações levantadas e contribuir efetivamente com informações relevantes, que servirão de aporte para futuros estudos, planejamentos e aprimoramentos.

Ademais, foram utilizados instrumentos textuais, tais como, legislações específicas: Constituição da República Federativa do Brasil (CF 1988), Lei nº 9.748/1997 (“Lei do Petróleo”), Lei Municipal nº 1.353/2017 (Plano Plurianual 2018-2021), Lei Complementar nº 17/2018 (Plano Diretor Municipal) e Lei Complementar nº 23/2020 (Concessão de incentivos fiscais); e publicações acerca do tema central estudado, demonstrando com

efetividade a abrangência da pesquisa.

DESENVOLVIMENTO

Presidente Kennedy e sua infraestrutura

Presidente Kennedy, atualmente, se destaca pela produção de pecuária extensiva. Com elevada receita corrente líquida, em decorrência do repasse de compensação financeira, oriundo da extração do petróleo (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

Avaliado como um lugar estratégico para a entrada e saída de mercadorias, Presidente Kennedy tem proximidade com grandes polos consumidores e produtores, estando localizado a 28,3 km de Cachoeiro de Itapemirim, 160 km da capital Vitória, 130 km de Campos dos Goytacazes/RJ e em torno de 340 km do Rio de Janeiro e Belo Horizonte, obtendo, portanto, um benefício logístico frente aos demais municípios do entorno (CIDADE-BRASIL, 2021).

A infraestrutura viária de Presidente Kennedy foi se constituindo dada às suas características históricas, de forma que as principais atividades rurais agrícolas que merecem destaque são: a produção leiteira, a pecuária, que vem se diversificando para corte também e ainda, a produção do abacaxi (INCAPER, 2020).

Em 2014, a Prefeitura Municipal de Presidente Kennedy, juntamente com o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER/ES) desenvolveram o Plano de Desenvolvimento da Agropecuária, Aquicultura e Pesca de Presidente Kennedy (PEDEAG-PK), buscando a valorização da economia rural municipal.

De acordo com o Diretor Presidente do INCAPER/ES à época, mais de 70% dos municípios capixabas têm no setor agrícola o seu principal esteio de sustentação econômica e social, incluindo-se ao percentual Presidente Kennedy.

O PEDEAG-PK retrata um predomínio de pequenas propriedades na estrutura fundiária de Presidente Kennedy. O domínio da agricultura é a familiar, cerca de 63% dos estabelecimentos pertencem a agricultores familiares (PRESIDENTE KENNEDY, 2017). Contudo, a má qualidade das estradas rurais impacta e limita essa atividade, dentre eles, (PRESIDENTE KENNEDY, 2017).

Face ao exposto, fica evidente a necessidade de maior intervenção por parte do poder público e, prezando por isso, o Município concluiu em março de 2018 o projeto de Planejamento Estratégico de Presidente Kennedy 2018-2035, o qual contempla o Plano de Desenvolvimento de Presidente Kennedy 2035, buscando preparo e qualificação para as oportunidades futuras, fazendo um diagnóstico das ações e metas que serão planejadas, executadas e monitoradas nos próximos vinte anos (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

O início da elaboração do Plano de Desenvolvimento de Presidente Kennedy 2035 se deu em novembro de 2017, no intuito não só de transformar e preparar o município

para o futuro, mas integrá-lo economicamente ao contexto regional, estadual, nacional e internacional. Para tanto, temas como processos de ocupação, população, economia e gestão pública foram levantados a fim de identificar os fatores que impulsionam e os que limitam o desenvolvimento local. (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

Segundo o planejamento estratégico, em 2010, cerca de 60% da população kennedense vivia em áreas rurais, trabalhando com agricultura e pecuária.

O Município de Presidente Kennedy, mesmo possuindo um número de habitantes inferior, aprovou em 2018, através da Lei Complementar nº 17, que dispõe sobre a organização de seu espaço territorial, o Plano Diretor Municipal. Dessa forma, para que o plano diretor seja útil para o desenvolvimento econômico local é preciso que cada município adote diretrizes específicas à sua realidade (SILVA JÚNIOR; PASSOS, 2006). No caso de Presidente Kennedy, por exemplo, com a economia voltada à produção agrícola, questões relacionadas às vias de escoamento e infraestrutura viária deveriam ser tratadas.

Não obstante, ter conquistado em 2019 a 1ª posição no ranking dos municípios do Estado que mais recebem *royalties* e participações especiais (FINANÇAS DOS MUNICÍPIOS CAPIXABAS, 2020), a ausência de investimentos apropriados e coesos em prol do desenvolvimento econômico municipal é notória, devido à precariedade de planejamento e gestão adequada para a obtenção do verdadeiro sentido dos recursos.

Outro fator importante, destacado pelo Plano Estratégico de Desenvolvimento, é a localização estratégica de Presidente Kennedy, que possibilitará torná-lo base territorial de transformação industrial, para atendimento às demandas do mercado interno, assim como, a retomada do crescimento e o desenvolvimento da economia nacional, que abrem oportunidades para a produção local a partir da agropecuária e da atração de novos negócios e empresas (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

Diante do exposto, por se tratar de um município predominantemente rural, fica evidente a importância de garantir uma infraestrutura viária de qualidade, colocando fim à deficiência na trafegabilidade e prezando pelo escoamento eficaz da produção agrícola, transporte de insumos aos centros produtores, melhor acesso às comunidades rurais.

O PLANEJAMENTO MUNICIPAL E A INFRAESTRUTURA VIÁRIA EFETIVA

Desde 1988, através da Constituição Federal, a manutenção dos gastos públicos é garantida pela distribuição dos recursos aos municípios, que os aplicam dentro dos limites legais, definindo atividades e programas, de acordo com suas necessidades (BRASIL, 1988).

Todavia, grande parte dos municípios brasileiros sofre com a dependência econômica dos recursos repassados pela União e pelos estados, tendo que lidar com a disparidade entre as competências e essas transferências institucionais (FRICKS; MATTA, 2019). A autonomia municipal, para ser fator determinante do desenvolvimento local,

precisa utilizar recursos financeiros em prol da realização de projetos e serviços adequados às necessidades locais. Portanto, a implementação de políticas públicas locais depende, principalmente, da existência de recursos no orçamento, já que sem essa condição, o prefeito não pode executá-las.

Entretanto, diferente de muitos municípios brasileiros, Presidente Kennedy conta com a compensação orçamentária, em razão da exploração do petróleo, que supre parte desse espaço no orçamento da autonomia municipal.

Como resultado, a riqueza de recursos naturais do Brasil foi vinculada ao espaço territorial, garantindo aos municípios autônomos o direito de serem indenizados por seus impactos ambientais, gerados a partir da extração do petróleo e gás. Apesar das legislações anteriores entenderem que os *royalties* do petróleo deveriam ser utilizados exclusivamente nos setores de energia, pavimentação de rodovias, abastecimento e tratamento de água, irrigação, proteção ao meio ambiente e saneamento básico, conforme descrito no art. 1º da Lei nº 7.525/1986, já a Lei nº 9.748/1997, chamada Lei do Petróleo, estabelece como única vedação o pagamento de pessoal e dívidas.

Diante disso, a utilização correta dos *royalties* surge ofertando um grande subsídio para o progresso das condições socioeconômicas, proporcionando adaptação nas contas públicas e investimentos em áreas com maior deficiência. Contudo, manifestou-se uma dificuldade em utilizar de forma apropriada estes recursos, já que sua aplicação não está mais prevista em lei (PACHECO, 2003).

No PEDEAG-PK, essas finalidades foram manifestadas pelo Poder Executivo Municipal, entretanto, poucos desses compromissos se materializaram e esse documento ainda carece de ajustes e adequações, principalmente, quando se trata da infraestrutura viária municipal. Ao mesmo tempo em que o plano cita as estradas rurais de má qualidade como um dos fatores limitadores da atividade de bovinocultura e não menciona qualquer ação, programa ou projeto para mudar essa realidade, ele considera como um fator facilitador da fruticultura, estradas rurais bem conservadas que facilitam o transporte da produção.

Quanto ao sistema rodoviário, em parceria com a Prefeitura Municipal de Presidente Kennedy, vêm sendo resolvidas uma série de gargalos dentro das estradas municipais, contando com a realização de várias obras de asfalto e ainda, com o convênio entre a prefeitura e o Governo do Estado, permitindo desenvolver os projetos de melhorias e adequações de três rodovias importantes, a ES-162 que liga o litoral, passando pela Sede à BR-101, ES-060 e ES-297 que já existe e vem asfaltada desde os municípios de Apiacá e Bom Jesus até a BR-101, mas atualmente não conta com asfalto no trecho dos municípios de Mimoso do Sul e Presidente Kennedy (CMPK, 2021).

No que se refere à ferrovia EF-118, o CEO destaca a proximidade com o sistema da empresa Vale do Rio Doce e sua otimização, demonstrando a condição atual de trazer cargas de muito longe. No entanto, a Vale se comprometeu a construir somente até

Anchieta (Samarco) e fazer o projeto executivo até a divisa com o estado do Rio de Janeiro, chegando ao Porto Central. Porém, adverte que não há verba garantida para o trecho que liga Anchieta ao Porto Central em Presidente Kennedy, correspondente a uma extensão de aproximadamente 80 km (CMPK, 2021).

Outrossim, o Plano de Desenvolvimento de Presidente Kennedy 2035 contempla, em meio às iniciativas para o alcance da visão de futuro, a melhoria das estradas estaduais ES-162 e ES-297, justificando que a malha rodoviária municipal necessita de manutenção e adequações que atendam à demanda atual, visando atrair novos investimentos e com isso, o aumento do fluxo rodoviário.

Aprovado em 26 de abril de 2018 pela Câmara Municipal de Presidente Kennedy, o PDM é uma ferramenta utilizada para planejar o desenvolvimento urbano, ordenando fisicamente, economicamente e socialmente o crescimento do Município, em busca da satisfação e melhor condição de vida populacional (PORTO CENTRAL, 2018).

Entretanto, o PDM não é o único instrumento que prevê investimentos nas vias municipais. O Plano Plurianual 2018-2021, regulamentado pela Lei nº 1.353/2017, contempla um vultuoso orçamento em torno de um bilhão, setecentos e vinte milhões de reais e estabelece os investimentos em médio prazo, através de projetos e atividades que a administração pretende realizar. No que se refere à infraestrutura viária, o plano abrange, junto à Secretaria Municipal de Desenvolvimento da Agricultura e Pesca (SEMDAP), o Programa de Agricultura e Desenvolvimento Rural, que prevê a pavimentação e recuperação de estradas rurais, e ainda, a manutenção e reabertura de estradas vicinais. Já a Secretaria Municipal de Obras, Serviços Públicos e Habitação (SEMOBH) contempla, em seu Programa de Obras, a pavimentação das estradas e vias municipais (Sede e Distritos) (PRESIDENTE KENNEDY, 2017).

Como se percebe, a previsão para aplicação de recursos voltados às obras de infraestrutura viária municipal existe, porém, a forma como é conduzida carece de atenção, devido à desarticulação que ocorre entre as peças de planejamento instituídas em Presidente Kennedy. Tanto o PEDEAG-PK quanto o Planejamento Estratégico 2018-2035, apesar de descreverem a infraestrutura deficitária como um dos fatores que dificultam o desenvolvimento, não estabelecem um plano de ação detalhado para transformar essa realidade.

Apesar da ausência de um plano viário municipal, Presidente Kennedy possui uma malha viária de aproximadamente 1.097,35 quilômetros. Diante disso, no intuito de garantir a trafegabilidade e o escoamento de sua produção agropecuária, vem investindo em obras de recuperação, adequação e pavimentação. Anteriormente, o que era só barro, pó e buracos, agora se enxerga vestígios de desenvolvimento.

No Gráfico 1 é possível verificar o valor das despesas com obras de pavimentação das estradas e vias municipais de Presidente Kennedy, no período que compreende os anos de 2016 a 2020, ordenadas pela fonte de recursos dos *royalties* do petróleo:

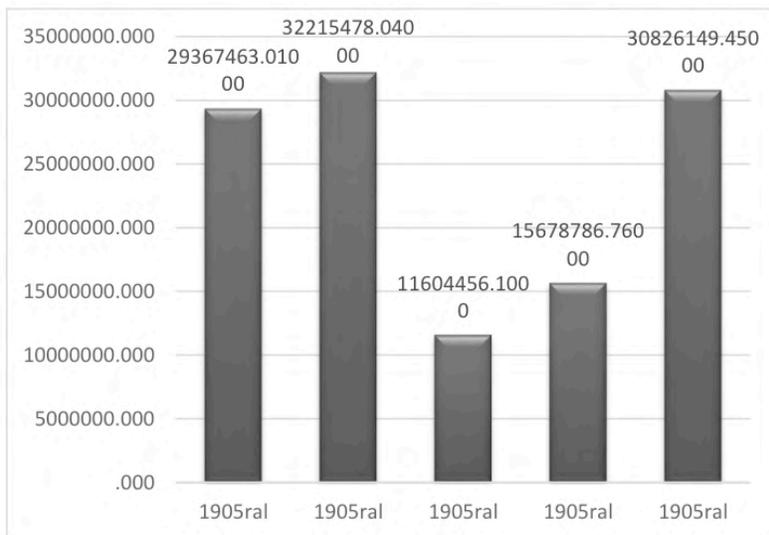


Gráfico 1– Despesa com obras de pavimentação das estradas e vias municipais 2016-2020

Fonte: Portal da Transparência (2021).

Como pode ser observado, nos últimos cinco anos, as despesas com obras de melhorias na infraestrutura viária municipal totalizaram cerca de cento e dezenove milhões, seiscentos e noventa e dois mil, trezentos e trinta e três reais e trinta e três centavos, o que equivale a 6,72% do somatório das Receitas Correntes nesse mesmo período.

Em síntese, os resultados encontrados sugerem, portanto, a ausência de um plano de ação que proporcione a eficácia dos planos de gestão municipal, voltado ao planejamento estruturado de novos investimentos, principalmente, no que se refere à manutenção futura dessa infraestrutura viária que vem sendo implantada. Executa-se o que é permitido e não o que é planejado, correndo o risco de autorizar gastos acima da sua capacidade de arrecadação, contando com um recurso natural sabidamente finito e não renovável.

Com relação ao PEDEAG-PK, ao Plano Diretor Municipal e ao Planejamento Estratégico analisados, é possível verificar a ausência dos elementos que compõem a política de desenvolvimento local, ou seja, as políticas públicas do Município de Presidente Kennedy não são integradas,

Além do exposto, os planos estudados não possuem objetivos claros e critérios de seletividade definidos. As metas deveriam ser estabelecidas com a participação da sociedade, trazendo a legitimidade de todos os envolvidos, desde a coordenação até os resultados.

Quanto à articulação dos instrumentos, destacando a Lei Complementar nº 23/2020, que dispõe sobre a concessão de incentivos fiscais para o desenvolvimento de atividades econômicas e geração de empregos, tão pouco se percebe a melhoria dos indicadores de

desenvolvimento municipal. Diante disso, é notório que não são criadas condições para que o desenvolvimento local de fato aconteça e assim, com beneficiários difusos, não é possível apurar quem realmente está sendo contemplado, devido à falta de seletividade nos planos. Logo, não há contrapartidas de qualidade, seja por meio da geração de investimentos privados ou até mesmo de tributos.

Considerando os três cenários que o Plano de Desenvolvimento 2035 propõe, conforme descritos anteriormente, o Cenário I – Otimista - traz a confirmação da instalação do Porto Central e da Ferrovia EF-118, a duplicação da BR-101 e rodovias de acesso ao complexo portuário; o Cenário II – Intermediário - trata da duplicação da BR-101 e da implantação de políticas de desenvolvimento para a região; e ainda, o Cenário III – Inercial - onde não há intervenções estratégicas (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

Por consequência, apesar de possuir uma das maiores rendas per capita do Brasil, devido aos recursos indenizatórios que recebe, o Município tem pouca capacidade para aproveitar os caminhos que direcionam ao desenvolvimento. Presidente Kennedy conta com uma arrecadação própria muito baixa, o que preocupa a continuidade dos investimentos que vêm sendo realizados, especialmente, no que diz respeito à infraestrutura viária, já que o recebimento dos *royalties* não será para sempre.

Em razão disso, com vistas a possibilitar novos investimentos e aumentar o fluxo rodoviário, prezando pela manutenção, melhoria e ampliação dimensionada da malha rodoviária municipal, atendendo demandas futuras de transporte de carga e de veículos, torna-se necessário estabelecer metas que garantam não só o equilíbrio financeiro das contas públicas, mas a continuidade dos serviços que vêm sendo implantados.

Diante deste panorama, percebe-se que existe um desejo por mudança, há realmente um esforço por parte do poder público quanto à utilização dos recursos, mas prevalece a dificuldade em colocar na prática os cenários otimistas do planejamento, por conta da dependência de investimentos externos e da incapacidade interna de promover os investimentos privados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, as gestões têm buscado alternativas para promover o desenvolvimento de Presidente Kennedy. Para tanto, foram implantados planos de gestão e desenvolvimento, tais como o Plano de Desenvolvimento da Agropecuária, Aquicultura e Pesca de Presidente Kennedy (PEDEAG-PK), o Planejamento Estratégico de Presidente Kennedy 2018-2035 e o Plano Diretor Municipal (PDM).

O PEDEAG-PK buscou valorizar a economia rural municipal, retratando o predomínio das pequenas propriedades rurais, que pertencem, em sua maioria, a agricultores familiares. Além disso, considerou a pecuária como a atividade rural mais importante de Presidente Kennedy, em razão da topografia, que favorece a criação de animais sem

prejudicar o desempenho. Porém, destaca que apesar dos inúmeros incentivos por parte da Administração Pública, a má qualidade das estradas rurais está entre os fatores que impactam e limitam essa atividade.

Enquanto o PDM, aprovado em 2018, vem buscando planejar a ocupação e o uso do solo, com vistas a garantir o crescimento e o desenvolvimento ordenado do Município. Dentre as diretrizes da política de desenvolvimento territorial, o plano menciona a importância da qualificação da infraestrutura física e viária e de serviços, na zona rural.

No que se refere ao Planejamento Estratégico, além de apresentar uma visão de futuro, considera os *royalties* e a base agrícola como fatores que impulsionam o desenvolvimento local. Contudo, apesar de ter experimentado, desde o ano 2000, um súbito crescimento em sua receita orçamentária, com base na arrecadação dos *royalties* do petróleo, nos últimos dois anos vem registrando uma queda considerável desse recurso, e com isso, a necessidade de diversificação dos investimentos só cresce.

Com base nos planos estudados, além de não terem sido apresentados objetivos claros, os critérios de seletividade também não foram definidos. No caso dos investimentos em infraestrutura viária local, não são apenas os agricultores e os munícipes que se beneficiam. Diversos arrendatários rurais, residentes em municípios vizinhos, também tiram proveito das boas condições desse modal, porém, grande parte desses arrendamentos é informal. Com isso, os locatários utilizam a terra, plantam e levam embora os produtos, sem trazer qualquer contrapartida para o município produtor, já que diante da ausência contratual, fica dispensada a obrigatoriedade da emissão de notas fiscais locais, ocorrendo evasão fiscal e causando prejuízos ao Valor Adicionado Fiscal (VAF) utilizado como critério no cálculo do Índice de Participação Municipal (IPM), aplicado sob o montante da arrecadação do ICMS.

Por fim, constatou-se que Presidente Kennedy precisa traçar um plano de ação que integre as ferramentas municipais de planejamento já apresentadas, no intuito de planejar com eficiência suas ações e instituir metas com a participação da sociedade, apresentando a legitimidade de todos os envolvidos, desde a coordenação até os resultados. Ademais, por se tratar de um município predominantemente rural, é importante garantir uma infraestrutura viária de qualidade, colocando fim à deficiência na trafegabilidade e prezando pelo escoamento eficaz da produção agrícola, transporte de insumos aos centros produtores, melhor acesso às comunidades rurais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico, 1988.

CIDADE-BRASIL. **Estado do Espírito Santo - Município de Presidente Kennedy**. Disponível em: <https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-presidente-kennedy-es.html>. Acesso em: 15 jun. 2021.

FINANÇAS DOS MUNICÍPIOS CAPIXABAS. **Finanças dos municípios capixabas**. Organização de Alberto J. M Borges e Tânia M. C. Villela, v26 (2020). Vitória, ES: Aequus Consultoria, julho/2020. Disponível em: http://aequus.com.br/anuarios/capixabas_2020.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

FRICKS, David Porto; MATTA, Ludmila Gonçalves da. **Para Além da Responsabilidade do Município: Uma Análise do Programa de Investimento em Educação Superior Realizado a Partir dos Royalties do Petróleo**. Campos dos Goytacazes/RJ, 2019.

INCAPER. **Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Proater)**. Governo do Estado do Espírito Santo. Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca, Vitória. Disponível em: <https://incaper.es.gov.br/proater>. Acesso em: 05 jun 2020.

PACHECO, Carlos Augusto Góes. **A aplicação e o impacto dos royalties do petróleo no desenvolvimento econômico dos municípios confrontantes da bacia de campos**. 2003. 142 f. Monografia (Bacharelado em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

PORTO CENTRAL. **Câmara de Presidente Kennedy aprovou Plano Diretor Municipal**. Vitória/ES, 2018. Disponível em: <https://portocentral.com.br/pb/camara-de-presidente-kennedy-aprovou-plano-diretor-municipal/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

PRESIDENTE KENNEDY – ES. **Lei nº 1.353, de 28 de novembro de 2017**. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2018 a 2021 e dá outras providências.

PRESIDENTE KENNEDY – ES. **Planejamento Estratégico 2018-2035**. Disponível em: <https://www.presidentekennedy.es.gov.br/uploads/filemanager/Livro%20para%20o%20site.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SILVA JÚNIOR, Jeconias Rosendo da; PASSOS, Luciana Andrade dos. **O negócio é participar: a importância do plano diretor para o desenvolvimento municipal**. – Brasília DF: CNM, SEBRAE, 2006.

O PAPEL DO DEPARTAMENTO DO PATRIMÓNIO NO PROCESSO ABATE DOS BENS PÚBLICOS: CASO DO HOSPITAL CENTRAL DE NAMPULA, 2018-2021

Data de aceite: 01/08/2022

Sibel Leilavantina Mussa Bruno Morais

Estudante do mestrado em Gestão Pública e
Autárquica na UniLúrio Business School
Funcionária do ORUWERA LDA

Alexandre Edgar Lourenço Tocoloa

Professor da UniLúrio Business School

RESUMO: A temática visa a responder a seguinte questão de partida: Qual é o papel do departamento do património no processo de abate dos bens públicos: caso do Hospital Central de Nampula (HCN), 2018-2021? Para responder à pergunta, foram traçados um objectivo geral: Analisar o papel do departamento de património no processo de abate dos bens públicos no Hospital Central de Nampula. A metodologia usada para a realização deste estudo: quanto abordagem foi uma pesquisa qualitativa, e quanto aos objectivos trata-se uma pesquisa explicativa, quanto aos procedimentos tendo o seu suporte na pesquisa bibliográfica, documental e trabalho de campo realizado no HCN que teve como técnicas de recolha de dados: observação e entrevista. Com cinco participantes da pesquisa, por meio de entrevista e observação. O estudo concluiu que o processo de abate dos bens públicos no HCN esta a cargo do departamento de património local, com alguns aspectos do processo de abate com cumprimento regular e outros com cumprimento não regular. Este departamento tem o papel de propor ao ministério das finanças e de outras instituições para o abate dos bens

públicos baseado na lei 42/2018 de 24 de Julho.
PALAVRAS-CHAVE: Abate; Bens Públicos; Departamento de Património.

1 | INTRODUÇÃO

O estudo visa abordar sobre “o papel do departamento do património no Processo Abate dos Bens Públicos: Caso do Hospital Central de Nampula 2018-2021”. O HCN, que é a maior unidade sanitária da região norte de Moçambique inaugurado aos 10 de Dezembro de 1968 e era chamado de Egas Moniz, (HCN, 2018). De acordo com o Artigo 55, do decreto nº 42/2018 no capítulo sobre Análise do processo de abate, refere que “os serviços do Ministério que superintende a área das Finanças podem solicitar todas as informações julgadas pertinentes e, se necessário, a intervenção de um técnico especializado na matéria em causa, sempre que a análise do processo de abate suscite dúvida”.

Acompanhando o processo de democratização e de estruturação da gestão da instituição pública, há anos a característica de gestão pública vem sendo alterada de forma gradual. Neste sentido, as condições de gerenciamento estão se elevando em níveis que exigem dos gestores actividades de padronização e acompanhamento sistemático, não só das acções ou serviços disponibilizados a população, mas também envolvimento, em

mesmo grau de comprometimento com as actividades internas de acompanhamento e controle da máquina pública, (Marangoni, 2012).

1.1 Delimitação da investigação

A delimitação espacial, o estudo foi feito na cidade de Nampula, concretamente no HCN. Cidade de Nampula é a capital da província de Nampula localizada a norte de Moçambique, historicamente, tem a sua origem ligada a construção de um posto militar por uma expedição da armada portuguesa por volta de 1907, (Baia, 2009). O HCN, ao longo da sua história teve várias designações que foram mudando à medida que o tempo passasse. HCN, antigo Egas Moniz inaugurado em 10 de Dezembro de 1968 a maior unidade sanitária da região norte de Moçambique (HCN, 2018). A delimitação científica da pesquisa se enquadra no domínio da Gestão do Património Público. Enquanto na delimitação temporal sobre a temática aborda no período de 2018-2021, com a redação final da pesquisa em 2022.

1.2 Problematização

Na compreensão do papel do departamento do património no Processo Abate dos Bens Públicos, Caso do HCN, procura-se entender como tem sido o processo de abate dos bens públicos nas instituições em Moçambique. As respostas a estas perguntas vêm dos acervos como (Manual de Património, 2008), nas qual refere que “A importância do controle patrimonial nas instituições, tanto públicas quanto privadas, dizem respeito principalmente à grande imobilização financeira decorrente da aquisição do parque instalado e da massa de custos adicionais decorrentes desses bens”. Por outro lado, numa perspectiva conceptual, Marion (2008) citado por Tevernezi (2020, p.2), argumenta:

O termo património, na nova concepção de contabilidade envolve todo o activo e passivo pertencente a uma organização, significa, a princípio, o conjunto de bens pertencente a uma pessoa ou a uma empresa. Compõe-se também de valores a receber. Por isso, em Contabilidade esses valores a receber são denominados direitos a receber ou, simplesmente, direitos. Portanto a palavra património tem sentido amplo: por um lado significa o conjunto de bens e direitos; por outro lado inclui as obrigações a serem pagas por uma pessoa ou organização.

O gestor público tem a obrigação de prestar contas perante a sociedade, “obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei)” (Levy, 2006 citado por Martins, 2018). Pois com uma sociedade cada vez mais participativa que acompanha se há conformidade com as políticas e planos estabelecidos a auditoria governamental surge como um instrumento de acompanhamento e de correcção de tudo que acontece com o património público. O que muita das vezes nos abates públicos não notamos a acontecer, por isso fomos ao fundo para verificar essas situações, si eram aplicadas ou não.

No contexto moçambicano, o processo de abate deve ser feito mediante a orientação do ministério que superintende a área das finanças. Porém, ao apreciar os motivos de abate, ficou-se a saber que pode acontecer mediante “Transferência, Incapacidade, Ociosidade, Substituição, Furto e outros legalmente previstos” (o artigo 44, decreto nº42/2018). Paralelamente a isso, a proposta de abate adverte que:

Compete à UGE do SPE propor, fundamentadamente, o abate de bens do Estado; Sempre que o motivo seja incapacidade, do auto do abate deve constar a informação sobre se a mesma foi verificada e confirmada pela Comissão, tratando-se de imóveis, máquinas, ferramentas, material de transporte ou eléctrico ou instrumentos de precisão (artigo 44, decreto 23/2007).

Em relação a responsabilidade dos gestores, Wanderley (2018, p.04), argumenta que “o agente público que atua em nome do órgão ou da entidade administrativa (exerce os poderes de apresentação/representação)”. Aliando a citação anterior em relação a temática os despachos do ministro de tutela ou do governador da província que autoriza abate dos bens públicos e nem os resultados dos vencedores dos abates não são divulgados ao público o que inquieta os autores deste estudo e a sociedade civil sobre o papel do departamento de património e as normas que regem os processos de abate sobre o cumprimento das mesmas.

Como se pode verificar, o servidor público tem a responsabilidade primordial servir a população em relação aos problemas da sociedade. A temática sobre o processo de abate dos bens Móveis e Veículos:

O abate de bens móveis e veículos deve ser autorizado por despacho do respectivo Ministro de tutela ou do Governador Provincial, conforme se trate de bens afectos a um órgão de nível Central ou Provincial, sob proposta da Comissão de Verificação de Incapacidade de Bens (artigo 49, decreto 42/2018);

Uma situação adversa do decreto que vimos a citar, refere que “tratando-se de autarquias locais, empresas do Estado, institutos e fundos públicos dotados de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, compete ao respectivo titular autorizar o abate” (Nr. 02 do artigo 49, decreto 42/2018).

O HCN, sendo uma instituição pública e com muito fluxo de pacientes, verifica-se a entrada de muitos bens públicos e privados, sendo que o departamento de património local é a entidade que tem como responsabilidade controlar esses bens e abater, quando este for necessário e se justificar. Sucede que o processo de abate dos bens públicos é passível de uma publicação num jornal que permitirá o conhecimento dos cidadãos tornando-a ao domínio públicos dos municípios desta urbe, requer uma autorização por parte da direcção executiva, obedecer o cálculo dos valores amortizados dos bens em causa, comunicar as finanças e ser feita a vistoria dos bens por parte das finanças. Face as constatações acima descritas, o estudo procura responder a seguinte questão de partida: *Qual é o papel do departamento do património no Processo Abate dos Bens Públicos: Caso do Hospital*

1.3 Objectivos

A seguir apresentamos um objectivo geral e quatro específicos, do trabalho.

1.3.1 Objectivo Geral

- Analisar o papel do departamento de património no processo de abate dos bens públicos no Hospital Central de Nampula

1.3.2 Objectivos Específicos

- Identificar a legislação vigente sobre o processo de abate dos bens públicos;
- Caracterizar os erros cometidos com maior frequência no processo de abate dos bens públicos;
- Descrever os critérios para que haja o processo de abate dos bens públicos com sucesso;
- Propor medidas de melhoria no processo de abate dos bens públicos.

1.4 Questões de investigação

- Qual é a legislação vigente em Moçambique sobre o processo de abate dos bens públicos?
- Quais são os erros cometidos cometido no processo de abate dos bens públicos?
- Quais são os critérios para que haja o processo de abate dos bens públicos com sucesso?
- Quais são as possíveis soluções para que não haja erros com maior frequência no processo de abate dos bens públicos?

1.5 Justificativa

A motivação do estudo surgiu a partir do interesse individual e do interesse da sociedade civil, visto que vários bens públicos encontravam-se em diversos locais com diversos patronados sem se perceber como se adquiriu. Outra razão que justifica a relevância da materialização da pesquisa, prende-se pelo facto dos autores, estarem a trabalhar juntos nesta temática no curso de Mestrado em Gestão Pública e Autárquica, sendo que o contacto com os conteúdos inerentes a especialidade suscitou interesse em aprofundar a relação entre a gestão pública e a responsabilidade dos gestores no processo de abate dos bens públicos. No âmbito científico esta pesquisa vai subsidiar como um elo das ideias dos diferentes autores e académicos sobre as possíveis causas deste problema, com vista

a adoptar formas para ultrapassar este fenómeno. E poderá trazer novos horizontes na realização de outras pesquisas.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será feita a apresentação de ideias de autores que de alguma forma abordaram sobre o processo de abate dos bens públicos no departamento de património. Além do mais, Findlay (2006) afirma que é nessa etapa do trabalho que se analisam as obras bibliográficas e documentais disponíveis que tratem do assunto ou que façam uma abordagem teórica mais profunda da temática da pesquisa.

2.1 Bens públicos

Os bens públicos têm uma dimensão patrimonial do Estado. Nesta senda, Waty (2011, p.237), refere que “o património é um conjunto de bens e responsabilidades que sobre eles impendem, de que um sujeito dispõe, duradouros ou não duradouros, susceptíveis de fazerem necessidades económicas colectivas”. Num outro desenvolvimento, o autor sustenta que, o património do Estado, constituído pelos bens susceptíveis de satisfazerem necessidades económicas de que o Estado é titular e pelas responsabilidades que sobre eles impendem, tem sempre um activo (bens) e um passivo (responsabilidades).

Ao longo da abordagem acima apresentada, fica evidente que os bens do Estado em algum momento podem satisfazer necessidades económicas, isto é, podem ser abatidos e revertidos para os cofres do Estado. No que afirmamos anteriormente, e “o património pressupõe um activo e um passivo dos quais se pode fazer-se um balanço” (Waty, 2011, p.238). No mesmo diapasão, a lei 42/2018 de 24 de Julho, define o património do Estado como sendo:

Património de Estado é o conjunto de bens de domínio público e privado, e dos direitos e obrigações de que o Estado é titular, independentemente da sua forma de aquisição, nomeadamente: bens móveis, animais e imóveis sujeitos ou não a registo; empresas, estabelecimentos, instalações, direitos, quotas e outras formas de participação financeira do Estado; e bens adquiridos por conta de projectos, com financiamento externo, quando não haja reserva de titularidade a favor de terceiros. (RPE¹ 2018)

Ao conjunto das coisas e direitos públicos pertencentes à Administração formam aquilo que se chama de domínio público, assim considerado. Bens públicos são também denominados bens de domínio público. É preciso salientar que, fazem parte igualmente do domínio público os direitos da Administração sobre as coisas particulares, nomeadamente, as servidões administrativas (Caetano, 1990). Das múltiplas definições de bens de domínio público encontradas, consideramos oportuno apresentar a abordagem de Caetano (1990):

Conjunto das coisas que, pertencendo a uma pessoa colectiva de direito público de população e território, são submetidas por lei, dado o fim de

¹ Regulamento do Património do Estado, aprovado pelo Decreto nº 42/2018, de 24 de Julho.

utilidade pública a que se encontram afectadas, a um regime jurídico especial caracterizado fundamentalmente pela sua incomerciabilidade, em ordem a preservar a produção dessa utilidade pública (acepção objectiva).

Já na visão de Fernandes (1991, p.166) refere que “conjunto de normas que definem e regulam os direitos que se exercem sobre as coisas públicas (acepção institucional)”. Os bens devem ser classificados como públicos atendendo e considerando ao fim a que esses se destinam e de acordo com as características que os mesmos apresentam. Diversos autores que já se pronunciaram acerca dos bens públicos advogam quais os critérios a que os bens devem obedecer para que se possam considerar do domínio público. A Constituição da República de Moçambique, citado por (Waty, 2011, p.238) define aos bens públicos: “bens de domínio público os que assim são classificados pela Constituição da República ou os submetidos por lei à titularidade do Estado e subtraídos ao direito privado”.

Portanto, aos bens do domínio público, entendem-se dos bens materiais ou imateriais que possuem valor económico, que podem ser avaliados em dinheiro, que satisfaça as necessidades públicas, pertencentes às pessoas jurídicas de direito público. Entendemos por exemplo por bens públicos, Fernandes (1991):

Bens públicos de uso comum do povo, ou seja, do domínio público: são os que embora pertencentes às pessoas jurídicas de direito público, podem ser utilizados, sem restrição e gratuitamente, por todos, sem necessidade de qualquer autorização especial, ou seja, são bens destinados ao uso da comunidade, logo, não são contabilizados como Activo, embora as obrigações decorrentes sejam incluídas no Passivo; não são inventariados ou avaliados; não podem ser alienados; são impenhoráveis e imprescritíveis; o uso pode ser oneroso ou gratuito; e estão excluídos do património do ente estatal.

Bens públicos de uso especial: são utilizados pelo próprio poder público, constituindo-se por imóveis aplicados ao serviço ou estabelecimento estatal, ou seja, é o património administrativo, destinado à execução dos serviços públicos, como prédios onde funcionam tribunais, escolas públicas, ministérios, e entre outros; são os que têm uma destinação especial, logo, são contabilizados como Activo; são inventariados e avaliados; são inalienáveis quando empregados no serviço público. Nos demais casos, são alienáveis, mas sempre nos casos e na forma que a lei estabelecer; e estão incluídos no património da entidade estatal, (Fernandes, 1991).

Bens de Domínio Privado - o conjunto de bens e direitos sobre móveis e imóveis que se encontram sob administração ou tutela de órgãos e instituições do Estado, para o cumprimento de suas atribuições, nomeadamente: Mobiliários; Equipamentos; Veículos; Edifício para serviços; fins industriais; etc. Gestão do Património - actividades relacionadas com os processos de aquisição, afectação, inventariação, guarda, conservação, movimentação, valorização, amortização, transferência e abate, utilizando-se os instrumentos previstos no RPE.

2.2 Processo de abate de bens públicos

Todo o Património do Estado é sujeito a registo, é inscrito nas respectivas conservatórias em nome deste (ESTADO), pelo Ministério que superintende a área das Finanças e, os pertencentes às Autarquias locais, Empresas do Estado, Institutos e Fundos Públicos dotados de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, pelos respectivos órgãos. Estes bens do Estado, quando caducados, o Estado coloca em disposição dos cidadãos para que estes consigam adquirir os bens a baixo custo. Este processo designa-se por abate. Pensamos dever começar por definir o que é exactamente um abate.

De acordo com a lei 42/2018 refere que abate é “acto administrativo que consiste em retirar do inventário de um órgão ou instituição do Estado um determinado bem”. A ser assim, de acordo com decreto que vimos a citar, só são abatidos bens públicos cujo para a instituição do Estado achar conveniente retirar e colocar a disposição dos cidadãos. Mas então, quais são as razões que podem levar o Estado a fazer abate dos bens públicos? Novamente, consultamos o decreto 42/2018, refere que os motivos do abate dos bens públicos estão ligados a “Transferência, Incapacidade, Ociosidade, Substituição, Furto e outros legalmente previstos” (artigo 44). Como se pode verificar, o Estado pode abater os bens mediante os critérios acima mencionados.

Tendo verificado as razões do abate dos bens públicos, procuramos saber da legislação moçambicana, a quem pertence a proposta do abate dos bens públicos. A este respeito, o decreto 42/2018 refere que a proposta de abate dos bens públicos:

Compete à UGE do SPE propor, fundamentadamente, o abate de bens do Estado; sempre que o motivo seja incapacidade, do auto do abate deve constar a informação sobre se a mesma foi verificada e confirmada pela Comissão, tratando-se de imóveis, máquinas, ferramentas, material de transporte ou eléctrico ou instrumentos de precisão. (artigo 44).

Como podemos verificar, a luz da legislação moçambicana, compete a Unidade Gestora Executora (UGE) propor o abate dos bens do Estado sempre que o motivo for a incapacidade e de mais motivos que podem levar a sua ocorrência. Quais os bens que geralmente o Estado tem abatido? Em relação a esta questão, o decreto 42/2018, adverte que:

O abate de bens móveis e veículos deve ser autorizado por despacho do respectivo Ministro de tutela ou do Governador Provincial, conforme se trate de bens afectos a um órgão de nível Central ou Provincial, sob proposta da Comissão de Verificação de Incapacidade de Bens (artigo 49).

Por outro lado, a legislação moçambicana, prevê que “tratando-se de autarquias locais, empresas do Estado, institutos e fundos públicos dotados de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, compete ao respectivo titular autorizar o abate” (nr. 2 artigo 49, decreto 42/2018). Como pode-se observar, o Estado pode abater uma vasta gama de bens sob a sua alçada. Ora, para o estudo, constituem bens a serem analisados

no processo de abate dos bens públicos no HCN, as viaturas, e material de escritórios como computadores, mesas, cadeiras entre outros.

2.3 O papel dos gestores no processo de abate de bens públicos

Para melhor compreensão sobre o papel dos gestores de abate dos bens públicos, procuramos trazer conceitos relativos ao servidor público, e agente público aliando-se ao departamento de património do HCN.

2.3.1 Servidor público

Geralmente tem havido muita confusão na sociedade moçambicana em relação a pessoa do servidor público. Assim entende-se por servidor público “Todo indivíduo que está a serviço remunerado das pessoas jurídicas de Direito Público”. (Wanderley, 2018, p.04). Na perspectiva do autor acima mencionado, servidor público são pessoas jurídicas do direito público.

De acordo com o nº 1 do artigo 3 da Lei nº 16/2012 de 14 de Agosto, considera-se servidor público a “pessoa que exerce mandato, cargo, emprego ou função em entidade pública, em virtude de eleição, de nomeação, de contratação ou de qualquer outra forma de investidura ou vínculo, ainda que de modo transitório ou sem remuneração”. Se entende como sinónimos de servidor público os termos funcionário, agente do Estado, empregado público, agente municipal e qualquer outro similar, que se utilize para referir-se a pessoa que cumpre funções em entidade pública.

Os funcionários do departamento de património do HCN, são servidores públicos porque estão cobertos de direitos e deveres para com a população. Cabe a cada órgão e instituição do Estado, incluindo as autarquias locais, empresas do Estado, institutos e fundos públicos dotados de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, dentre outras: Identificar as necessidades em bens patrimoniais; Proceder ao cadastro, ao tomo e elaborar o inventário dos bens sob sua responsabilidade; Verificar a ociosidade dos bens; Propor fundamentadamente a declaração da incapacidade, transferência e abate de bens; e Realizar quaisquer outras tarefas, visando uma correcta gestão do património do Estado (artigo 7, decreto 42/2018).

Cabe particularmente a DNPE – Direcção Nacional do Património do Estado (artigo 5, decreto 42/2018): Capacitação técnica; Coordenar e supervisionar o inventário; Consolidação dos dados do inventário; Produção dos relatórios; e Integração do relatório do inventário na Conta Geral do Estado.

2.3.2 Agente público

Considera-se agente público “Aquele que está legalmente intitulado a exercer, em nível decisório, uma parcela do poder público, investido de competência especificamente

definida pela ordem jurídica”. (Wanderley, 2018, p. 4). A luz do autor em referência, pode-se dar o exemplo do Chefe do departamento do HCN, o director geral do HCN. Assim, para o departamento de património do HCN, o agente público é o servidor público com poder de decisão. Ora, o processo de abate dos bens públicos, para a sua efectivação deve ser homologado a nível interno por um membro sénior do departamento, que faz parte da comissão técnica de avaliação dos bens a serem abatidos na hasta pública.

2.4 Princípios e regras de gestão patrimonial

Para Waty (2011, p.245), há princípios e regras para gestão patrimonial. Quanto aos princípios, apresenta-nos os seguintes: a) Impenhorabilidade; b) Inalienabilidade; c) Regularidade Financeira; d) Economicidade; e) Eficiência; e f) Eficácia. De acordo com o decreto 42/2018 adverte que:

Os bens do domínio público e privado de uso especial do Estado são impenhoráveis e inalienáveis; Os bens patrimoniais do Estado são avaliados de acordo com critérios específicos, a serem fixados pelo Governo; A aquisição, alienação de bens patrimoniais do Estado realiza-se por Concurso Público; Todo bem patrimonial deve estar sob a guarda e conservação dum responsável; e o Património do Estado deve estar identificado, valorado, qualificado e quantificado.

2.5 Responsabilidade dos funcionários do departamento de património

Para (Silva, 2012, p.13), a palavra responsabilidade é derivada do latim *respondere*, responder.

Em um sentido comum, responsabilidade diz respeito à condição ou qualidade de alguém em ser responsável. É pressuposto que esse ser responsável tenha capacidade de consciência quanto aos actos que pratica voluntariamente, ou seja, que consiga saber antes de agir as consequências de sua vontade. Essa consciência dá ao agente responsável ou portador da responsabilidade a obrigação de reparar os danos causados a outros através da realização de seus actos. Daí a ideia de punibilidade ou culpabilidade do ponto de vista ético-jurídico, a capacidade de resposta do ponto de vista social ou simplesmente a ideia de autonomia para agir (Normando, 2012).

“Podemos vincular a responsabilidade aos nossos deveres ou obrigações quanto a uma situação ou a pessoas sob nossos cuidados ou sob nosso poder” (Normado, 2012). A ser assim, em função dos conceitos acima apresentados, a responsabilidade dos funcionários do HCN, esta vinculada na necessidade de responder com êxito os papéis que este departamento esta incumbido. Caso não cumpram, devem ser responsabilizados. Daí que a ética, e deontologia profissional exige ao servidor público, no exercício das suas funções, zelo isenção, imparcialidade e separação entre a vida profissional e a vida social pessoal.

De acordo com artigo 6, do decreto nº 16/2012 de 14 de Agosto, o servidor público,

alem dos deveres gerais contidos na Constituição da Republica, e sem prejuízo do que dispuser legislação específica, pautam a sua actuação pelos seguintes deveres e princípios éticos: a) Não discriminação e igualdade; b) Legalidade; c) Lealdade; d) Probidade pública; e) Supremacia do interesse público; f) Eficiência; g) Responsabilidade; h) Objectividade; i) Justiça; j) Respeito pelo património público; k) Reserva e discrição; l) Decoro e respeito perante o público; m) Conhecimento das proibições e regimes especiais aplicáveis; n) Escusa de participação em actos em que incorra num conflito de interesse; o) Declaração de património; p) Parcimónia; e q) Competência. Como podemos observar, a responsabilidade dos funcionários do departamento de património do HCN é imensa, porque um conjunto de acções devem ser desenvolvidas para responder a demanda. Acima de tudo, uma das grandes responsabilidades dos funcionários do departamento de património do HCN, tem a ver com aplicação da lei vigente em Moçambique sobre o abate dos bens públicos, isto é, decreto 42/2018 de 24 de Julho.

3 I METODOLOGIA DO ESTUDO

O capítulo é abordado a metodologia em torno do tipo de pesquisa, participantes da pesquisa, técnicas e instrumentos de recolha de dados e a técnica de apresentação, análise e interpretação de dados.

3.1 Tipo de pesquisa quanto abordagem

A pesquisa utilizada quanto a abordagem foi do tipo pesquisa qualitativa, quanto aos objectivos foi pesquisa explicativa e quanto aos procedimentos técnicos foi baseada no estudo de caso. O motivo da escolha desses tipos foi devido aos tipos de instrumentos utilizados na recolha de dados e tipo de análise e interpretação dos dados suscitou usar esses tipos de pesquisa que respondem melhor esses aspectos científicos. Aliás, Silva e Menezes (2001, p.20) “a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”.

3.1.1 Tipo de pesquisa quanto aos Objectivos

Quanto aos objectivos, trata-se de uma pesquisa explicativa. Este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os factores que de terminam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos (Gil, 2008). A pesquisa explicativa apresenta como objectivo primordial a necessidade de aprofundamento da realidade, por meio da manipulação e do controle de variáveis, com o escopo de identificar qual a variável independente ou aquela que determina a causa da variável dependente do fenómeno em estudo. O pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registo, da análise, da

classificação e da interpretação dos fenómenos observados. Visa a identificar os factores que determinam ou “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas” (Gil, 2008, p. 28).

3.1.2 Quanto aos procedimentos

O estudo de caso e pesquisa bibliográfica trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais “É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006, p.2).

3.2 Método de Pesquisa

No estudo foi usado o método indutivo como método de pesquisa, visto que, parte de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral. Lakatos e Marconi (2003), afirmam que:

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objectivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (p.86).

Na mesma dimensão, Gil (2008) sustenta que “o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares” (p. 10). Com base nas perspectivas dos autores acima citados, reside a ideia de que no método indutivo, parte-se da observação de factos ou fenómenos cujas causas se deseja conhecer. Por fim, procedeu-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenómenos.

3.3 Participantes da pesquisa

De acordo com Gil (2008, p.89), estudando as técnicas de recolha de dados adverte sobre o participante e sujeitos de pesquisa, para ele, participantes é: o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, comumente fala-se de população como referência total de habitantes de determinado lugar. Ao passo que sujeitos da pesquisa “é subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Neste estudo, constituíram participantes da pesquisa, um total de cinco (05) nomeadamente: (04) funcionários e (01) chefe do departamento de património do HCN. Portanto, foi usada amostra não probabilística (Amostragem por acessibilidade ou por

conveniência). Para Gil (2008, p.94), “amostragem por acessibilidade, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão”.

3.4 Técnicas e Instrumentos de recolha de dados

Nesta pesquisa foram utilizadas três (3) técnicas de recolha de dados: a entrevista (semiestruturada²), consulta documental e a observação simples.

3.4.1 Entrevista semiestruturada

A entrevista foi orientada a todos os participantes, nomeadamente, os funcionários do departamento de património do HCN. Esta técnica consistiu em conversas entre o pesquisadora e os sujeitos seleccionados para o efeito, de modo a se obter dados necessários para melhor compreensão do objecto de pesquisa. Ketele e Rogiers (1993) sustentam que:

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (p.23).

3.4.2 Análise documental

Quanto a aplicação da técnica de consulta documental, esta consistiu na análise minuciosa dos documentos que norteiam o processo de abate dos bens públicos, precisamente os registos dos relatórios anuais sobre os abatimentos públicos no HCN, e teve como objectivo de se apreender os aspectos relevantes para a análise. Para este estudo utilizou – se relatório anual e alguns comunicados colados na vitrina da instituição.

3.4.3 Observação simples

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), definem a observação como sendo “técnica de colecta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenómenos que se desejam estudar” (p.190). Para Gil (2008) observação simples entende-se como “aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem.” (p.101).

² O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que +está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

3.5 Técnica de apresentação, análise e interpretação dos resultados

Tratando-se de um estudo qualitativo, com carácter explicativo, foi usado a análise de conteúdos para interpretação dos dados, através de categorias de análise, a partir dos objectivos específicos. A análise de conteúdo é um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações [...]” (Bardin, 2011, p.30) que tem por objectivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por trás da mensagem analisada.

4 | RESULTADOS

O capítulo em referência tem como objectivo analisar e interpretar os resultados colectados. Nele estão apresentados os dados e a discussão dos resultados relativos à observação directa, entrevistas dos funcionários e chefes do departamento de património do HCN.

4.1 Legislação vigente sobre o processo de abate dos bens públicos no HCN

Nesta categoria pretende-se perceber o rol da legislação vigente em Moçambique sobre o processo de abate dos bens públicos, com a vista a obter-se uma visão geral do cumprimento das tarefas que o departamento de património no processo de abate dos bens públicos. Entretanto, antes de falar sobre a legislação do processo de abate dos bens públicos.

Em relação a legislação vigente em Moçambique sobre o processo de abate dos bens públicos, cinco (05) dos entrevistados, equivalente a 100% referiram que a legislação vigente em Moçambique sobre o processo de abate dos bens públicos é o decreto 42/2018 de 24 de Julho (Regulamento de Gestão de Património do Estado). A ser assim, os dados do campo corroboram com o que esta escrito na lei moçambicana. Ou seja, o departamento de património do HCN quando pretende fazer o abate, segue devidamente o processo, cujo a porta de entrada é o decreto em referência.

A luz do que se conhece sobre o processo de abate de bens públicos, segue caminhos e procedimentos próprios. Em relação, ao abate dos bens públicos, o artigo 44, do decreto 42/2018 fala sobre os motivos de abate, nomeadamente, transferência, incapacidade, ociosidade, substituição, furto e outros legalmente previstos. Por tanto, o departamento de património do HCN só pode fazer o abate dos bens públicos mediante essas condições previstas no decreto que vimos a citar.

Deste modo, já não repugnara concluir que, o departamento de património do HCN segue os trâmites legais para o abate dos bens públicos. Esta afirmação, é consubstanciada no artigo 44, do decreto 42/2018 que refere que compete à UGE do SPE propor, fundamentadamente, o abate de bens do Estado; sempre que o motivo seja incapacidade, do auto do abate deve constar a informação sobre se a mesma foi verificada e confirmada pela comissão, tratando-se de imóveis, máquinas, ferramentas, material de transporte

ou eléctrico ou instrumentos de precisão. Neste contexto, a criação do Regulamento do Património do Estado, aprovado pelo Decreto nº 42/2018, de 24 de Julho, tem como dotar os órgãos e instituições do Estado de um instrumento jurídico de gestão eficaz do património do Estado.

4.2 Os erros cometidos com maior frequência no processo de abate dos bens públicos no HCN

Nesta categoria pretende-se saber os erros cometidos no processo de abate dos bens públicos no HCN. Os dados evidenciam que os anúncios sobre o processo de abate dos bens públicos são afixados na vitrina daquela unidade sanitária. Ora, esta prática recorrente, não corrobora com ordem crescente do artigo 90, do decreto 42/2018 na qual refere que “a venda de bens em hasta pública é divulgada mediante publicação do anúncio no jornal de maior circulação, até pelo menos 8 dias antes da data de venda e, ainda, por meio de afixação do edital em locais de maior aglomeração populacional e na sede da entidade que promove a venda”. A ser assim, fica evidente que o departamento de património do HCN tem feito anúncio apenas a nível do hospital, através da vitrina institucional relegando por fora a publicação num jornal nacional, e ainda colocar a informação nos locais de maior concentração populacional como mercados e feiras municipais tudo para tornar o processo mais democrático e mais próximo do cidadão que pode se beneficiar dos referidos bens públicos em abate o que não si verifica.

4.3 Critérios para que haja o processo de abate dos bens públicos com sucesso no HCN

Em relação ao critério para que haja abate dos bens públicos no HCN, os dados colhidos no campo referem que sector de património aloca e inventaria os bens e é responsável pela monitoria dos mesmos, assim sendo quando tem avarias e ou valor residual, sector de património guarda todos bens a fim de acumular para um futuro abate. Após ter bens suficiente apresenta a lista dos bens a direção para aprovação do abate, após a aprovação cria-se uma comissão avaliadora composta por 3 a 5 pessoas de vários sectores ou departamento da qual deve sempre incluir o património, para avaliação etiquetam e põe os valores iniciais dos bens avaliados. Após o processo interno é submetido as finanças para aprovação, após o despacho das finanças faz o edital e submete-se a assinatura do director do HCN para a sua aprovação da publicação e venda em hasta pública, após assinatura do director o sector do património pode publicar.

Poderíamos deste modo, ser levados a entender que os dados do campo, alinham mesmo diapasão com o decreto 42/2018, no seu artigo 76 sublinha que a incapacidade dos bens do estado é identificada pelo responsável do sector do património da unidade gestora do subsistema do património do estado que os tenha a sua guarda e responsabilidade, da qual deve constar entre outros elementos o seguinte: Designação do bem; Número de tombo, cadastro ou número de identificação patrimonial, conforme o caso; Valor de

aquisição, valor líquido do bem, ano de aquisição ou construção; e Estado de conservação.

De acordo com o artigo 77, do decreto 42/2018 sustenta que em cada órgão ou instituição do estado deve ser constituída por despacho da entidade competente, uma comissão de verificação de incapacidade de bens patrimoniais integrando um mínimo de 3 e um máximo de 5 funcionários, dos quais 1 presidira, que nem sempre ocorre isso na instituição.

4.4 Algumas medidas de melhoria no processo de abate dos bens públicos no HCN

Nesta categoria, pretende-se saber dos funcionários do departamento de património do HCN sobre como melhorar o processo de abate dos bens públicos. Em relação a esta questão, dos (5) entrevistados, responderam de forma diferenciada um do outro. Como: melhoria do processo passa por descentralizar um pouco para o processo ser mais flexível; a necessidade de se anunciar em mais locais para ter mais visibilidades e a informação chegar a mais concorrentes; todos os concorrentes estão no acto da abertura do concurso.

Ficamos a saber dos participantes da pesquisa que o processo de abate em função dos seus parâmetros para a sua concretização tem sido um martírio devido as entidades envolvidas no mesmo. Dai que a descentralização do poder, pode ser um balão de oxigénio na medida em que os processos de abate seriam mais flexíveis.

A descentralização começa a emergir como uma alternativa ao Estado centralizado. Acredita-se que permite defender e aprofundar a democracia, privilegiando a participação dos cidadãos na administração. Segundo Fernandes (1991), o objectivo é a diminuição do fosso entre a administração e os administrados visto que os seus interesses serão resolvidos de forma mais célere, devido maior proximidade com a administração, pelo facto das comunidades locais começarem a possuir um maior grau de autonomia. Estas decisões, não têm de atravessar todos os patamares burocráticos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conclui que o processo de abate dos bens públicos no HCN esta a cargo do departamento de património local. Este departamento tem o papel de propor ao ministério das finanças e de outras instituições para o abate dos bens públicos. Em relação a legislação vigente em Moçambique sobre o processo de abate dos bens públicos, o estudo aferiu que a legislação vigente em Moçambique sobre o processo de abate dos bens públicos é o decreto 42/2018 de 24 de Julho (Regulamento de Gestão de Património do Estado).

Relativamente aos erros cometidos no HCN no processo de abate dos bens públicos, o estudo conclui que o departamento de património do HCN tem feito anúncio apenas a nível do HCN, através da vitrina institucional relegando por fora a publicação num jornal nacional, e não cumprem na totalidade o decreto 42/2018. Em relação ao critério

para que haja abate dos bens públicos no HCN, referem que sector de património aloca e inventaria os bens e é responsável pela monitoria dos mesmos, sector de património guarda todos bens a fim de acumular para um futuro abate, o que muitas vezes não acontece na instituição em estudo.

5.1 Sugestões

O estudo constatou que o HCN, deve executar as seguintes sugestões da pesquisa:

- O departamento de património do HCN deve publicar no jornal o processo de abate como forma de seguir o decreto 42/2018 de 24 de Julho;
- Ao ministério que descentralize o poder para as instituições, processo de abate para as respectivas direcções provinciais para a celeridade da tramitação dos documentos;
- HCN que cumpra com o seu papel de informação a sociedade de civil sobre os processos de abate.

5.2 Limitações do estudo

O estudo teve várias limitações que constituíram embaraços aos pesquisadores desde a concepção até a sua execução deste artigo, dentre eles se destacam:

- Difícil acesso de informação sobre o processo de abate no HCN;
- Demora nas respostas sobre aceitabilidade para realização de pesquisa.

REFERÊNCIAS

Baia, A. H. M (2009). *Os conteúdos da urbanização em Moçambique: considerações a partir da expansão da cidade de Nampula*. São Paulo, Brasil.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Portugal, Edições 70.

BOLETIM DA REPÚBLICA, *lei de probidade Pública*, decreto-lei nº 16/2012 de 14 de Agosto.

DA REPÚBLICA, *Regulamento do Património do Estado*, Decreto 23/2007 de 9 de Agosto de 2007.

Caetano, C. (1990). *Manual de Direito Administrativo*. (10ª Edição) Revista e Actualizada pelo Prof. Doutor Diogo Freitas do Amaral. Tomo II. Almedina. Coimbra.

Decreto-Lei nº 42/2018, (24 de Julho). *Instrumento jurídico de gestão eficaz do património do Estado*.

Fernandes, J. (1991), "*Domínio Público*"- *Dicionário Jurídico da Administração Pública*. Volume IV. Direcção de José Pedro Fernandes.

Findlay, A. G. (2006). *Guia para elaboração de projecto de pesquisa* (2ª. ed.). Univille.

Gil, A. C. (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed) São Paulo, Brasil: Atlas.

HCN, (2018). *Relatório anual*. Nampula, Moçambique.

Lakatos, E., M. & Marconi, M., de A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Ketele, J. & Rogiers, X. (1993). *Metodologia de recolha de dados*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.

Martins, L. A. (2018). *Um estudo sobre as técnicas de auditoria governamental utilizadas pelos auditores do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba*. Brasil.

Marangoni, A. M. (2012). *Património Público Municipal: a necessidade de regulamentação para os bens móveis municipais*. Porto Alegre.

MP - Manual de Património (2008). *Departamento de serviços Gerais* Divisão de Material. Belo Horizonte.

Normando, P (2012). *Um breve estudo sobre o conceito de responsabilidade*. Porto Alegre.

Ponte, J. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (2001), *Constituição* Publicada no Suplemento ao Boletim da República, 1ª Série, nº 44, de 2 de Novembro de 1990, (4ª Ed.), Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.

Silva, A. T. (2012). *a importância da responsabilidade social para as organizações*. Assis, Brasil: IMESA.

Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. (3ª. ed.). Florianópolis, Brasil.

Tevernezi, A. P. (2020). *A importância do controle patrimonial no sector publico*. Brasil: UFPR.

Wanderley, B. (2018). *A responsabilidade dos gestores e servidores públicos no âmbito da administração pública*. Brasil.

Waty, T. A., (2011). *Direito Financeiro e Finanças Públicas*, Maputo: WEW.

CAPÍTULO 16

RESULTADOS IDEB AMAZONAS (2007-2019)

Data de aceite: 01/08/2022

Marília Nunes de Souza Olimpio

Flávio José Ribeiro Guimarães

Jerfeson de Barros Soprano

Ralyne Lima de Souza Guerreiro

Paula Roberta de Menezes Guimaraes

Ericson dos Santos Olimpio

Nixon Silva Lima de Queiroz

Veranice Frota

Sara Raquel Gomes de Sousa

Leonardo Marcelo dos Reis Braule Pinto

Veranice Mello da Frota

Erivan Gláucio Fleury da Costa Soares

1 | INTRODUÇÃO

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB é um indicador de qualidade educacional criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) com o objetivo de medir a qualidade do ensino básico no Brasil.

O índice é medido de dois em dois anos e apresenta uma escala de 0 a 10, quanto maior

a nota, melhor o desempenho dos alunos e maior é a regularidade no fluxo escolar uma vez que ele resume dois conceitos importantes para auferir a qualidade na educação:

1) Fluxo: refere-se a taxa de aprovação e evasão dos alunos;

2) Aprendizado: através do resultado do desempenho dos alunos no Sistema Nacional de Habitação (SAEB), no caso dos estados, e na Prova Brasil, no caso dos municípios.

O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE estabelece como meta para o Ideb no Brasil em 2022 a nota 6 para a primeira etapa do Ensino Fundamental, média comparável a dos países que fazem parte da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Para tanto, foram estabelecidas metas bienais a serem atingidas não somente pelo país com um todo, mas também pelas escolas, estados e municípios.

Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo analisar os resultados do IDEB no Brasil, no Amazonas e nas escolas públicas nos 62 municípios do Amazonas no período de 2007 a 2019, nas três etapas de ensino avaliadas (anos iniciais e finais do ensino fundamenta e 3º ano do ensino médio) de forma a acompanhar seu desempenho no alcance das metas definidas pelo Ministério da Educação e ainda o seu desempenho geral no sentido de aumento ou redução da nota ao longo do período estudado.

2 | METODOLOGIA

O presente estudo de cunho quantitativo e descritivo realizou um levantamento de dados obtidos no portal do Inep (<http://ideb.inep.gov.br/>) sobre os resultados das notas de Ideb calculadas nos níveis nacional, estadual (somente Amazonas) e municipal (escolas públicas dos municípios do Amazonas) para as três etapas de ensino avaliadas: anos iniciais e finais do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio.

Além disso foi realizada a análise do atingimento das metas de Ideb estabelecidas pelo MEC pelos municípios do Amazonas bem como a evolução das notas ao longo de 2007 – 2019, período em que ocorreram sete avaliações.

3 | RESULTADOS

Desde 2005 as notas do Ideb no Brasil têm avançado, mas a média 6 ainda não foi alcançada. Considerando todas as escolas (públicas e particulares), a Tabela 1 mostra o desempenho em nível nacional de 2007-2019 de cada etapa do ensino que passa pela avaliação: Anos iniciais do ensino fundamental, anos finais do ensino fundamental e terceiro ano do ensino médio.

ETAPA		2007		2009		2011		2013		2015		2017		2019	
		IDEB	META												
GERAL	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	4,2	3,9	4,6	4,2	5	4,6	5,2	4,9	5,5	5,2	5,8	5,5	5,9	5,7
	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	3,8	3,5	4	3,7	4,1	3,9	4,2	4,4	4,5	4,7	4,7	5	4,9	5,2
	3º ENSINO MÉDIO	3,5	3,4	3,6	3,5	3,7	3,7	3,7	3,9	3,7	4,3	3,8	4,7	4,2	5
ESCOLAS PÚBLICAS	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	4	3,6	4,4	4	4,7	4,4	4,9	4,7	5,3	5	5,5	5,2	5,7	5,5
	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	3,5	3,3	3,7	3,4	3,9	3,7	4	4,1	4,2	4,5	4,4	4,7	4,6	5
	3º ENSINO MÉDIO	3,2	3,1	3,4	3,2	3,4	3,4	3,4	3,6	3,5	4	3,5	4,4	3,9	4,7
ESCOLAS PRIVADAS	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	6	6	6,4	6,3	6,5	6,6	6,7	6,8	6,8	7	7,1	7,2	7,1	7,4
	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	5,8	5,8	5,9	6	6	6,2	5,9	6,5	6,1	6,8	6,4	7	6,4	7,1
	3º ENSINO MÉDIO	5,6	5,6	5,6	5,7	5,7	5,8	5,4	6	5,3	6,3	5,8	6,7	6	6,8

Tabela 1: Resultados Gerais Ideb Brasil 2007 - 2019

FONTE: INEP, 2022.

Considerando os dados gerais, os resultados evidenciam que durante o período analisado, a meta proposta pelo MEC tem sido alcançada apenas nos anos iniciais do Ensino Fundamental, especialmente pelas escolas públicas, cujas metas são inferiores às metas

projetadas para as escolas particulares. Já os anos finais do ensino fundamental e o terceiro ano do ensino médio não vem alcançando a meta desde 2013. O mesmo comportamento se aplica quando analisado somente os resultados das escolas públicas (federal, estadual e municipal), que desde a avaliação de 2013 não tem atingido as metas propostas para os anos finais do ensino fundamental e para o ensino médio. Por sua vez, a série de dados também mostra que as escolas particulares, apesar de apresentarem os melhores resultados de Ideb, têm apresentado maior dificuldade em atingir suas metas, dado que as metas para elas traçadas são, em média, 54% superiores às metas traçadas para as escolas públicas.

No Amazonas, de forma geral (considerando escolas públicas e particulares), os resultados das notas do Ideb têm alcançado as metas durante todo o período de 2007-2019 somente nos anos iniciais e finais do ensino fundamental. Por outro lado, a Tabela 2 mostra que nas duas últimas avaliações (2017 e 2019), o terceiro ano do ensino médio não atingiu as metas projetadas pelo MEC.

O alcance das metas propostas para as escolas públicas do Amazonas também é registrado em todo o período estudado tanto para os anos iniciais como para os anos finais do ensino fundamental. No entanto, os resultados do Ideb calculado para o ensino médio nas escolas públicas não estão disponíveis para análise.

Por fim, embora seus resultados de Ideb sejam maiores para as escolas particulares do Amazonas em relação às escolas públicas, entre elas é verificado o maior índice de não atingimento de metas, o que provavelmente está relacionado com o fato de as metas para elas traçadas, assim como ocorre em nível nacional, serem bem mais que às metas estabelecidas para as escolas públicas.

ETAPA		2007		2009		2011		2013		2015		2017		2019	
		IDEB	META												
GERAL	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	3.6	3.1	3.9	3.5	4.3	3.9	4.7	4.2	5.2	4.5	5.4	4.8	5.5	5.1
	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	3.3	2.8	3.5	2.9	3.8	3.2	3.9	3.6	4.4	4.0	4.5	4.2	4.6	4.5
	3º ENSINO MÉDIO	2.9	2.4	3.3	2.5	3.5	2.7	3.2	3.0	3.7	3.3	3.5	3.7	3.6	4.0
ESCOLAS PÚBLICAS	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	3.4	3.0	3.8	3.3	4.2	3.8	4.5	4.0	5.0	4.3	5.3	4.6	5.3	4.9
	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	3.2	2.6	3.4	2.8	3.7	3.0	3.8	3.4	4.2	3.8	4.4	4.1	4.5	4.3
	3º ENSINO MÉDIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESCOLAS PRIVADAS	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	5.7	5.6	-	5.9	6.2	6.2	6.3	6.5	6.7	6.7	7.0	6.9	7.0	7.3
	ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	5.5	5.5	-	5.6	5.8	5.9	5.6	6.2	6.1	6.5	6.1	6.7	6.2	6.9
	3º ENSINO MÉDIO	4.8	5.2	-	5.3	5.0	5.5	5.0	5.7	5.2	6.0	5.4	6.4	5.5	6.5

Tabela 2: Resultados Gerais Ideb Amazonas 2007 - 2019

FONTE: INEP, 2022.

Quando partimos para a análise dos resultados municipais do Ideb, conseguimos visualizar que muitos municípios não têm atingido as metas nas três etapas de ensino que são avaliadas. Na análise a nível municipal a seguir consideramos apenas os resultados obtidos pelas escolas públicas (federal, estadual e municipal), principal foco desse estudo.

3.1 Resultados Anos Iniciais do Ensino Fundamental

O Gráfico 1 mostra o percentual de municípios do Amazonas que não alcançaram a meta no que se refere às avaliações realizadas com os anos iniciais do ensino fundamental ao longo do período analisado.

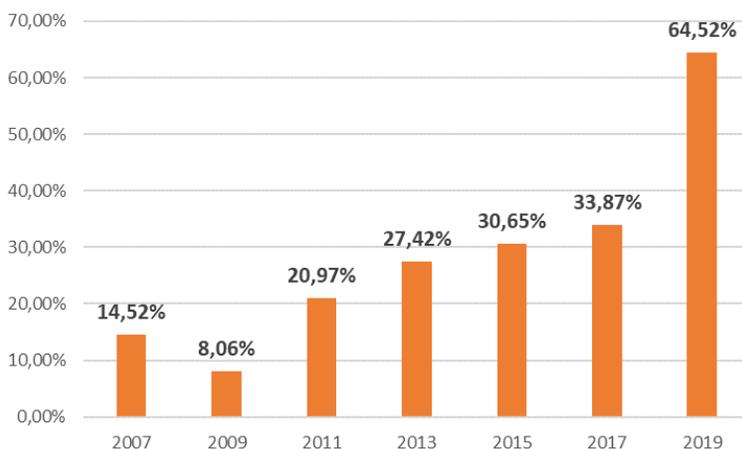


Gráfico 1: Municípios que não atingiram a meta do IDEB nos anos iniciais do Ensino Fundamental (2007-2019)

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

Os dados mostram que, exceto em 2009, ano em que foi registrado uma queda no número de municípios que não atingiram a meta (ou seja, foi o ano em mais municípios atingiram as metas), nos demais anos o percentual de municípios com Ideb abaixo da meta só aumentou, especialmente em 2019, quando ocorreu o menor índice de atingimento da meta pois 64,52% dos municípios obtiveram uma nota abaixo do esperado.

De acordo com a Tabela 3, em todas as avaliações realizadas, 21 municípios (33,9%) conseguiram atingir a meta do Ideb para os anos iniciais do ensino fundamental. São eles: Anamã, Anori, Autazes, Boca do Acre, Carauari, Eirunepé, Iranduba, Itacoatiara, Itapiranga, Manacapuru, Manicoré, Maués, Nhamundá, Nova Olinda do Norte, Parintins, Presidente Figueiredo, São Sebastião do Uatumã, Tabatinga, Tapauá, Uruará e Urucurituba. Por outro lado, os 40 municípios restantes não conseguiram atingir a meta em pelo menos um dos sete anos em que ocorreram as avaliações.

Nº DE VEZES QUE NÃO ATINGIU A META	QTDE DE MUNICÍPIOS	fri (%)	Fi	Fri (%)
0	21	33,9%	21	33,9%
1	12	19,4%	33	53,2%
2	6	9,7%	39	62,9%
3	9	14,5%	48	77,4%
4	4	6,5%	52	83,9%
5	6	9,7%	58	93,5%
6	3	4,8%	61	98,4%
7	1	1,6%	62	100,0%
TOTAL	62	100,0%	-	-

Tabela 3: Frequência de não atingimento de metas nos anos iniciais do Ensino Fundamental nos municípios do Amazonas: 2007-2019

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

Também é possível verificar na Tabela 3 que alguns municípios se destacam pelo baixo número de vezes em que alcançaram a meta. Quatorze deles (22,6%)¹ não alcançaram a meta em pelo menos metade dos anos avaliados. Destaca-se o caso do município de Uarini, que foi o único município a não atingir nenhuma das metas propostas nas sete avaliações.

Independentemente do alcance das metas estabelecidas pelo MEC, o Quadro 1 apresenta a evolução das notas do Ideb para todos os municípios amazonenses comparando a nota de 2007 com a nota da última avaliação ocorrida em 2019. Com exceção do Fonte Boa, único município a apresentar redução da nota em -2,7% ao final do período, os demais apresentaram desempenho positivo, isto é, as notas do Ideb para os anos iniciais do ensino fundamental aumentaram ao longo do período analisado. Destaca-se o caso dos municípios de Amaturá, Atalaia do Norte e Japurá, cujas notas aumentaram em mais de 80%.

¹ São eles: Amaturá, Caapiranga, Canutama, Careiro da Várzea, Fonte Boa, Guajará, Japurá, Juruá, Jutai, Maraã, Pauini, São Paulo de Olivença, Tonantins e Uarini.

Nº	MUNICÍPIO	IDEB 2007	IDEB 2019	Var. %	Nº	MUNICÍPIO	IDEB 2007	IDEB 2019	Var. %
1	ALVARÃES	3	4	33,33%	32	JAPURÁ	1,9	3,5	84,21%
2	AMATURÁ	2,4	4,4	83,33%	33	JURUÁ	2,9	3,3	13,79%
3	ANAMÃ	3,6	5,5	52,78%	34	JUTAÍ	2,2	3,9	77,27%
4	ANORI	3,6	5,2	44,44%	35	LÁBREA	2,9	4,3	48,28%
5	APUÍ	4	5,2	30,00%	36	MANACAPURU	3,7	5,5	48,65%
6	ATALAIA DO NORTE	2,3	4,2	82,61%	37	MANAQUIRI	3,3	3,8	15,15%
7	AUTAZES	2,8	4,9	75,00%	38	MANAUS	3,7	6	62,16%
8	BARCELOS	3,7	4,9	32,43%	39	MANICORÉ	3,3	5	51,52%
9	BARREIRINHA	3,7	4,7	27,03%	40	MARÃÃ	3,3	3,5	6,06%
10	BENJAMIN CONSTANT	2,6	4,3	65,38%	41	MAUÉS	3,4	5,1	50,00%
11	BERURI	3,1	4	29,03%	42	NHAMUNDÁ	3,9	5,4	38,46%
12	BOA VISTA DO RAMOS	3	4,5	50,00%	43	NOVA OLINDA DO NORTE	3,5	4,7	34,29%
13	BOCA DO ACRE	3,8	6	57,89%	44	NOVO AIRÃO	3,5	5	42,86%
14	BORBA	3	4,4	46,67%	45	NOVO ARIPUANÃ	3,3	4,2	27,27%
15	CAAPIRANGA	2,8	4,1	46,43%	46	PARINTINS	4,2	5,7	35,71%
16	CANUTAMA	3,2	3,6	12,50%	47	PAUINI	2	2,9	45,00%
17	CARAUARI	3,3	5	51,52%	48	PRESIDENTE FIGUEIREDO	3,4	4,8	41,18%
18	CAREIRO	3,3	4,6	39,39%	49	RIO PRETO DA EVA	3,1	4,8	54,84%
19	CAREIRO DA VÁRZEA	3,2	4,2	31,25%	50	SANTA ISABEL DO RIO NEGRO	3,1	4,3	38,71%
20	COARI	3	4,6	53,33%	51	SANTO ANTÔNIO DO IÇÁ	2,3	3,7	60,87%
21	CODAJÁS	3,2	4,6	43,75%	52	SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	3,5	4,6	31,43%
22	EIRUNEPÉ	3,2	4,5	40,63%	53	SÃO PAULO DE OLIVENÇA	3,5	4,6	31,43%
23	ENVIRA	3	3,3	10,00%	54	SÃO SEBASTIÃO DO UATUMÃ	3,3	5,1	54,55%
24	FONTE BOA	3,7	3,6	-2,70%	55	SILVES	3,2	4,6	43,75%
25	GUAJARÁ	2,5	3,9	56,00%	56	TABATINGA	2,9	4,8	65,52%
26	HUMAITÁ	3,4	4,4	29,41%	57	TAPAUÁ	3,2	4,6	43,75%
27	IPIXUNA	2,4	3,8	58,33%	58	TEFÉ	3,6	4,7	30,56%
28	IRANDUBA	2,9	5	72,41%	59	TONANTINS	2,3	4,1	78,26%
29	ITACOATIARA	3,3	5,3	60,61%	60	UARINI	3,2	4,3	34,38%
30	ITAMARATI	2,8	3,3	17,86%	61	URUCARÁ	3,2	5,3	65,63%
31	ITAPIRANGA	3,8	5,2	36,84%	62	URUCURITUBA	3,8	4,8	26,32%

Quadro 1: Evolução do IDEB anos iniciais do Ensino Fundamental 2007/2019 nos municípios do Amazonas

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

3.2 Resultados Anos Finais do Ensino Fundamental

O percentual de municípios do Amazonas que não alcançaram a meta nas avaliações realizadas com os anos finais do ensino fundamental nas avaliações realizadas ao longo do período de 2007 a 2019 são apresentados no Gráfico 2 a seguir.

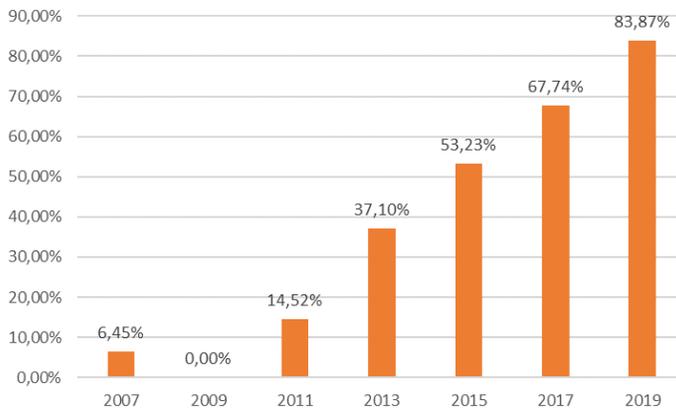


Gráfico 2: Municípios que não atingiram a meta do IDEB nos anos finais do Ensino Fundamental (2007-2019)

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

A análise dos dados indica que, exceto em 2009, ano em que todos os municípios atingiram a meta para esta etapa de ensino, nos demais anos o percentual de municípios que obtiverem nota inferior à meta só aumentou. Nota-se que os resultados foram piores quando comparados aos resultados obtidos pelos anos iniciais (analisados no item anterior) uma vez que os percentuais de não atingimento de meta são bem maiores, chegando a 83,87% na avaliação de 2019, isto é, neste ano apenas dez municípios (16,13%) alcançaram a meta proposta pelo MEC.

Considerando todo o período analisado, a Tabela 4 aponta com que frequência os municípios não têm alcançado as metas propostas pelo MEC para os anos finais do ensino fundamental. Dos 62 municípios, apenas sete têm alcançado todas as metas propostas. São eles: Anori, Carauari, Itacoatiara, Itapiranga, Manacapuru, Manaus e São Sebastião do Uatumã.

Nº DE VEZES QUE NÃO ATINGIU A META	QTDE DE MUNICÍPIOS	fri (%)	Fi	Fri (%)
0	7	11,3%	7	11,3%
1	10	16,1%	17	27,4%
2	14	22,6%	31	50,0%
3	9	14,5%	40	64,5%
4	17	27,4%	57	91,9%
5	4	6,5%	61	98,4%
6	1	1,6%	62	100,0%
7	0	0,0%	-	0,0%
TOTAL	62	100,0%	-	-

Tabela 4: Frequência de não atingimento de metas nos anos finais do Ensino Fundamental nos municípios do Amazonas: 2007-2019

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

Das sete avaliações realizadas no período, 22 municípios não conseguiram atingir a meta em nem pelo menos metade delas. Dentre eles, o município de Alvarães foi o que menos atingiu metas, conseguindo atingir apenas em 2009, ano em que todos alcançaram a meta nesta categoria.

No que diz respeito ao desempenho das notas no decorrer do período estudado (2007 – 2019), o Quadro 2 evidencia que a maioria dos municípios apresentou alguma melhora na nota referente aos anos finais do ensino fundamental. As exceções ocorrem em Itamarati, Fonte Boa e Pauini, cujas notas sofreram redução na ordem de -37,78%, -28,57% e - 5,56%, respectivamente. No caso do município de Ipixuna não houve melhora nem piora, permanecendo o município com a mesma nota doze anos após a primeira avaliação. Já o melhor desempenho registrado ocorreu em Novo Airão, que apesar de não ter atingido a meta em 2017, ao final do período analisado apresentou uma nota 62,07% maior.

Nº	MUNICÍPIO	IDEB 2007	IDEB 2019	Var. %	Nº	MUNICÍPIO	IDEB 2007	IDEB 2019	Var. %
1	ALVARÃES	2,9	3,4	17,24%	32	JAPURÁ	2,5	3,4	36,00%
2	AMATURÁ	3	4,1	36,67%	33	JURUÁ	3,1	3,6	16,13%
3	ANAMÃ	3,5	4,5	28,57%	34	JUTAÍ	3,4	3,6	5,88%
4	ANORI	3,1	4,7	51,61%	35	LÁBREA	3	3,9	30,00%
5	APUÍ	3,6	4,7	30,56%	36	MANACAPURU	3,2	4,9	53,13%
6	ATALAIA DO NORTE*	2,8	3,5	25,00%	37	MANAQUIRI	2,9	3,7	27,59%
7	AUTAZES	2,9	3,8	31,03%	38	MANAUS	3,2	4,8	50,00%
8	BARCELOS	3,2	4,2	31,25%	39	MANICORÉ	3,4	4,4	29,41%
9	BARREIRINHA	3,6	3,8	5,56%	40	MARAÃ	2,5	3,4	36,00%
10	BENJAMIN CONSTANT	2,7	3,9	44,44%	41	MAUÉS	3,3	4,2	27,27%
11	BERURI	2,7	3,6	33,33%	42	NHAMUNDÁ	3,4	4,4	29,41%
12	BOA VISTA DO RAMOS	3,5	3,9	11,43%	43	NOVA OLINDA DO NORTE	3,3	4,3	30,30%
13	BOCA DO ACRE	3,5	4,7	34,29%	44	NOVO AIRÃO	2,9	4,7	62,07%
14	BORBA	3,7	3,8	2,70%	45	NOVO ARIPUANÃ	3	3,9	30,00%
15	CAAPIRANGA	3	4,1	36,67%	46	PARINTINS	4	4,7	17,50%
16	CANUTAMA	3,7	3,8	2,70%	47	PAUINI	3,6	3,4	-5,56%
17	CARAUARI	3,3	4,2	27,27%	48	PRESIDENTE FIGUEIREDO	3,4	4,4	29,41%
18	CAREIRO	3,8	4	5,26%	49	RIO PRETO DA EVA	3,2	4,5	40,63%
19	CAREIRO DA VÁRZEA	3,7	4,1	10,81%	50	SANTA ISABEL DO RIO NEGRO	3,3	4	21,21%
20	COARI	2,8	3,8	35,71%	51	SANTO ANTÔNIO DO IÇÁ	2,5	3,4	36,00%
21	CODAJÁS	3,2	3,9	21,88%	52	SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	3,4	3,7	8,82%
22	EIRUNEPÉ	2,8	3,5	25,00%	53	SÃO PAULO DE OLIVENÇA	3,4	4,3	26,47%
23	ENVIRA	3,4	3,6	5,88%	54	SÃO SEBASTIÃO DO UATUMÃ	2,8	4,2	50,00%
24	FONTE BOA	4,2	3	-28,57%	55	SILVES	3	4,3	43,33%
25	GUAJARÁ	3,4	3,6	5,88%	56	TABATINGA	3	4,1	36,67%
26	HUMAITÁ	3,2	4	25,00%	57	TAPAUÁ	3,6	4	11,11%
27	IPIXUNA	3,3	3,3	0,00%	58	TEFÉ	3,2	4,2	31,25%
28	IRANDUBA	2,8	4,4	57,14%	59	TONANTINS	2,9	3,7	27,59%
29	ITACOATIARA	3,3	4,8	45,45%	60	UARINI	2,9	4,3	48,28%
30	ITAMARATI	4,5	2,8	-37,78%	61	URUCARÁ	3,5	4,3	22,86%
31	ITAPIRANGA	3,4	4,8	41,18%	62	URUCURITUBA	3,1	4,1	32,26%

Quadro 2: Evolução do IDEB anos finais do Ensino Fundamental 2007/2019 nos municípios do Amazonas

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

*Em Atalaia do Norte a comparação foi feita entre 2007/2015 uma vez que não foram encontrados dados para 2017 e 2019.

3.3 Resultados do Ensino Médio

Os resultados da nota calculada do Ideb para o terceiro ano do Ensino Médio comparado às suas respectivas metas estão disponíveis por municípios apenas para o ano de 2019, ano em que foi realizada a última avaliação. Nesse ano apenas 24% dos municípios do Amazonas conseguiram alcançar a meta nesta etapa de ensino (Gráfico 3). Foram eles: Barcelos, Barreirinha, Fonte Boa, Itacoatiara, Japurá, Juruá, Lábrea, Nhamundá, Nova Olinda do Norte, Presidente Figueiredo, São Sebastião do Uatumã, Silves, Tapauá, Uarini e Urucará.

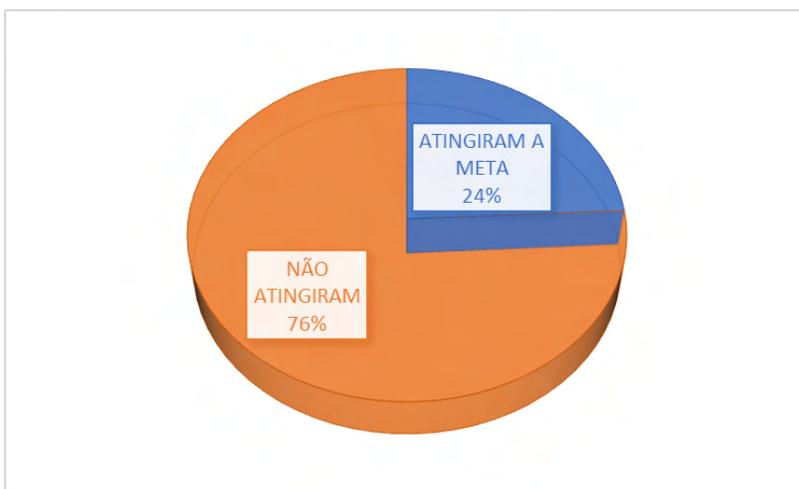


Gráfico 3: Municípios que não atingiram a meta do IDEB no Ensino Médio (2019)

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

Além de apenas 15 municípios terem alcançado a meta para o Ensino Médio em 2019, quando avaliado o desempenho de todos eles no que se refere à evolução da nota de 2017 a 2019, conforme ilustra o Quadro 1 a seguir, nota-se que em muitos casos a nota teve uma evolução decrescente.

A Tabela 5 resume a análise mostrando que para 45% dos municípios o resultado obtido em 2019 foi inferior ao resultado obtido em 2017 sendo que as maiores reduções na nota ocorreram nos municípios de Guajará (-15,63%) e Itamarati (-15,15%). Já para 35,48% a nota aumentou, embora em alguns casos não tenha sido o suficiente para atingir a meta estipulada pelo MEC. As maiores evoluções foram constatadas nos municípios de Japurá e Barreirinha, cujas notas aumentaram 29,17% e 20,83%, respectivamente. Não se pode deixar de comentar que em nove municípios a nota nem melhorou nem piorou, simplesmente não evoluiu de uma avaliação para outra e em três municípios² a ausência

² Atalaia do Norte, Benjamin Constant e Pauini.

de dados não permitiu a comparação.

Nº	MUNICÍPIO	IDEB 2017	IDEB 2019	Var. %	Nº	MUNICÍPIO	IDEB 2017	IDEB 2019	Var. %
1	ALVARÃES	2,7	2,6	-3,70%	32	JAPURÁ	2,4	3,1	29,17%
2	AMATURÁ	3	2,7	-10,00%	33	JURUÁ	2,7	2,9	7,41%
3	ANAMÃ	3	3	0,00%	34	JUTAÍ	2,8	2,9	3,57%
4	ANORI	3,7	3,7	0,00%	35	LÁBREA	3	3,2	6,67%
5	APUÍ	3,3	3,2	-3,03%	36	MANACAPURU	3,2	3,3	3,12%
6	ATALAIA DO NORTE	-	2,7	-	37	MANAQUIRI	2,8	2,7	-3,57%
7	AUTAZES	2,6	2,7	3,85%	38	MANAUS	3,3	3,4	3,03%
8	BARCELOS	3,3	3,6	9,09%	39	MANICORÉ	3,1	3,1	0,00%
9	BARREIRINHA	2,4	2,9	20,83%	40	MARAÃ	2,4	2,4	0,00%
10	BENJAMIN CONSTANT	2,7	-	-	41	MAUÉS	2,7	2,6	-3,70%
11	BERURI	2,8	2,7	-3,57%	42	NHAMUNDÁ	3,2	3,4	6,25%
12	BOA VISTA DO RAMOS	2,8	2,8	0,00%	43	NOVA OLINDA DO NORTE	2,5	2,7	8,00%
13	BOCA DO ACRE	3,2	3	-6,25%	44	NOVO AIRÃO	3,2	3,1	-3,13%
14	BORBA	3,1	2,7	-12,90%	45	NOVO ARIPUANÃ	3,2	3,2	0,00%
15	CAAPIRANGA	3,1	3	-3,23%	46	PARINTINS	3,6	3,7	2,78%
16	CANUTAMA	3,3	3,3	0,00%	47	PAUINI	2,6	-	-
17	CARAUARI	3,4	3,2	-5,88%	48	PRESIDENTE FIGUEIREDO	3,2	3,4	6,25%
18	CAREIRO	3,2	2,9	-9,38%	49	RIO PRETO DA EVA	3	2,8	-6,67%
19	CAREIRO DA VÁRZEA	3,2	3,3	3,12%	50	SANTA ISABEL DO RIO NEGRO	3	2,9	-3,33%
20	COARI	3,1	3	-3,23%	51	SANTO ANTÔNIO DO IÇÁ	2,9	2,8	-3,45%
21	CODAJÁS	3,1	2,8	-9,68%	52	SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	3,1	2,8	-9,68%
22	EIRUNEPÉ	3,1	3,1	0,00%	53	SÃO PAULO DE OLIVENÇA	2,8	2,8	0,00%
23	ENVIRA	3,8	3,5	-7,89%	54	SÃO SEBASTIÃO DO UATUMÃ	3	3,2	6,67%
24	FONTE BOA	2,5	2,9	16,00%	55	SILVES	2,8	3,1	10,71%
25	GUAJARÁ	3,2	2,7	-15,63%	56	TABATINGA	2,8	2,6	-7,14%
26	HUMAITÁ	3,4	3,2	-5,88%	57	TAPAUÁ	3,7	4	8,11%
27	IPIXUNA	3	2,7	-10,00%	58	TEFÉ	3,3	3	-9,09%
28	IRANDUBA	3,1	2,9	-6,45%	59	TONANTINS	3	2,7	-10,00%
29	ITACOATIARA	3,3	3,5	6,06%	60	UARINI	2,4	2,8	16,67%
30	ITAMARATI	3,3	2,8	-15,15%	61	URUCARÁ	2,9	3,2	10,34%
31	ITAPIRANGA	3,2	3,4	6,25%	62	URUCURITUBA	3,2	3,1	-3,13%

Quadro 3: Evolução do IDEB Ensino Médio 2017/2019 nos municípios do Amazonas

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

EVOLUÇÃO IDEB	STATUS	%
AUMENTOU	22	35,48%
DIMINUIU	28	45,16%
SEM ALTERAÇÃO	9	14,52%
SEM DADOS	3	4,84%
TOTAL	62	100,00%

Tabela 5: Evolução do Ideb Ensino Médio 2017/2019 nos municípios do Amazonas

FONTE: Elaboração própria a partir de dados do INEP, 2022.

4 | CONCLUSÃO

No período de 2007 – 2019, de forma geral, levando em conta dos resultados escolas públicas e privadas, o Brasil alcançou as metas do Ideb propostas para os anos iniciais do Ensino Fundamental, no entanto, desde 2013 o país não tem atingido as metas

traçadas tanto para os anos finais do Ensino Fundamental quanto para o Ensino Médio.

Em âmbito estadual (considerando escolas públicas e privadas), o Amazonas alcançou todas as metas propostas para o Ensino Fundamental – anos iniciais e finais, mas desde 2017 não tem atingido as metas definidas para o Ensino Médio.

A análise a nível municipal no Amazonas expõe as fragilidades da educação no interior do estado. Das três etapas de ensino avaliadas pelo Ideb, o atingimento de metas nos anos iniciais do Ensino Fundamental foi maior enquanto que os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio apresentaram os maiores casos de metas não atingidas.

Sob o aspecto negativo, o município de Uarini se destacou por não ter atingido nenhuma das metas para os anos iniciais do Ensino Fundamental e o município de Alvarães foi aquele que menos atingiu metas traçadas para os anos finais do Ensino Fundamental. Já com relação aos resultados do ensino médio, a ausência de dados na série histórica impossibilita uma análise mais aprofundada, porém os resultados de 2019 por si só são preocupantes uma vez que apenas 24% dos municípios amazonenses atingiram a meta estipulada para essa etapa do ensino.

Por outro lado, alguns municípios se destacam pelo bom desempenho no Ideb, como são os casos dos municípios de Itacoatiara e São Sebastião do Uatumã, cujas escolas têm alcançado todas as metas estabelecidas pelo MEC em todas as sete avaliações registradas para os anos iniciais e finais do ensino fundamental, e na avaliação de 2019 do ensino médio.

A análise da evolução das notas do Ideb nos municípios, independentemente do alcance ou não das metas do MEC também é importante para avaliar o desempenho da educação no interior do estado.

Nos anos iniciais do ensino fundamental, os municípios de Amaturá, Atalaia do Norte e Japurá se destacaram por terem apresentado um aumento da nota em mais de 80% ao longo do período, apesar de não terem alcançado as metas em todas as avaliações. Já o município de Fonte Boa se destacou por ter sido o único a apresentar piora na nota no final do período.

Nos anos finais do ensino fundamental o melhor desempenho foi registrado para o município de Novo Airão, que apesar de não ter atingido a meta em 2017, apresentou o maior aumento de nota dentre os demais (62,07%). Já os piores desempenhos nesta etapa do ensino ocorreram nos municípios de Itamarati, Fonte Boa e Pauini, que tiveram redução na nota, e também Ipixuna, cuja nota do Ideb aumentou nas avaliações de 2009, 2011 e 2013, mas depois voltou a cair chegando, em 2019, ao mesmo patamar inicial.

Já os poucos dados disponíveis para o ensino médio apontam que de 2017 a 2019, menos da metade dos municípios (35,48%) conseguiram melhorar a nota. Japurá foi o município que apresentou o maior aumento na nota nesta etapa do ensino (29,17%), muito provável em virtude da sua nota inicial (2,4) estar entre as menores, o que proporciona uma margem maior para o crescimento. Por outro lado, os piores desempenhos constatados

no ensino médio foram em Guajará e Itamarati, cujas notas do Ideb sofreram redução em mais de 15%.

Por fim, não se pode deixar de comentar sobre a tendência geral de redução no quantitativo de municípios que conseguem alcançar as metas do Ideb, e tal situação vai piorando à medida que os alunos vão avançando na escala do ensino. Vale destacar que tal tendência já é visível nas últimas avaliações realizadas, antes mesmo de iniciar a pandemia da Covid-19, em que muitos alunos ficaram prejudicados devido a suspensão das aulas e posteriormente migração para o ensino remoto, dependente do serviço de internet que geralmente sofre com grandes problemas no interior do estado.

ANEXOS

Resultados Anos Iniciais do Ensino Fundamental (2007 – 2019)

MUNICÍPIO	IDEB								METAS								EVOL. %
	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021		
ALVARÃES	3	3,8	3,7	4,2	3,6	3,7	4	2,9	3,3	3,7	4,0	4,2	4,5	4,8	5,2	33,33%	
AMATURÁ	2,4	3,7	3,9	3,4	4	4	4	4,4	2,7	3,2	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	5,2	83,33%
ANAMÁ	3,6	4	4,1	4,2	4,7	5	5,5	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	52,78%	
ANORI	3,6	4,1	4,4	4,2	4,8	5,3	5,2	2,7	3,0	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	44,44%	
APUÍ	4	4,4	4,9	5,6		5,4	5,2		4,2	4,5	4,8	5,0	5,3	5,6	5,9	30,00%	
ATALAIA DO NORTE	2,3	2,8	2,6	3,8	4,7	4,5	4,2	2,4	2,8	3,3	3,5	3,8	4,1	4,4	4,8	82,61%	
AUTAZES	2,8	3,4	3,9	4	4,5	4,8	4,9	2,6	3,0	3,5	3,7	4,0	4,3	4,6	5,0	75,00%	
BARCELOS	3,7	4,1	3,9	4,8	4,2	4,7	4,9	3,2	3,5	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	5,4	32,43%	
BARREIRINHA	3,7	4	4,3	4,2	4,4	4,6	4,7	3,1	3,4	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	5,3	27,03%	
BENJAMIN CONSTANT	2,6	3,1	3,7	3,6	4,5	4,4	4,3	2,7	3,0	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	65,38%	
BERURI	3,1	3,6	4,8	4,9	5,3	4,6	4	2,2	2,7	3,2	3,4	3,7	4,0	4,4	4,7	29,03%	
BOA VISTA DO RAMOS	3	3,3	3,9	4,2	5,1	4,6	4,5	2,7	3,1	3,5	3,7	4,0	4,3	4,6	5,0	50,00%	
BOCA DO ACRE	3,8	4,3	4,8	5,2	6,1	6,1	6	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	5,2	57,89%	
BORBA	3	3,6	3,8	4,2	4,4	5,1	4,4	2,7	3,0	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	46,67%	
CAAPIRANGA	2,8	3,8	3,5	3,4	3,6	4,7	4,1	2,6	3,1	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	46,43%	
CANUTAMA	3,2	3,2	3,1	3,1	3,6	3,8	3,6	2,6	3,2	3,8	4,1	4,3	4,6	4,9	5,2	12,50%	
CARAUARI	3,3	3,6	5	4,8	4,9	4,8	5	2,8	3,1	3,6	3,8	4,1	4,4	4,7	5,1	51,52%	
CAREIRO	3,3	3,5	4,2	4,1	4,3	4,8	4,6	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	39,39%	
CAREIRO DA VÁRZEA	3,2	3		3,8	4,1	4,3	4,2	3,1	3,4	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	5,3	31,25%	
COARI	3	3,6	4,2	4,3	4,2	4,6	4,6	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	53,33%	
CODAJÁS	3,2	3,9	3,8	4,2	4,4	4,6	4,6	2,7	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	43,75%	
EIRUNEPÉ	3,2	4,2	4,5	5	4,9	4,5	4,5	2,4	2,8	3,1	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	40,63%	
ENVIRA	3	3,2	4,2	4,2	4,9	3,7	3,3	1,8	2,6	3,2	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	10,00%	
FONTE BOA	3,7	4,8	3,2	2,8	3,5	3,1	3,6	2,4	3,0	3,5	3,7	4,0	4,3	4,6	5,0	-2,70%	
GUAJARÁ	2,5	2,8	3,4	3,7	4,2	4,1	3,9	2,9	3,2	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	56,00%	
HUMAITÁ	3,4	3,8	4,4	4,7	4,6	4,5	4,4	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	29,41%	
IPIXUNA	2,4	3,1	3,7	3,1	3,8	3,7	3,8	2,3	2,8	3,2	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	58,33%	
IRANDUBA	2,9	3,4	3,7	3,9	4,4	4,5	5	2,6	2,9	3,3	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	72,41%	
ITACOATIARA	3,3	3,5	4,2	4,7	5	5,7	5,3	2,6	2,9	3,3	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	60,61%	
ITAMARATI	2,8	5,2	5,1	3,5	3,5	4,4	3,3	1,8	2,5	3,1	3,3	3,6	3,9	4,2	4,6	17,86%	
ITAPIRANGA	3,8	4,3	4,4	4,9	5	5,2	5,2	2,8	3,2	3,6	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	36,84%	
JAPURÁ	1,9	3,8	3,8	3,1	3,8	4,9	3,5	2,2	2,8	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	84,21%	
JURUÁ	2,9	2,9	3,1	3	3,4	3,6	3,3	2,0	2,8	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	13,79%	
JUTAÍ	2,2	4,4	3,3	3,5	4,1	3,9	3,9	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	5,2	77,27%	
LÁBREA	2,9	3,2	3,5	3,9	4,3	4,1	4,3	2,5	2,8	3,2	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	48,28%	
MANACAPURU	3,7	4,7	4,5	4,6	4,9	5,3	5,5	3,1	3,5	3,9	4,2	4,4	4,7	5,0	5,3	48,65%	
MANAQUIRI	3,3	3,7	4	3,8	4,2	4,4	3,8	2,7	3,0	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	15,15%	
MANAUS	3,7	3,8	4,3	4,8	5,5	5,9	6	3,7	4,0	4,4	4,7	5,0	5,3	5,5	5,8	62,16%	
MANICORÉ	3,3	3,6	3,9	4,3	4,9	5,1	5	2,7	3,1	3,5	3,8	4,0	4,3	4,7	5,0	51,52%	
MARÃÁ	3,3	3,8	3,9	3,6	3,7	3,5	3,5	2,9	3,2	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	6,06%	
MAUÉS	3,4	3,8	4,2	4,7	5,1	5,1	5,1	2,9	3,2	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	50,00%	
NHAMUNDÁ	3,9	4,1	5,4	5	5,3	5,8	5,4	3,1	3,4	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	5,3	38,46%	
NOVA OLINDA DO NORT	3,5	3,9	4,4	4,4	4,7	4,8	4,7	2,6	3,0	3,4	3,6	3,9	4,2	4,5	4,9	34,29%	
NOVO AIRÃO	3,5	4,9	5,3	4,3	4,7	5,7	5	3,3	3,6	4,0	4,3	4,6	4,9	5,2	5,5	42,86%	
NOVO ARIPUANÃ	3,3	3,5	3,9	4,7	4,8	5,1	4,2	2,2	2,7	3,2	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	27,27%	
PARINTINS	4,2	4,6	5	5,1	5,4	5,8	5,7	3,6	3,9	4,4	4,6	4,9	5,2	5,5	5,8	35,71%	
PAUINI	2	2,8	3	3	2,9	3,1	2,9	2,2	2,8	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	45,00%	
PRESIDENTE FIGUEIREDO	3,4	3,8	4,1	5	4,9	5	4,8	2,7	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	41,18%	
RIO PRETO DA EVA	3,1	3,1	3,7	3,5	4,4	4,7	4,8	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	5,2	54,84%	
SANTA ISABEL DO RIO N	3,1	4	4,2	4,4	4,2	4,4	4,3	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	5,2	38,71%	
SANTO ANTÔNIO DO IÇÁ	2,3	3,4	3,5	3,1	4	4	3,7	2,3	2,9	3,5	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	60,87%	
SÃO GABRIEL DA CACHO	3,5	4,4	4,2	4,2	4,2	4,5	4,6	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	5,2	31,43%	
SÃO PAULO DE OLIVENÇ	3,5	3,6	3,5	4,2	4,2	4,4	4,6	3,2	3,6	4,0	4,3	4,5	4,8	5,1	5,4	31,43%	
SÃO SEBASTIÃO DO UAT	3,3	3,9	4,3	4,3	4	5,2	5,1	2,7	3,0	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	4,9	54,55%	
SILVES	3,2	4,5	4,5	4,6	4,5	4,4	4,6	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	43,75%	
TABATINGA	2,9	3,6	3,6	4	4,4	4,6	4,8	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	65,52%	
TAPAUÁ	3,2	4,4	4,1	4,5	4,5	4,3	4,6	2,5	2,8	3,2	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	43,75%	
TEFÉ	3,6	4,2	4,1	4,5	4,8	4,6	4,7	3,1	3,5	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	5,4	30,56%	
TONANTINS	2,3	3,1	3	3,5	3,5	3,7	4,1	1,8	2,5	3,1	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	78,26%	
UARINI	3,2	3,9	3,3	3,5	3,6	3,8	4,3	3,6	4,0	4,4	4,7	4,9	5,2	5,5	5,8	34,38%	
URUCARÁ	4	4	4	4	4,6	4,5	4,5	2,5	2,9	3,3	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	65,63%	
URUCURITUBA	3,8	3,9	4,5	4,5	5,1	4,4	4,8	2,3	2,7	3,1	3,4	3,6	3,9	4,3	4,6	26,32%	

Resultados Anos Finais do Ensino Fundamental (2007 – 2019)

MUNICÍPIO	IDEB								METAS								EVOL. %
	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021		
ALVARÃES	2,9	3,7	3		3,8	3,6	3,4		3,0	3,2	3,5	3,9	4,1	4,4	4,7	17,24%	
AMATURÁ	3	3,3	3,8	3,6	3,7	3,6	4,1	3	3,1	3,4	3,8	4,2	4,5	4,7	5,0	36,67%	
ANAMÃ	3,5	3,8	4,1	4,1	4,1	4,9	4,5	3,5	3,7	3,9	4,3	4,7	5,0	5,2	5,5	28,57%	
ANORI	3,1	3,6	3,6	3,9	4,3	4,4	4,7	2,7	2,8	3,1	3,5	3,9	4,1	4,4	4,7	51,61%	
APUÍ	3,6	3,7	4,3	4,3		4,4	4,7		3,7	3,9	4,3	4,6	4,9	5,1	5,4	30,56%	
ATALAIA DO NORTE	2,8	3,2	2,7	2,9	3,5	**	*		2,3	2,5	2,8	3,2	3,6	3,8	4,1	4,4	25,00%
ATAZES	2,9	3,2	3,7	3,6	3,8	3,7	3,8	2,8	2,9	3,2	3,6	4,0	4,2	4,5	4,8	31,03%	
BARCELOS	3,2	3,5	3,9	4	4,3	4,6	4,2	3,2	3,4	3,6	4,0	4,4	4,7	4,9	5,2	31,25%	
BARREIRINHA	3,6	3,7	3,9	3,7	3,8	4	3,8	3,1	3,2	3,5	3,9	4,3	4,6	4,8	5,1	5,56%	
BENJAMIN CONSTANT	2,7	3	3,2	3,4	4	3,7	3,9	2,6	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,5	44,44%	
BERURI	2,7	3	4,9	4,1	3,6	3,4	3,6	2,5	2,6	2,9	3,3	3,6	3,9	4,2	4,4	33,33%	
BOA VISTA DO RAMOS	3,5	3,5	3,8	4	3,9	3,6	3,9	2,7	2,9	3,1	3,5	3,9	4,2	4,4	4,7	11,43%	
BOCA DO ACRE	3,5	3,8	4,1	4,3	4,5	4,6	4,7	3,2	3,3	3,6	4,0	4,4	4,6	4,9	5,1	34,29%	
BORBA	3,7	3,4	3,8	3,8	3,6	4	3,8	2,6	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,5	2,70%	
CAAPIRANGA	3	3,3	3,5	3,4	3,6	3,9	4,1	2,9	3,1	3,4	3,8	4,1	4,4	4,7	4,9	36,67%	
CANUTAMA	3,7	3,6	3,4	2,9	3,3	4	3,8	3,2	3,4	3,7	4,1	4,5	4,7	5,0	5,2	2,70%	
CARAUARI	3,3	3,1	4,2	5	4,2	4,7	4,2	2,5	2,6	2,9	3,3	3,7	3,9	4,2	4,5	27,27%	
CAREIRO	3,8	3,7	3,9	3,6	3,9	4,2	4	2,9	3,1	3,3	3,7	4,1	4,4	4,7	4,9	5,26%	
CAREIRO DA VÁRZEA	3,7	3,7		3,9	4,2	4,3	4,1	3,2	3,3	3,6	4,0	4,4	4,6	4,9	5,2	10,81%	
COARI	2,8	3,1	3,2	3,4	3,5	3,7	3,8	2,6	2,8	3,0	3,4	3,8	4,0	4,3	4,6	35,71%	
CODAJÁS	3,2	3,7	3,9	3,5	3,8	3,8	3,9	3	3,2	3,4	3,8	4,2	4,5	4,7	5,0	21,88%	
EIRUNEPÉ	2,8	3	3,9	3,8	3,9	3,9	3,5	2,6	2,7	3,0	3,4	3,8	4,0	4,3	4,6	25,00%	
ENVIRA	3,4	3,8	4,8	4,9	4,5	3,6	3,6	2,5	2,7	3,0	3,4	3,8	4,1	4,3	4,6	5,88%	
FONTE BOA	4,2	5,3	3,2	3,2	2,9	2,7	3	2,9	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,6	4,9	-28,57%	
GUAJARÁ	3,4	3,6	3,6	3,4	4	4,1	3,6	2,9	3,1	3,3	3,7	4,1	4,4	4,6	4,9	5,88%	
HUMAITÁ	3,2	3,6	4	3,9	4,1	4,1	4	2,8	3,0	3,2	3,6	4,0	4,3	4,5	4,8	25,00%	
IPIXUNA	3,3	3,4	4,4	4,1	3,6	3,6	3,3	2,4	2,5	2,8	3,2	3,6	3,8	4,1	4,4	0,00%	
IRANDUBA	2,8	3,2	3,5	3,2	3,9	4,1	4,4	2,6	2,8	3,0	3,4	3,8	4,1	4,3	4,6	57,14%	
ITACOATIARA	3,3	3,6	3,8	3,9	4,5	4,9	4,8	2,9	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,6	4,9	45,45%	
ITAMARATI	4,5	4,9	4,9	3,5	3	2,9	2,8	2,4	2,6	2,8	3,2	3,6	3,9	4,1	4,4	-37,78%	
ITAPIRANGA	3,4	3,9	3,7	4	4,2	4,8	4,8	2,9	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,6	4,9	41,18%	
JAPURÁ	2,5	3	2,9	3,7	3,4	3,4	3,4	2,4	2,5	2,8	3,2	3,6	3,9	4,2	4,4	36,00%	
JURUÁ	3,1	3,7	3,7	3	3,9	3,7	3,6	2,6	2,7	3,0	3,4	3,7	4,0	4,3	4,6	16,13%	
JUTÁI	3,4	4,6	3,9	3,3	3,6	3,4	3,6	2,9	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,6	4,9	5,88%	
LÁBREA	3	3,4	3,5	3,4	3,7	3,7	3,9	2,7	2,9	3,2	3,6	3,9	4,2	4,5	4,7	30,00%	
MANACÁPURU	3,2	3,9	3,9	4,2	4,5	4,7	4,9	3,0	3,2	3,4	3,8	4,2	4,5	4,8	5,0	53,13%	
MANAQUIRI	2,9	3,1	3,4	2,9	3,6	4	3,7	2,8	3,0	3,2	3,6	4,0	4,3	4,6	4,8	27,59%	
MANAUS	3,2	3,2	3,6	3,7	4,4	4,7	4,8	2,8	2,9	3,2	3,6	4,0	4,2	4,5	4,8	50,00%	
MANICORÉ	3,4	3,9	3,9	4,1	4,3	4,3	4,4	3,1	3,2	3,5	3,9	4,3	4,6	4,8	5,1	29,41%	
MARAÃ	2,5	3,2	3,3	3,4	3,7	3,6	3,4	1,6	2,0	2,6	3,2	3,7	4,0	4,3	4,5	36,00%	
MAUÉS	3,3	3,1	3,5	3,7	4,2	4,2	4,2	2,7	2,9	3,1	3,5	3,9	4,2	4,5	4,7	27,27%	
NHAMUNDÁ	3,4	3,8	4	4	4,5	4,9	4,4	3,1	3,2	3,5	3,9	4,3	4,5	4,8	5,1	29,41%	
NOVA OLINDA DO NORTE	3,3	3,3	3,5	3,6	4,1	3,9	4,3	3,0	3,2	3,4	3,8	4,2	4,5	4,8	5,0	30,30%	
NOVO AIRÃO	2,9	4,3	4,5	4,8	4,5	4,2	4,7	2,9	3,1	3,3	3,7	4,1	4,4	4,6	4,9	62,07%	
NOVO ARIPUANÁ	3	3,7	3,8	4,6	4,3	4,1	3,9	2,6	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,5	30,00%	
PARINTINS	4	4,3	4,4	4,3	4,6	4,7	4,7	3,4	3,5	3,8	4,2	4,6	4,8	5,1	5,4	17,50%	
PAUINI	3,6	2,8	3,6	2,9	3,4	3,4	3,4	2,7	2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,6	-5,56%	
PRESIDENTE FIGUEIREDO	3,4	3,7	3,6	4,1	4,2	4,7	4,4	2,9	3,1	3,4	3,8	4,1	4,4	4,7	4,9	29,41%	
RIO PRETO DA EVA	3,2	3,5	3,3	3,3	3,5	4,3	4,5	2,7	2,9	3,2	3,6	3,9	4,2	4,5	4,7	40,63%	
SANTÁ ISABEL DO RIO NEGRO	3,3	3,5	3,4	3,9	4,2	4,1	4	3,1	3,2	3,5	3,9	4,3	4,6	4,8	5,1	21,21%	
SANTO ANTÔNIO DO IÇÁ	2,5	3,2	3,7	3,6	3,6	3,4	3,4	2,6	2,7	3,0	3,4	3,7	4,0	4,3	4,5	36,00%	
SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	3,4	4	4,1	4,2	3,8	4	3,7	3,4	3,6	3,9	4,3	4,6	4,9	5,2	5,4	8,82%	
SÃO PAULO DE OLIVENÇA	3,4	3,7	3,7	4,1	4,3	4,2	4,3	3,0	3,1	3,4	3,8	4,2	4,4	4,7	5,0	26,47%	
SÃO SEBASTIÃO DO UAUPESSA	2,8	3,9	4,1	3,6	4	4,3	4,2	2,3	2,5	2,7	3,1	3,5	3,7	4,0	4,3	50,00%	
SILVES	3	3,5	3,3	3,9	4,1	4,6	4,3	3,1	3,3	3,5	3,9	4,3	4,6	4,9	5,1	43,33%	
TABATINGA	3	3,3	3,5	3,6	3,8	3,6	4,1	2,7	2,8	3,1	3,5	3,9	4,1	4,4	4,7	36,67%	
TAPAUÁ	3,6	4,5	4,5	4,7	4,2	4,3	4	2,5	2,6	2,8	3,2	3,6	3,9	4,1	4,4	11,11%	
TEFÉ	3,2	3,8	3,9	4,1	4,4	4,5	4,2	2,9	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,6	4,9	31,25%	
TONANTINS	2,9	3	2,9	3	3,2	3,6	3,7	2,6	2,8	3,0	3,4	3,8	4,1	4,3	4,6	27,59%	
UARINI	2,9	3,5	2,6	3,2	3	3,6	4,3	2,7	2,9	3,2	3,5	3,9	4,2	4,5	4,7	48,28%	
URUCARÁ	3,5	3,9	3,9	4,1	4,2	4,6	4,3	3,1	3,2	3,5	3,9	4,3	4,5	4,8	5,1	22,86%	
URUCURITUBA	3,1	3,6	3,8	3,4	3,9	4,2	4,1	2,4	2,6	2,9	3,3	3,7	4,0	4,2	4,5	32,26%	

Resultados 3º Ano Ensino Médio (2017 – 2019)

MUNICÍPIO	IDEB							METAS							EVOL. %	
	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019		2021
ALVARÃES						2,7	2,6							2,9	3,1	-3,70%
AMATURÁ						3	2,7							3,2	3,4	-10,00%
ANAMÃ						3	3							3,2	3,4	0,00%
ANORI						3,7	3,7							3,9	4,1	0,00%
APUÍ						3,3	3,2							3,6	3,8	-3,03%
ATALAIA DO NORTE							2,7							2,9		#DIV/0!
AUTAZES						2,6	2,7							2,8	3,0	3,85%
BARCELOS						3,3	3,6							3,5	3,7	9,09%
BARREIRINHA						2,4	2,9							2,6	2,8	20,83%
BENJAMIN CONSTANT						2,7	*							2,9	3,1	#VALOR!
BERURI						2,8	2,7							3,0	3,2	-3,57%
BOA VISTA DO RAMOS						2,8	2,8							3,0	3,2	0,00%
BOCA DO ACRE						3,2	3							3,4	3,6	-6,25%
BORBA						3,1	2,7							3,3	3,5	-12,90%
CAAPIRANGA						3,1	3							3,3	3,5	-3,23%
CANUTAMA						3,3	3,3							3,6	3,8	0,00%
CARAUARI						3,4	3,2							3,6	3,8	-5,88%
CAREIRO						3,2	2,9							3,4	3,6	-9,38%
CAREIRO DA VÁRZEA						3,2	3,3							3,4	3,6	3,12%
COARI						3,1	3							3,3	3,5	-3,23%
CODAJÁS						3,1	2,8							3,3	3,5	-9,68%
EIRUNEPÉ						3,1	3,1							3,3	3,5	0,00%
ENVIRA						3,8	3,5							4,0	4,2	-7,89%
FONTE BOA						2,5	2,9							2,7	2,9	16,00%
GUAJARÁ						3,2	2,7							3,4	3,6	-15,63%
HUMAITÁ						3,4	3,2							3,6	3,8	-5,88%
IPIXUNA						3	2,7							3,2	3,4	-10,00%
IRANDUBA						3,1	2,9							3,3	3,6	-6,45%
ITACOATIARA						3,3	3,5							3,5	3,7	6,06%
ITAMARATI						3,3	2,8							3,5	3,7	-15,15%
ITAPIRANGA		*	*	*	*	3,2	3,4							3,5	3,7	6,25%
JAPURÁ						2,4	3,1							2,6	2,8	29,17%
JURUÁ						2,7	2,9							2,9	3,1	7,41%
JUTÁI						2,8	2,9							3,0	3,2	3,57%
LÁBREA						3	3,2							3,2	3,4	6,67%
MANACAPURU						3,2	3,3							3,4	3,6	3,12%
MANAQUIRI						2,8	2,7							3,0	3,2	-3,57%
MANAUS						3,3	3,4							3,6	3,8	3,03%
MANICORÉ						3,1	3,1							3,3	3,5	0,00%
MARAÃ						2,4	2,4							2,6	2,8	0,00%
MAUÉS						2,7	2,6							2,9	3,1	-3,70%
NHAMUNDÁ						3,2	3,4							3,4	3,6	6,25%
NOVA OLINDA DO NORTE						2,5	2,7							2,7	3,0	8,00%
NOVO AIRÃO						3,2	3,1							3,4	3,7	-3,13%
NOVO ARIPUANÃ						3,2	3,2							3,4	3,6	0,00%
PARINTINS						3,6	3,7							3,8	4,0	2,78%
PAUINI						2,6	*							2,8	3,0	#VALOR!
PRESIDENTE FIGUEIREDO						3,2	3,4							3,4	3,6	6,25%
RIO PRETO DA EVA						3	2,8							3,2	3,4	-6,67%
SANTA ISABEL DO RIO NEGRO						3	2,9							3,2	3,4	-3,33%
SANTO ANTÔNIO DO IÇÁ						2,9	2,8							3,1	3,3	-3,45%
SÃO GABRIEL DA CACHEIRA						3,1	2,8							3,3	3,5	-9,68%
SÃO PAULO DE OLIVENÇA						2,8	2,8							3,0	3,2	0,00%
SÃO SEBASTIÃO DO UATUMÃ						3	3,2							3,2	3,4	6,67%
SILVES						2,8	3,1							3,0	3,2	10,71%
TABATINGA						2,8	2,6							3,0	3,2	-7,14%
TAPAUÁ						3,7	4							3,9	4,1	8,11%
TEFÉ						3,3	3							3,5	3,8	-9,09%
TONANTINS						3	2,7							3,2	3,4	-10,00%
UARINI						2,4	2,8							2,6	2,8	16,67%
URUCARÁ		*	*	*	*	2,9	3,2							3,1	3,3	10,34%
URUCURITUBA						3,2	3,1							3,5	3,7	-3,13%

PERCEÇÃO DOS ACADÊMICOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOBRE O ESTADO REGULADOR E OS SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE PRESTADOS POR ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE – OSS

Data de aceite: 01/08/2022

Data de submissão: 07/06/2022

Nathália Abreu do Nascimento

Universidade Veiga de Almeida
Rio de Janeiro - RJ
<http://lattes.cnpq.br/8869505283515414>

Robson Ramos Oliveira

Universidade Veiga de Almeida
Rio de Janeiro - RJ
<http://lattes.cnpq.br/2552725232723245>

RESUMO: O objetivo do estudo é levantar a percepção dos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Veiga de Almeida – UVA, no contexto do Estado regulador, em relação à fiscalização, controle e avaliação, no que tange à gestão dos serviços públicos de saúde prestados por OSS. A pesquisa envolveu 63 alunos. A metodologia utilizada teve por base a pesquisa descritiva, por meio da aplicação de questionário, com abordagem quali-quantitativa. As questões investigadas tratam da vantajosidade e eficiência dos serviços terceirizados, da fiscalização, avaliação e controle por parte do Estado (Administração Direta) e das OSS. A partir da avaliação das assertivas dos alunos, pode-se concluir que a percepção dos acadêmicos revela uma deficiência no tocante das atribuições do Estado Regulador, acerca da fiscalização e controle na gestão dos serviços públicos de saúde prestados por OSS. Nessa vereda, os alunos concordam que com a implementação e

execução dos Controles Internos da Gestão nas secretarias, seria uma das soluções para suprimir e/ou mitigar as fragilidades e riscos. Acredita-se na medida em que este possibilite aos gestores de órgãos públicos da saúde identificar os pontos fracos, visando a melhoria dos controles, fiscalização e serviços, bem como avaliar acerca da necessidade de terceirização dos serviços de saúde ou de sua manutenção.

PALAVRAS-CHAVE: Serviços Públicos - Saúde - Estado Regulador - Organizações Sociais – Percepção Discente.

PERCEPTION OF ACCOUNTING STUDENTS ABOUT STATE REGULATION AND PUBLIC HEALTH SERVICES PROVIDED BY SOCIAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT: The objective of the study is to evaluate the perception of a sample (n=63) of students of the Accounting Sciences course at Universidade Veiga de Almeida – UVA, in the context of the regulatory State, in relation to inspection, control and evaluation, regarding the management of public health services provided by social organizations. The methodology used is based on descriptive research, when a questionnaire was used to collect data, with a qualitative and quantitative approach. The investigated issues deal with the advantages and efficiency of outsourced health services, inspection, evaluation and control by the State and social organizations. The results of the study reveal a deficiency in the attributions of the Regulatory State on the inspection and control in the management of public health services provided by social organizations. Students

agree that with the implementation and execution of Internal Management Controls in state agencies, it would be one of the solutions to suppress and/or mitigate weaknesses and risks. It is believed to the extent that it enables managers of public health agencies to identify weaknesses, aiming at improving controls, inspection and services, as well as evaluating the need to outsource health services or their maintenance.

KEYWORDS: Public Services - Health - Regulatory State - Social Organizations - Student Perception.

1 | INTRODUÇÃO

Com a necessidade de reconstruir o Estado Brasileiro e fortalecer economicamente o serviço público, oriunda da Redemocratização da República (Constituição Federal/88), a Nova Gestão Pública – NGP trouxe mais autonomia aos estados.

Nesta trilha, em 1995, primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) propôs sob o comando do Ministro Bresser-Pereira, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que sucedeu para a administração gerencial, profundas mudanças na gestão pública. Deixando de ser o agente direto pelo progresso econômico e social, em relação à produção de bens e serviços, tornando-se o regulador e fiscalizador dos serviços públicos.

Desde então, com o advento da Lei Federal n.º 9.637/1998, surge uma nova alternativa, no que concerne à publicização dos serviços de saúde, em termos de atendimentos assistenciais, que são firmados entre as Secretarias Estaduais (e Municipais) e as Organizações Sociais de Saúde (OSS), por meio de contratos de gestão, sendo esses mantidos com recursos financeiros do governo.

Anteriormente, os serviços públicos de saúde eram prestados, somente, pelos Estados (Secretarias de Saúde). Atualmente, em alguns casos, são prestados, também, por OSS, como em São Paulo (Ferreira Junior, 2003), Rio de Janeiro (Machado, 2016), Mato Grosso (Ravioli, Soarez e Scheffer, 2018), Pernambuco (Pacheco, 2016), Goiás (Soares e Lôbo, 2014), Bahia (Reis e Coelho, 2019), entre outros.

Em decorrência de as OSS consumirem recursos públicos, ficam obrigadas a prestarem contas para os órgãos de controle interno (Controladorias Gerais) e ao controle externo (Tribunais de Contas). Nesse contexto, são avaliadas as prestações de contas (*accountability*) e a responsabilização (*accountable*) de tais organizações, aferindo o *compliance* com as regras previstas nos contratos.

Pesquisas com esse viés apontam fragilidades nos controles de gestão firmados com as OSS. Da Silva (2018), identificou irregularidades na execução dos contratos, além da ausência de comprovação de despesas, e outras com desvio de finalidade; Camargo (2013) destacou a escassez de transparência nos processos pelas Organizações Sociais.

De outro modo, Carneiro Junior e Elias (2003) revelaram que a modalidade de gestão das OSS favorece em diversos aspectos a eficiência e a eficácia no gerenciamento

da produção de serviços de saúde; entretanto, Barbosa e Elias (2010) expressam acerca da vantajosidade para as OSS em relação à autonomia administrativa e financeira para provisão de bens, serviços e administração de pessoal de forma desburocratizada.

Enquanto, Rodrigues e Spagnuolo (2014) apontaram como potencialidade a agilidade dos serviços com destaque à capacidade de compras de insumos e medicamentos com o custo reduzido, atendendo aos objetivos das OSS, demonstrando uma melhor organização dos processos de trabalho com a utilização de gestão moderna e resolutiva.

Nessa conjuntura, emerge a questão norteadora do presente estudo: **No contexto do Estado regulador, qual a percepção dos acadêmicos de Ciências Contábeis em relação à fiscalização, controle e avaliação no que tange à gestão dos serviços públicos de saúde prestados por Organizações Sociais de Saúde (OSS)?**

Assim, assume-se como objetivo geral da pesquisa, o de levantar e analisar os dados a partir da aplicação de questionário aos alunos de ciências contábeis, a saber o quanto que eles concordam ou discordam acerca da efetiva fiscalização e controle por parte do Estado. Apresenta-se como objetivo intermediário, o quanto esses alunos usariam e/ou indicariam os serviços públicos de saúde prestados por OSS.

Acredita-se na importância do presente estudo, na medida em que este possibilite aos gestores de órgãos públicos da saúde identificar os pontos fracos, visando a melhoria dos controles, fiscalização e serviços, bem como avaliar acerca da necessidade de terceirização dos serviços de saúde ou de sua manutenção. Ademais, espera-se contribuir com estudos já realizados tendo por tema o Estado como gestor da saúde e não o executor.

Na sequência, a narrativa é composta em quatro seções: inicialmente é feita a revisão de literatura, para fundamentar o trabalho, quando se dialogará, especialmente, com estudos já realizados com este recorte temático; na sequência, são apontados os procedimentos metodológicos; em seguida, são apresentados os resultados e as discussões do trabalho e, por fim, são feitas as considerações finais.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Nova gestão pública

A instabilidade econômica que permeou no Brasil durante a década de 1980, devido a obsolescência político-administrativa, resultou na reforma da Constituição Federal de 1988, visando a Redemocratização da República, que concedeu aos Estados e Municípios autonomia política, administrativa e financeira, planos econômicos, além da desconcentração de competência (LOPES JUNIOR, 2007).

Na década de 1990, o Estado encontrava-se limitado, no que tange à carência de recursos destinados ao financiamento dos serviços públicos essenciais à sociedade (TIBÉRIO, SOUZA E SARTI, 2010), pois vivenciava uma enorme crise econômica devido à

hiperinflação (BRESSER-PERIERA, 1995).

Em meios a crise, um mundo em transformação e cada vez mais globalizado, o Estado Brasileiro precisava reagir e se reformular, de modo que viesse promover e atender às demandas e necessidades sociais.

Nesse viés, a Nova Gestão Pública – NGP surgiu com o intuito de ampliar a accountability e a flexibilizar a administração pública, tendo em vista o excesso de burocracia frente aos procedimentos de gestão (SANO E ABRUCIO, 2008). Com a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE em 1995, o Estado, antes denominado regulador e coordenador de políticas públicas, torna-se gerenciador do progresso social (CARNEIRO JUNIOR, 2002). Ademais, Guimarães (2004), elucidou a questão da incorporação de estratégias administrativas fundamentada na extensiva “delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados”.

No bojo da Reforma Administrativa Gerencial, surgiram novos modelos de prestação de serviço estatal, permitindo “a realização de parcerias entre o setor estatal e o terceiro setor (setor público não estatal), com o intuito de tornar mais eficiente a prestação de serviços públicos, especialmente os de saúde” (PONÇONI, 2017). Barbosa (2010), aponta para “o esgotamento do modelo burocrático”, visando fomentar o ensejo da administração pública na premissa de novos padrões de atuação e de desempenho; no passo em que “a morosidade da máquina burocrática inviabilizava a rápida expansão da rede de serviços” (MACHADO 2016).

2.2 Prestação de serviços públicos de saúde

A saúde é um dos direitos sociais legitimado nos artigos 6º e 196 da Constituição da República, devendo ser garantido pelo Estado por meio do Sistema Único de Saúde (SUS) (PONÇONI, 2017).

Facultou-se às instituições público-privadas a participação nesse sistema de forma complementar, consoante §§ 1º e 2º do art. 4º da Lei Federal n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990, a seguir:

Art. 4º O conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde (SUS).

§ 1º Estão incluídas no disposto neste artigo as instituições públicas federais, estaduais e municipais de controle de qualidade, pesquisa e produção de insumos, medicamentos, inclusive de sangue e hemoderivados, e de equipamentos para saúde.

§ 2º A iniciativa privada poderá participar do Sistema Único de Saúde (SUS), em caráter complementar.

Com este feito, culminaram na criação do Programa Nacional de Publicização - PNP, bem como a qualificação de entidades de direito privado sem fins lucrativos, como

Organizações Sociais, conforme estabelecido na Lei Federal n.º 9.637, de 15 de maio de 1998, que trouxe para o Poder Público uma nova alternativa, no que concerne à transferência da gestão dos serviços públicos de saúde, por meio de contrato de gestão, consoante art. 5º da lei supracitada, a saber:

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para o fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º. [área da saúde] grifo nosso.

Desse modo, Azevedo e Sauerbronn (2015) salienta que a contratualização de resultados é configurada como estratégia da Nova Gestão Pública, ou seja, “dentre as que promoveram mudanças substantivas na qualidade dos serviços públicos, [...] com vistas ao gerenciamento de hospitais e equipamentos públicos de saúde.”

Contudo, nesse instrumento, segundo Ferreira Junior (2003), são expostas as diretrizes dos repasses financeiros, os tipos e o volume de serviços que serão executados e os parâmetros para a avaliação de produção e de qualidade; Carneiro Junior (2002), acrescenta que se fazem constantes no mesmo, “objetivos e metas a serem alcançados na produção dos serviços médico-hospitalares”.

A utilização desse modelo no âmbito Estadual e Municipal, é discricionário, ficando a cargo dos governantes de sancionar lei específica. Desse modo, o representante do Estado do Rio de Janeiro, sancionou a Lei Estadual n.º 6.043, de 19 de setembro de 2011, regulamentada pelo Decreto Estadual n.º 43.261, de 27 de outubro de 2011, autorizando a transferência da gestão das unidades de saúde estaduais para Organizações Sociais de Saúde. Esta normatização não impôs para as OSS regras rígidas quanto aos procedimentos licitatórios, sobretudo de como ocorre na Administração Pública, sucedendo maior flexibilidade no que concerne à prestação de serviços.

Desse modo, as Organizações Sociais – OS, para serem qualificadas e habilitadas como tal, devem se encaixar em recomendações expressas em leis, e por fim, estariam aptas para firmar parcerias com os Estados e Municípios, desenvolvendo funções sociais delegadas por este. No tocante, Carneiro Junior e Elias (2003), afirma que “são consideradas instrumento de mudanças de padrão de gestão, ao se firmar um contrato de gestão entre as partes”, além de trazer consigo a “participação da sociedade civil na prestação de serviços sociais”; Pacheco (2016), aponta acerca da cedência de responsabilidades gestoras para as OS, no que tange à assistência da saúde.

O modelo de gestão dos Hospitais da Administração Direta (HAD) é caracterizado a partir do predomínio da burocracia que é adotada nas unidades, tornando rígido seu sistema organizacional (PEREIRA, 2016). Além disso, Barbosa e Elias (2010) acrescentam acerca do excesso de procedimentos, sendo dezenove operações até o fechamento, que dificultam o processo de aquisição de bens e serviços, causando a ineficiência e a lentidão

para tais demandas; como também, a baixa autonomia no que concerne ao gerenciamento de recursos humanos, uma vez que há legislação que regula a forma de ingresso na atividade pública.

Em contrapartida, a gestão dos Hospitais por Organizações Sociais de Saúde (HOSS), para Tonelotto (2018), apresenta-se mais eficientes no nível operacional; Barbosa e Elias (2010), revelam quanto à utilização do método desburocratizado para a organização de fluxos de aquisições, possibilitando em um processo simplificado de apenas três operações, até a conclusão do mesmo; neste modelo a contratação de pessoal (médicos, enfermeiros e administrativo) ocorre por meio de processos seletivos, vinculados segundo a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT).

2.3 Prestação de contas

A Prestação de Contas (*accountability*) consiste na comprovação da obtenção dos resultados, da correta aplicação dos recursos, o emprego de bens e de pessoal, alusivo ao objeto pactuado no contrato de gestão. Contudo, deverão ser realizadas anualmente pelas OSS, encaminhando, posteriormente, à Secretaria de Estado de Saúde, após o término de cada exercício, consoante art. 76 e § 3º do art. 77 do Decreto 43.261/2011, devendo ser elaborada da seguinte maneira, segundo § 1º do art. 77:

- I - Relatório de gestão, contendo as atividades desenvolvidas pela organização social, bem como comparativo das metas previstas no contrato de gestão com os respectivos resultados alcançados;
- II - Balanço patrimonial;
- III - demonstração de resultados do exercício;
- IV - Demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- V - Demonstração de fluxo de caixa;
- VI - relatório de execução orçamentária em nível analítico;
- VII - notas explicativas das demonstrações contábeis;
- VIII - inventário geral dos bens;
- IX - Parecer da auditoria independente;
- X - Pronunciamento do Conselho de Administração sobre as contas da entidade.

No entanto, tratando-se de organizações sociais sem fins lucrativos, as quais gerenciam dinheiro, bens e valores públicos, segundo inciso I do art. 6º da Lei Complementar n.º 63, de 1º de agosto de 1990, devem prestar contas acerca do cumprimento das metas, bem como da aplicabilidade dos recursos advindo dos cofres públicos aos controles interno (Administração Pública - Poder Executivo), externo (Tribunais de Contas) e sociais (Sociedade Civil).

Além disso, há a necessidade de ser exercida pelas OSS à transparência quanto

às ações realizadas no curso do contrato de gestão (e, se houver, nos termos aditivos), com o intuito de promover a “legitimidade e credibilidade perante a sociedade. [...] ao aperfeiçoamento de sua condição de organização *accountable* (responsável, explicável), portanto transparentes e responsáveis” (CARNEIRO, OLIVEIRA E TORRES, 2011).

Nessa conjuntura, a Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro – AGE-RJ, pertencente ao quadro da Controladoria Geral do Estado, executa o papel de Controle Interno, por meio de Auditoria Governamental, tendo como finalidade, consoante disposto na Lei Estadual n.º 7.989, de 14 de junho de 2018, art. 6º, inciso I, alínea “a”, a saber:

a) Avaliar os controles internos e gerenciar os riscos corporativos dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, examinar a legalidade, legitimidade e avaliar os resultados da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial quanto à economicidade, eficácia, eficiência e efetividade; assim como orientar e acompanhar a gestão governamental, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

Contudo, o Controle Externo, exercido pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro – TCE-RJ na Administração Pública e, ainda, entidades de direito privado sem fins lucrativos (OS), tendo como competência, entre outras, segundo a Lei Complementar n.º 63/1990, art. 1º, inciso I, a seguir:

I- Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos Poderes do Estado e das entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual, os fundos e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário.

Nesse contexto, o TCE-RJ emite parecer com o julgamento das contas, a posteriori manifestação exarada no Relatório de Auditoria e Certificado da AGE-RJ, acerca da análise da prestação de contas dos contratos de gestão apresentadas pela SES. Cabendo ao controle interno, a partir dessas avaliações, “fornecer subsídio ao gestor público para decidir pela manutenção ou rescisão contratual.” (PONÇONI, 2017), visando à melhoria dos resultados das Políticas Públicas, conforme dispõe nos §§ 1º e 2º do art. 11 do Decreto Estadual n.º 46.873, de 13 de dezembro de 2019:

§1.º A avaliação compreende a análise objetiva de evidências com vistas a fornecer opiniões ou conclusões que agreguem valor à gestão e que impactem na melhoria dos resultados das Políticas Públicas, dos processos de governança, de gerenciamento de riscos, de promoção da integridade na gestão, por intermédio do fortalecimento dos controles internos. (Grifo nosso)

§2.º A atividade de consultoria desempenhada pela AGE e a UCI relaciona-se com a proposição de melhorias dos controles internos com base na experiência e nos trabalhos realizados e se dá, preferencialmente, na construção de normativos e melhoria das políticas públicas.

Contudo, é revelado a escassez das prestações de contas quanto à transparência

dos gastos da SES-RJ com as OSS, bem como o encaminhamento das mesmas ao Conselho Estadual de Saúde, além dos “termos contratuais e os indicadores constantes dos contratos de gestão não favorecem a busca pela eficiência e não permitirem sua verificação na execução contratual.” (TCE-RJ, 2018).

2.4 Fiscalização

As OSS prestadoras de serviços públicos de saúde, este descentralizado pelo Estado, estão, também, sob a gerência dos recursos públicos a que foram destinados. Nessa vereda, o Estado permanece como o responsável dos serviços públicos de saúde, tornando-se o “regulador, pautado sobre a fiscalização e controle de resultados.”, além de exercer o controle, deve cumprir com o seu papel de fiscalizar a execução da gestão das OSS, haja vista os objetivos, metas e indicadores de qualidade estabelecidos no contrato (TONELOTTO, 2018).

No que tange à fiscalização e acompanhamento da execução do Contrato de Gestão, conforme Lei Estadual n.º 6.043/2011, regulamentada pelo Decreto Estadual n.º 43.261/2011, este que estabelece em seus artigos 45, 46 e 47, a saber:

Art. 45 - Para efeito deste Decreto, entende-se como supervisão as atividades de acompanhamento e fiscalização dos contratos de gestão, que serão exercidos pela Secretaria de Estado de Saúde, sem prejuízo da ação institucional dos órgãos de controle interno e externo do Estado.

Art. 46 - O acompanhamento e a fiscalização serão realizados de forma permanente e abrangerão aspectos de gestão que impactem o alcance das metas colimadas e demais obrigações das organizações sociais.

Art. 47 - Para exercer efetivamente a função de acompanhamento e fiscalização a SES deverá designar uma Comissão de Acompanhamento e Fiscalização para cada contrato de gestão, que a representará na interlocução com a organização social, devendo zelar pelo adequado cumprimento das obrigações pactuadas.

Como disciplina o artigo 20 da Lei Estadual nº 6.043/11, compete aos órgãos supervisores, Secretaria de Estado de Saúde e ao Conselho Estadual de Saúde, o acompanhamento e a fiscalização da execução dos contratos de gestão, sem prejuízo da ação institucional dos órgãos de controle interno e externo do Estado.

A Comissão de Avaliação e Fiscalização (CAF) deverá realizar as seguintes funções, consoante os incisos I ao VII do § 3º do art. 47, do Decreto supracitado:

I - consolidar e disponibilizar as informações a serem direcionadas à organização social e aos dirigentes da SES, subsidiando a tomada de decisões;

II - informar aos dirigentes da SES sobre quaisquer impropriedades verificadas, buscando sua correção tempestiva;

III - verificar a coerência e veracidade das informações prestadas pela organização social;

IV - acompanhar e avaliar a adequada utilização dos recursos e bens públicos destinados à organização social;

V - realizar periodicamente a conferência e a checagem do cumprimento das metas por parte da organização social, solicitando todos os comprovantes necessários para validação do seu cumprimento;

VI - receber os relatórios de execução enviados pela organização social, analisá-los e encaminhá-los à Comissão de Avaliação;

VII - receber a prestação de contas, garantindo a sua conferência pormenorizada pelas áreas competentes e submetê-la posteriormente à Comissão de Avaliação.

Nessa vereda, o Estado, por sua vez, como regulador dos serviços públicos de saúde, deve fiscalizar a execução do contrato, quanto à avaliação do efetivo cumprimento das cláusulas pactuadas com as OSS, como as metas estabelecidas, entre outros, além da verificação quanto à aplicabilidade dos recursos públicos em que foram destinados às mesmas, visando à garantia da “transparência, a probidade administrativa, o combate ao uso inadequado dos recursos públicos” (PONÇONI, 2017). Caso seja verificado irregularidade ou ilegalidade a CAF deverá realizar medidas conforme o que dispõe o art. 55 do Decreto em tela, in verbis:

Art. 55 - Os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por Organização Social, dela darão ciência à Auditoria Geral, Procuradoria Geral do Estado, Ministério Público Estadual, Conselho Estadual de Saúde, à Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro e ao Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, para as providências relativas aos respectivos âmbitos de atuação.

No entanto, Ponçoni (2017), ressalta a importância acerca da realização de fiscalização dos contratos, no que tange da verificação do cumprimento da execução dos recursos públicos destinados às OSS, bem como das obrigações adquiridas. Além disso, Júnior (2011) salienta que devem ser realizados em conjunto com os controles “mecanismos de fiscalização baseados no controle de resultados, com vista à avaliação da eficiência, economicidade e efetividade no emprego dos recursos do contribuinte por tais entidades.”.

A fiscalização dos atos e contratos é de competência, também, pelos Controles Interno e Externo, sendo este pelo Tribunal de Contas do Estado, onde serão realizadas a “avaliação da execução das políticas públicas em função dos critérios de eficiência, eficácia e economicidade” (FALCÃO, 2007), e aquele pela Auditoria Geral do Estado, visando assegurar a eficácia do controle, além da garantia “quanto à legalidade, legitimidade e economicidade na gestão dos recursos públicos e à avaliação dos resultados obtidos pela administração.”, conforme disposto no art. 2º da Lei Estadual n.º 7.989/2018.

Contudo, Azevedo e Sauerbronn (2015) revelam “a caracterização de uma crise de fiscalização pelo Governo aos serviços prestados pelas OSS, a má qualidade que persiste e a falta de transparência na gestão da prestação dos serviços à sociedade”. Já Camargo

(2013), destaca em relação a “reduzida de transparência ativa por parte do Governo” e, também, nos processos pelas Organizações Sociais.

Nesse viés, Da Silva (2018), apontou irregularidades encontradas na execução dos contratos, além da ausência de comprovação de despesas, e outras com desvio de finalidade em fiscalização exercida pelo controle interno do órgão supervisor; Silva (2011) apresenta que os Conselhos de Saúde não cumprem o papel de fiscalizador, “o que pode ser um dos entraves à consolidação do SUS, como estratégia à concretização do Estado democrático no país.”; fiscalização e acompanhamento insuficientes aos gastos e indicadores inerentes aos contratos de gestão, bem como a ausência de acompanhamento e fiscalização dos mesmos pelo Conselho Estadual de Saúde (TCE-RJ, 2018) .

3 | METODOLOGIA

A pesquisa constituiu-se em um estudo descritivo de levantamento (ou *survey*) com análise quali-quantitativa. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa consiste em analisar características de um determinado grupo, estabelecendo relações entre as variáveis, bem como proporcionar maior proximidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

Nessa vereda, foi aplicado um questionário, no primeiro bimestre de 2020, visando à coleta de dados por meio de uma amostra de 63 (sessenta e três) acadêmicos de Ciências Contábeis da Universidade Veiga de Almeida – UVA, localizada no Rio de Janeiro (Capital), com o intuito de identificar às características dos alunos, além de averiguar a percepção dos mesmos acerca do Estado Regulador e os Serviços Públicos de Saúde prestados por Organizações Sociais de Saúde – OSS.

Quanto as coletas dos dados, foram tabulados e apresentados em figuras e tabelas, por meio do programa Microsoft Office Excel. A mensuração desses dados se deu por meio de estatística descritiva, percentual. Adotou-se, uma abordagem quantitativa, com a Escala Likert de 5 pontos, à vista da aferição quanto ao grau de concordância dos respondentes de forma a aprimorar a análise.

O objetivo da Escala de Likert é para verificar o nível de concordância ou discordância, a partir da atribuição dos pontos: Discordo Totalmente (1), Discordo (2), Não concordo nem discordo (3), Concordo (4) e Concordo Totalmente (5), e a escala de *Phrase Completion*, visando mensurar o nível de satisfação dos alunos. Seus níveis estão compreendidos de 0 a 2 (muito pequeno), de 3 a 7 (moderado) e de 8 a 10 (muito grande) (HODGE e GILLESPIE, 2003).

Segundo Oliveira (2005), a aferição no que concerne à concordância ou discordância dos quesitos, é obtido por meio da multiplicação do número de frequência de resposta de cada assertiva, pelo valor da nota atribuída, finalmente, dividindo-se pelo número de respostas. Onde os valores menores que 3 foram considerados como discordante, maiores que 3 como concordantes, e igual a 3 sendo o “ponto neutro”, correspondente aos que

deixaram em branco.

Além disso, foi utilizado a Escala *Phrase Completion*, a qual propõe um padrão de 11 pontos (HODGE e GILLESPIE, 2003), de zero a 10, onde zero representa o campo mais negativo e dez o mais positivo, com o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos alunos, em relação a qualidade dos serviços públicos prestados por OSS, no que tange da utilização e/ou indicação do mesmo.

4 | RESULTADOS

Apresenta-se em seguida, o perfil dos alunos respondentes, consoante figuras 1, 2, 3, 4 e 5.

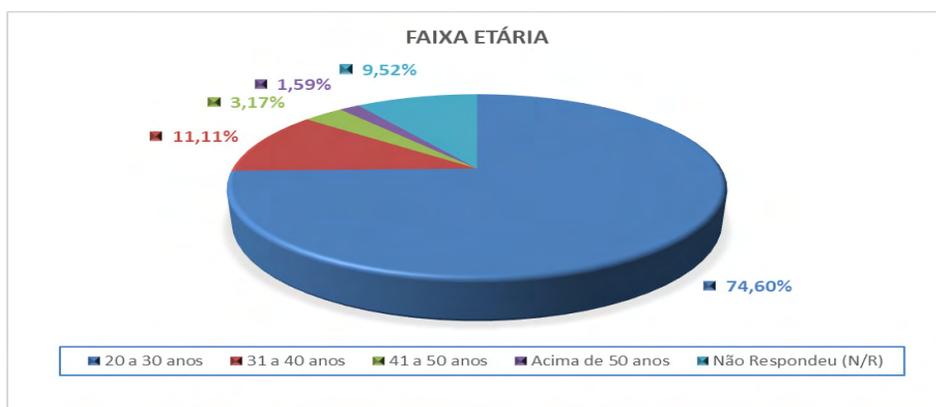


Figura 1 – Perfil dos Respondentes: Faixa Etária

Fonte: o autor (2020).

Em análise da Figura 1, apesar de 9,52% não responderem, percebe-se que a maior parte dos respondentes, 74,6%, tem idade entre 20 a 30 anos, representando uma amostragem, consideravelmente, jovem. Seguidamente do grupo de 31 a 40 anos, constituindo 11,11% da amostra. No passo em que, 4,76% equivale-se aos respondentes acima de 40 anos. Apresentando, no total, uma margem de erro de 0,01% por arredondamento.

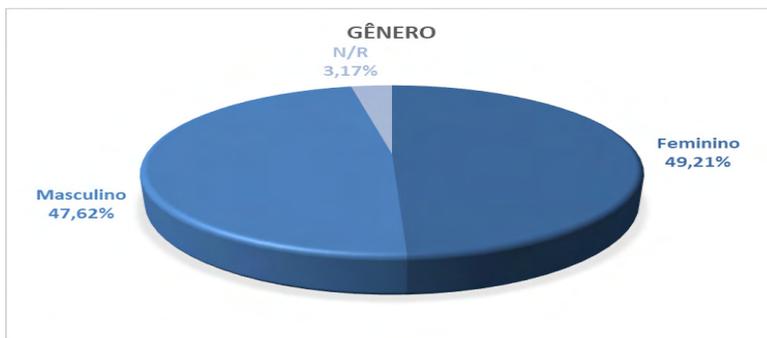


Figura2 – Perfil dos Respondentes: Gênero

Fonte: o autor (2020).

Quanto ao gênero dos acadêmicos participantes, percebe-se na figura acima (2), 3,17% não responderam (N/R), e que por uma diferença de 1,59% a maior do sexo masculino (47,62%), prevaleceu o sexo feminino com 49,21%.



Figuras 3 e 4 – Perfil dos Respondentes: Alunos que já cursaram e que não cursaram as Disciplinas Gestão de Finança Pública e Contabilidade Governamental

Fonte: o autor (2020).

Nestas figuras, 3 e 4, apesar de 9,52% não terem cursado a Disciplina Gestão de Finanças Públicas, e 20,63% a Disciplina Contabilidade Governamental, nota-se o predomínio dos alunos que já cursaram as disciplinas, tanto Gestão de Finanças Públicas, quanto Contabilidade Governamental, respectivamente 88,89% e 77,78%. Consideravelmente bom/ótimo, no que concerne ao atributo de agregação de valor acerca de conhecimentos e conteúdos adquiridos pela maioria dos respondentes, desejando um suporte maior para as respostas das questões do estudo.



Figura 5 – Nível de conhecimento dos alunos em relação aos serviços públicos de saúde que são prestados por OSS, na maioria dos hospitais e UPAs do Estado do Rio de Janeiro.

Fonte: o autor (2020).

No que se refere ao nível de conhecimento dos respondentes, conforme aduz na Figura 5, revela-se que a maioria dos alunos, 50,79%, sabe que os serviços públicos de saúde, na maioria dos hospitais e UPAs, são prestados por Organizações Sociais contratadas e não pelo próprio Estado, enquanto que 1,59% não responderam (NR), 47,62% desconhecem este feito acerca da transferência da gestão e execução para OSS.

Contudo, no contexto do Estado regulador, relacionado à fiscalização, controle e avaliação, no que tange à gestão dos serviços públicos de saúde prestados por OSS, a percepção dos alunos se mostrará consoante análise na sequência.

Questões	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Tendo o Estado repassado a prestação do serviço para as Organizações Sociais, portanto agora executando o papel de regulador, cujo papel fundamental agora é o de fiscalizar a execução do serviço. Nesse contexto, você considera que o estado fiscaliza efetivamente o serviço prestado pelas organizações sociais.	17,46%	50,79%	17,46%	14,29%	0,00%
3) A ausência e/ou escassez de controle e fiscalização, quando do planejamento e execução dos contratos de gestão, por parte do Estado, é causa considerável que afeta a qualidade dos serviços prestados pelas OSS à sociedade.	0,00%	1,59%	12,70%	55,56%	30,16%
4) Os Relatórios das Prestações de Contas pelas OSS, acerca da execução dos contratos de gestão, que contém como peças integrantes a relação dos valores financeiros repassados, demonstrativos de despesas em geral, balancete financeiro, extrato bancário de conta corrente e aplicações financeiras dos recursos recebidos, relatório consolidado da produção contratada x produção realizada, relatório consolidado de alcance de metas de qualidade (indicadores), entre outros, juntamente com as análises efetuadas pela SES, deveriam ser publicadas em portais de forma clara e de fácil acesso, visando o princípio da transparência, em prol do controle social.	1,59%	3,17%	9,52%	41,27%	44,44%

<p>5) A implementação e execução dos Controles Internos da Gestão(*) nas secretarias, no âmbito da Gestão Pública, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores, seria uma das soluções para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidas nos contratos de gestão com as OSS sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica, bem como acarretando na diminuição e/ou mitigação de fragilidades, riscos e recomendações apontadas pelo Controle Externo (Tribunais de Contas). (*) objetivos gerais: a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; b) cumprimento das obrigações de accountability; c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. (Guia de Governança e Gestão em Saúde: Aplicável a Secretarias e Conselhos de Saúde. – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Saúde, 2018; p. 55)</p>	0,00%	1,59%	15,87%	57,14%	25,40%
--	-------	-------	--------	--------	--------

Legenda: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente

Tabela 1 – Percepção de alunos quanto à Fiscalização e Controle

Fonte: o autor (2020).

Após análise dos resultados, conforme apresentados na Tabela 1, é possível identificar um montante de 68,25% dos alunos que Discordam (50,79%) e Discordam Totalmente (17,46%) da 1ª assertiva, acerca da efetiva fiscalização pelo Estado dos serviços públicos de saúde prestados por OSS. Entretanto, 14,29% da amostra concordam que a fiscalização é efetiva.

No entanto, foi apresentada aos alunos uma questão específica com seis alternativas, podendo escolher apenas uma, visando evidenciar a causa que poderia comprometer a fiscalização de ser executada pelo Estado, consoante Figura 6.



Figura 6 – Percepção dos alunos acerca da causa que poderia comprometer a fiscalização a ser executada pelo Estado

Fonte: o autor (2020).

Demonstra-se na Figura 6, a maioria dos alunos (61,90%) caracteriza o “Conflitos de interesse – confronto entre conflitos de interesse públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria o desempenho da função pública”, como sendo a causa que comprometeria a fiscalização pelo Estado.

Posteriormente, tendo como as mais selecionadas pelos acadêmicos: a “Escassez de recursos orçamentários e disponibilidade financeira para custear a fiscalização”, com 15,87%, e a “Ausência de treinamento para os servidores que fazem a fiscalização”, com 11,11%. Todavia, somente 1,59% dos alunos, consideram que a fiscalização pelo Estado é efetiva.

Contudo, retornando a análise das assertivas da Tabela 1, revela-se na 3ª, que apesar de 12,70% dos alunos não concordarem ou discordarem, há um montante de 85,72% da amostra que Concordam (55,56%) e que Concordam Totalmente (30,16%), que consideram a ausência e/ou escassez de controle e fiscalização, quando do planejamento e execução dos contratos de gestão, por parte do Estado, como sendo a causa que afeta a qualidade dos serviços prestados pelas OSS à sociedade.

Quanto à 4ª assertiva, evidencia-se que a maioria dos alunos 85,71%, compreendidos entre os que Concordam (41,27%) e que Concordam Totalmente (44,44%), em que os Relatórios das Prestações de Contas pelas OSS, acerca da execução dos contratos de gestão, que contém como peças integrantes a relação dos valores financeiros repassados, demonstrativos de despesas em geral, balancete financeiro, extrato bancário de conta corrente e aplicações financeiras dos recursos recebidos, relatório consolidado da produção contratada x produção realizada, relatório consolidado de alcance de metas de

qualidade (indicadores), entre outros, juntamente com as análises efetuadas pela SES, deveriam ser publicadas em portais de forma clara e de fácil acesso, visando o princípio da transparência, em prol do controle social.

Na 5ª, enquanto que 15,87% dos alunos não concordam nem discordam que com a implementação e execução dos Controles Internos da Gestão nas secretarias, no âmbito da Gestão Pública, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores, seria uma das soluções para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidas nos contratos de gestão com as OSS sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica, bem como acarretando na diminuição e/ou mitigação de fragilidades, riscos e recomendações apontadas pelo Controle Externo (Tribunais de Contas). Em contrapartida, há um montante de 82,54%, dos acadêmicos que concordam e concordam totalmente com a assertiva proposta.

Questões	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6) Os serviços de saúde prestados por Organizações Sociais (OS) são mais eficientes que os prestados, anteriormente, pelo Poder Público.	4,76%	11,11%	60,32%	22,22%	1,59%
7) É importante o Estado realizar estudo para avaliar tecnicamente a eficiência e a vantajosidade para a administração pública, quando da adoção do modelo de transferência da gestão das unidades de saúde às Organizações Sociais.	0,00%	3,17%	14,29%	49,21%	33,33%
8) O serviço público de saúde, prestado por Organizações Sociais, é mais vantajoso para a população, em detrimento da prestação de serviços pelo próprio Estado, em decorrência das OS terem mais autonomia para contratar serviços, adquirir medicamentos e insumos e contratar/dispensar pessoal.	4,76%	15,87%	33,33%	38,10%	7,94%

Legenda: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente

Tabela 2 – Percepção de alunos sobre a avaliação dos serviços públicos prestados

Fonte: o autor (2020).

Em análise das assertivas da Tabela 2, em relação a assertiva 6, no que concerne aos serviços de saúde prestados por OSS como sendo os mais eficientes que os prestados, anteriormente, pelo Poder Público, destaca-se a neutralidade, com 60,32% dos alunos que não concordam e nem discordam. Contudo, apresenta-se 22,22% concordantes e 11,11% discordantes da assertiva proposta.

Na assertiva 7, a maioria dos alunos 82,54% concordam, e que concordam totalmente, quanto à importância de o Estado realizar estudo para avaliar tecnicamente a eficiência e a vantajosidade para a administração pública, quando da adoção do modelo

de transferência da gestão das unidades de saúde às OS, assumindo a neutralidade de 14,29% dos alunos que não concordam nem discordam.

Quanto à 8ª assertiva, com um montante de 46,04% (entre os que Concordam e que Concordam Totalmente), revela-se a concordância dos académicos em que os serviços públicos de saúde prestados por OSS é mais vantajoso para a população, em decorrência das OSS terem mais autonomia para contratar serviços, adquirir medicamentos e insumos, além de contratar/dispensar pessoal. Há uma discordância de 15,87%, além de 33,33% dos alunos que não concordam e nem discordam da questão.

Por conseguinte, os alunos avaliaram o quanto usariam e/ou indicariam os serviços públicos de saúde prestados por OSS, em uma escala de 11 pontos (de 0 a 10), Escala *Phrase Completion*, consoante Figura 7.

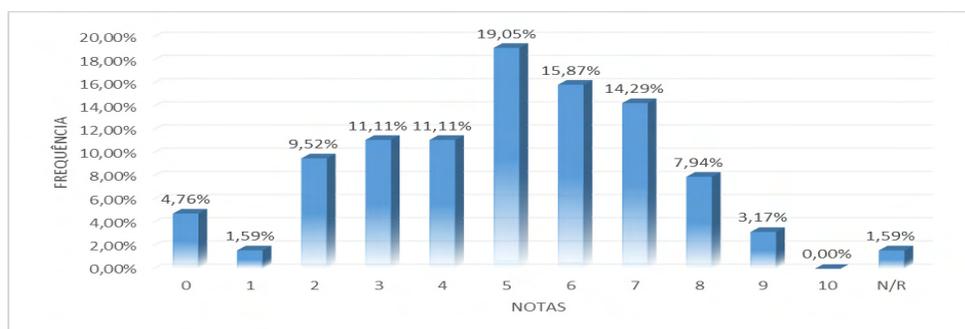


Figura 7 – Escala de Mensuração do Nível de Satisfação dos alunos

Fonte: o autor (2020).

Haja vista uma maior frequência nos pontos entre 3 a 7, destacando-se o ponto 5, com valor de 19,05%. Em suma, demonstra-se que há a prevalência do nível moderado de utilização e/ou indicação dos serviços públicos de saúde prestados por OSS pelos académicos. Como resultado, emprega-se uma nota média de 4,9, com o somatório de todas as notas ($\Sigma=303$), dividindo-se pela amostra ($n=62$), excluiu-se 1 aluno que não respondeu à questão.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, cabe ressaltar que os questionários foram aplicados e respondidos em salas de aula pelos académicos de Ciências Contábeis, no período entre fevereiro e princípio de março, antes da substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, conforme a Portaria n.º 343 de 17 de março de 2020, do Ministério da Educação, motivada pela propagação do Novo Coronavírus (COVID-19) no Brasil.

No entanto, tal fato não gerou influência no resultado obtido, sobretudo,

negativamente, no que concerne aos “escândalos” da saúde pública, período durante a Pandemia, em que foram divulgados na mídia fraudes, irregularidades, entre outros, em resultados de auditorias a partir das contratações e aquisições emergenciais, para fins de enfrentamento do Coronavírus, pela Administração Direta e as OSS.

Além disso, o escopo do estudo tem como objeto limitante a circunstância da utilização de serviços de saúde público ou privado pelos alunos, sendo neste caso, aqueles que tenham contratado planos de saúde.

O objetivo da pesquisa é levantar a percepção de acadêmicos de Ciências Contábeis da UVA, no contexto do Estado regulador, em relação à fiscalização, controle e avaliação, no que tange à gestão dos serviços públicos de saúde prestador por OSS.

Os resultados deste estudo, conforme revelado na seção 4 deste artigo, mostraram que a maioria dos alunos tem idade entre 20 a 30 anos, e que parte deles (47,62%) desconhecem que os serviços de saúde, na maioria dos hospitais e UPAs, são prestados por Organizações Sociais, e não pelo próprio Estado.

No entanto, revela-se a percepção dos alunos em que o Estado não fiscaliza efetivamente os serviços prestados por OSS, tendo como causa o conflito de interesse, que é o confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria o desempenho da função pública (art. 3º, I, da Lei n.º 12.813/2013). Ademais, destaca-se que a ausência e/ou escassez de controle e fiscalização por parte do Estado, quando do planejamento e execução dos contratos de gestão, são fatores consideráveis que afetam a qualidade dos serviços públicos de saúde prestados por OSS à sociedade.

Aponta-se ainda, a importância de o Estado realizar estudos para avaliar tecnicamente a eficiência e a vantajosidade para a administração pública, quando da adoção do modelo de transferência da gestão das unidades de saúde às OSS. Em contrapartida, haja vista a autonomia das OSS em relação ao Estado, por conta do excesso de burocracia e de procedimentos, respectivamente, consoante abordam Sano e Abrucio (2008) e Barbosa e Elias (2010), o serviço público de saúde prestados por aquelas é considerado mais vantajoso para a população, pois a aquisição dos medicamentos e insumos e contratação/dispensação de pessoal acontecem de forma mais ligeira.

Demonstra-se que a maioria dos alunos (60,32%) não concordam e nem discordam que os serviços de saúde prestados por OSS são mais eficientes do que os prestados pelo Poder Público. Ademais, foi apresentado pelos alunos uma nota média de 4,9, evidenciando um nível de satisfação moderado, no que tange à nota de utilização e/ou indicação do serviço público de saúde prestado por OSS.

Contudo, nesse contexto, com fulcro no controle, os alunos fazem jus que os relatórios das prestações de contas, apresentadas pelas OSS, acerca da execução dos contratos de gestão, juntamente com as análises efetuadas pela SES, devem ser publicadas em portais de forma clara e de fácil acesso, visando o princípio da transparência, em prol do controle

social.

Além disso, evidencia-se na percepção dos acadêmicos de Ciências Contábeis, que com a implementação e execução de Controles Internos da Gestão nas secretarias, no âmbito da administração pública, seria uma das soluções para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas, estabelecidos nos contratos com as OSS, sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente e econômica, bem como acarretando na diminuição e/ou mitigação de fragilidades, riscos e recomendações, apontadas pelo Controle Externo (Tribunais de Contas).

Nessa vereda, a percepção dos acadêmicos de Ciências Contábeis se dá a partir desses argumentos expostos acima, revelando uma deficiência no tocante das atribuições do Estado Regulador, acerca da fiscalização e controle na gestão dos serviços públicos de saúde prestador por OSS.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Nathália Figueiredo de; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. **Controle e transparência: os contratos de gestão das organizações sociais de saúde no município do Rio de Janeiro.**

In: I Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas. 2015. Disponível em: <https://conferencias.ufca.edu.br/index.php/enepcp/ENEPCP2015/paper/view/3859>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2020.

BARBOSA, Nelson Bezerra. **Regulação do trabalho no contexto das novas relações público versus privado na saúde.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 15, p. 2497-2506, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2010.v15n5/2497-2506/pt/>. Acesso em: 23 de março de 2020.

BARBOSA, Nelson Bezerra; ELIAS, Paulo Eduardo Mangeon. **As organizações sociais de saúde como forma de gestão público/privado.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 15, p. 2483-2495, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2010.v15n5/2483-2495/>. Acesso em: 04 de fevereiro 2020.

BRASIL. **Lei Federal n.º 8.080**, de 19 de setembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 22 de maio de 2020.

BRASIL. **Lei Federal n.º 9.637**, de 15 de maio de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm. Acesso em: 26 de março de 2020.

BRASILIA. **Guia de Governança e Gestão em Saúde: Aplicável a Secretarias e Conselhos de Saúde.** – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Saúde, 2018; p. 55.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Capítulo 16 de Bresser-Pereira, Luiz Carlos. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil.** São Paulo, Editora 34, 1996: 269-294. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/96.ReformaDaAdministracaoPublica.pdf>. Acesso em: 27 de março de 2020.

CAMARGO, Thiago Alvim et al. **Controle e transparência no modelo de organizações sociais de saúde do Estado de São Paulo**. 2013. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/050-CONTROLE-E-TRANSPAR%C3%8ANCIA-NO-MODELO-DE-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES-SOCIAIS-DE-SA%C3%9ADE-DO-ESTADO-DE-S%C3%83O-PAULO-X.pdf>. Acesso em: 06 de março de 2020.

CARNEIRO JUNIOR, Nivaldo. **O setor público não-estatal: as organizações sociais como possibilidades e limites na gestão pública da saúde**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5137/tde-14072003-133411/en.php>. Acesso em: 23 de março de 2020.

CARNEIRO JUNIOR, Nivaldo; ELIAS, Paulo Eduardo. **A reforma do Estado no Brasil: as organizações sociais de saúde**. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 2, p. 201-226, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6484/5068>. Acesso em: 04 de fevereiro 2020.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas; OLIVEIRA, Deyvison de Lima; TORRES, Luciene Cristina. **Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade**. Sociedade, contabilidade e gestão, v. 6, n. 2, 2011. Disponível em: <http://www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/1206/1142>. Acesso em: 06 de março de 2020.

DA SILVA, Giraldo Gomes et al. **Contratos de gestão com organizações sociais: o papel dos sistemas de controle interno como ferramenta de acompanhamento e fiscalização**. Revista Científica Hermes, v. 21, p. 274-294, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477656634003/477656634003.pdf>. Acesso em: 06 de março de 2020.

FALCÃO, Elisabeth Couto. Terceiro setor: **Fiscalização das organizações sociais e das organizações da sociedade civil de interesse público pelos Tribunais de Contas**. Revista Controle-Doutrina E Artigos, v. 6, n. 2, p. 59-67, 2007. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/download/195/197>. Acesso em: 06 de março de 2020.

FERREIRA JUNIOR, Walter Cintra. **Gerenciamento de hospitais estaduais paulistas por meio das organizações sociais de saúde**. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 2, p. 243-264, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6486/5070>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008, p. 47.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa et al. **Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento**. Cadernos de Saúde Pública, v. 20, p. 1642-1650, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2004000600023&script=sci_arttext. Acesso em: 23 de março de 2020.

HODGE, David R.; GILLESPIE, David. **Phrase completions: An alternative to Likert scales**. Social Work Research, v. 27, n. 1, p. 45-55, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David_R_Hodge/publication/234692602_Phrase_Completions_An_Alternative_to_Likert_Scales/links/004635359a405b19f5000000/Phrase-Completions-An-Alternative-to-Likert-Scales.pdf. Acesso em: 13 de junho de 2020.

LOPES JUNIOR, Eduardo Monteiro. **A judicialização da política no Brasil e o TCU** / Eduardo Monteiro Lopes Jr. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, p. 85.

MACHADO, Desirée Silva de Queiroz. **Saúde SOS: uma análise do modelo de gestão por organizações sociais no Município do Rio de Janeiro**. 2016. Tese de Doutorado. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16633/Vers%C3%A3o%20final_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 04 de fevereiro de 2020.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula**. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/ranking-medio-para-escala-de-likert>. Acesso em: 12 de junho de 2020.

PACHECO, Hélder Freire et al. **Organizações sociais como modelo de gestão da assistência à saúde em Pernambuco, Brasil: percepção de gestores**. Interface-Comunicação, Saúde, Educação, v. 20, p. 585-595, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/icse/2016.v20n58/585-595/pt>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2020.

PEREIRA, Samantha Souza da Costa et al. **Modelos de gestão de hospitais estaduais do SUS sob administração direta**. 2016. Disponível em: <http://200.128.81.65:8080/handle/tede/565>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2020.

PONÇONI, Maykel et al. **A atuação do controle interno da administração pública na fiscalização das organizações sociais de saúde**. 2017. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/3343>. Acesso em: 06 de março de 2020.

RAVIOLI, Antonio Franco; SOÁREZ, Patrícia Coelho De; SCHEFFER, Mário César. **Modalidades de gestão de serviços no Sistema Único de Saúde: revisão narrativa da produção científica da Saúde Coletiva no Brasil (2005-2016)**. Cadernos de Saúde Pública, v. 34, p. e00114217, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csp/2018.v34n4/e00114217/pt/>. Acesso em: 04 de fevereiro 2020.

REIS, Manoela Cerqueira; COELHO, Thereza Christina Bahia. **Publicização da gestão hospitalar no SUS: reemergência das Organizações Sociais de Saúde**. Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 28, p. e280419, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/physis/2018.v28n4/e280419/>. Acesso em: 04 de fevereiro 2020.

RIO DE JANEIRO. **Lei Estadual n.º 6.043**, de 19 de setembro de 2011. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/01017f90ba503d61032564fe0066ea5b/c8d2df9a2566fd0e83257911005f4c7a?OpenDocument>. Acesso em: 27 de março de 2020.

RIO DE JANEIRO. **Decreto Estadual n.º 43.261**, de 27 de outubro de 2011. Disponível em: http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_43_261_-_271011.htm. Acesso em: 26 de março de 2020.

RIO DE JANEIRO. **Decreto Estadual n.º 46.873**, de 13 de dezembro de 2019. Disponível em: <http://www.cge.rj.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/DECRETO-N%C2%BA-46873-2019.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

RIO DE JANEIRO. **Lei Complementar n.º 63**, de 1º de agosto de 1990. Disponível em: <https://www.tce.rj.gov.br/lei-organica>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

RIO DE JANEIRO. **Lei Estadual n.º 7.989**, de 14 de junho de 2018. Disponível em: http://www3.alerj.rj.gov.br/lotus_notes/default.asp?id=53&url=L2N_vbnRsZWkubnNmL2M_4YWEwOTAwMDI1ZmVlZjYwMzI1NjRlYzAwNjBkZmZmL2I2NmUxNTYyYmY5NjlyNWY4MzI1ODJiMTAwNWJkZmY1P09wZW5Eb2N1bWVudA==. Acesso em: 05 de maio de 2020.

RODRIGUES, Clarita Terra; SPAGNUOLO, Regina Stella. **Organizações Sociais de Saúde: potencialidades e limites na gestão pública**. Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 16, n. 3, p. 549-57, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/fen/article/view/22319/17530>. Acesso em: 04 de fevereiro 2020.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo**. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 3, p. 64-80, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-75902008000300007&script=sci_arttext. Acesso em: 11 de fevereiro de 2020.

SILVA, Andréia Neves da et al. **A participação dos conselhos de saúde na fiscalização da política de saúde: uma análise da sua ineficiência na RMB**. 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/3326>. Acesso em: 06 de março de 2020.

SOARES, Luciana Martins; LÔBO, Marina Rúbia Mendonça. **Organização Social: viabilidade de sua inserção na gestão dos hospitais estatais em Goiás**. Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas, v. 24, p. 61-74, 2014. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/3401/1983>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2020.

TIBÉRIO, Amanda Alves; SOUZA, Erica Macedo; SARTI, Flávia Mori. **Considerações sobre avaliação de estabelecimentos de saúde sob gestão de OSS: o caso do Hospital Geral do Grajaú**. Saúde e Sociedade, v. 19, p. 557-568, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902010000300008&script=sci_arttext. Acesso em: 23 de março de 2020.

TONELOTTO, Diego Pugliese. **Hospitais de alta complexidade do Estado de São Paulo: comparação entre administração direta e gestão por organizações sociais**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100138/tde-12122018-225451/en.php>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2020.

VASCONCELOS JÚNIOR, Glauco Pimentel. **A fiscalização das Organizações Sociais e das Oscips pelos Tribunais de Contas**. Revista do TCE-PE, v. 18, n. 18, p. 70-83, 2011. Disponível em: https://periodicos.tce.pe.gov.br/seer/ojs-3.1.2-1/index.php/Revista_TCE-PE/article/view/22. Acesso em: 06 de março de 2020.

LABORATÓRIO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS: CRIAÇÃO DE FERRAMENTA DE VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA PARA PROJETOS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA UNESP

Data de aceite: 01/08/2022

Antonio Francisco Maia de Oliveira

Mestre. Doutorando do Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)/Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC).
Campus de Bauru-SP

Osvando José de Morais

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (ECA – USP).
Professor e Pesquisador na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), Campus de Bauru-SP

RESUMO: O presente estudo tem por objetivo propor a implementação de um Laboratório de Captação de Recursos na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) como instrumento para atender aos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente à necessidade de captação de recursos extraordinários. Trata-se de uma pesquisa documental que tem como universo pesquisado a UNESP. Os serviços que serão realizadas inicialmente no Laboratório de Captação de Recursos, na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), possibilitarão a criação de plataforma eletrônica para estruturação de Cultura, Economia Criativa, Ciência, Tecnologia e Inovação favorecendo uma ação em rede cooperada entre seus membros, promovendo

sinergia de competências, estratégias e ações que embasarão e efetivarão projetos inovadores no desenvolvimento nos setores chave como saúde, educação, transformação digital, agronegócio com sustentabilidade que impactarão o estado de São Paulo e o Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade; Gestão; Tecnologia; Projetos; Captação de Recursos.

ABSTRACT: The present study aims to propose the implementation of a Fundraising Laboratory at the Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) as an instrument to meet the objectives of the Institutional Development Plan (PDI) regarding the need to raise funds extrabudgetary. This is a documental research that has UNESP as its researched universe. The services that will initially be carried out at the Fundraising Laboratory, at the Faculty of Architecture, Arts and Communication (FAAC), will enable the creation of an electronic platform for structuring Culture, Creative Economy, Science, Technology and Innovation, favoring cooperative network action. among its members, promoting synergy of skills, strategies and actions that will support and implement innovative projects in the development of key sectors such as health, education, digital transformation, agribusiness with sustainability that will impact the state of São Paulo and Brazil.

KEYWORDS: University; Management; Technology; Projects; Fund-raising.

INTRODUÇÃO

A captação de recursos constitui um conjunto de ações e práticas que objetivam gerar recursos financeiros, materiais e humanos para a consecução das finalidades de uma determinada instituição. A captação de recursos é um grande desafio numa universidade como a UNESP, que possui a 34 unidades, localizadas em 24 cidades do interior do estado de São Paulo, mas também é uma oportunidade excepcional de aproximação com diferentes parceiros da sociedade civil e com instituições brasileiras e estrangeiras.

As parcerias são uma excelente maneira de promover maior valorização dos serviços prestados pela Universidade para a sociedade como um todo. Um programa eficiente e de longo prazo para a obtenção de recursos pode proporcionar ganhos quantitativos e qualitativos na produção da Universidade, mas requer maior divulgação da produção científica, cultural e demais iniciativas promovidas pela Universidade, bem como maior acesso às fontes de financiamento.

Ampliar e diversificar as fontes de financiamento das atividades da Universidade é uma forma de fortalecer a autonomia universitária e promover a excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão. Porém, para haver uma captação de recursos robusta e perene é necessário haver na Universidade um esforço de divulgação das diversas possibilidades de captação, compartilhamento de conhecimento e experiências e a construção de práticas rotineiras que visem obter recursos extra-orçamentários.

Esta pesquisa tem como foco central os laboratórios de captação de recursos no setor público, em função do crescente interesse dos governos nessas iniciativas. O aumento no número de laboratórios é uma tendência e que também se observa no Brasil, estando ainda associado a um movimento em torno da inovação no setor público. Os laboratórios de captação de recursos são estruturas que fazem parte da administração pública, em geral possuem uma equipe e estrutura próprias. Os laboratórios de captação de recursos adotam estratégias para envolver diversos atores – setor público, sociedade civil e setor privado, atuando nas mais diversas áreas e setores. A questão da sustentabilidade econômica das instituições de ensino superior (IES) no Brasil é cada vez mais discutida como uma questão estratégica.

No setor público, a dificuldade do Estado em garantir verbas para a sustentabilidade das instituições mostra que há restrições a investimentos para melhoria da qualidade e expansão dessas instituições. Outro desafio do financiamento do ensino superior público estadual paulista está na vinculação apenas da receita do ICMS. O ICMS representa o principal imposto para a arrecadação dos Estados. Apesar dessa importância existe toda uma discussão sobre reforma tributária no Brasil que pode vir a alterar completamente a evolução da arrecadação desse imposto. Por outro lado, é fundamental que as universidades desenvolvam estratégias adequadas de captação de recursos extra-orçamentários.

Captação de recursos na sociedade pode ser uma alternativa viável. Usada

comumente em IES norte-americanas, é uma possibilidade cada vez mais indispensável a ser considerada para reforço de orçamento.

Seria possível aplicar as estratégias de captação de recursos extraorçamentários na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)? Quais os caminhos a seguir? Quais estratégias adotar? A busca por respostas à questão envolve uma indagação anterior: quais são e onde estão os laboratórios de captação de recursos no setor público brasileiro? Isso leva à necessidade de um mapeamento dessas iniciativas, procurando localizá-las nas diferentes esferas de governo e nos três Poderes. Além disso, diversas outras questões surgem: quais as razões que levaram à criação dos laboratórios? Como eles funcionam? Quais seus resultados? Como são financiados? Dentre tantas outras questões.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Com o intuito de se buscar algumas respostas, este projeto tem o seguinte objetivo geral: compreender se a forma de atuação dos Laboratórios de Captação de Recursos contribuem para a ampliação da captação de recursos no setor público e implantar de Laboratório de Captação de Recursos, por meio da construção de plataforma eletrônica como espaço para a estruturação de projetos voltados à captação de recursos aos cursos de graduação e pós-graduação da UNESP.

Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a. Mapear as experiências nacionais de laboratórios de inovação no setor público.
- b. Elaborar, a partir da revisão da literatura nacional e internacional, um quadro analítico com as dimensões de análise dos Laboratórios de Captação de Recursos.
- c. Analisar as características dos Laboratórios de Captação de Recursos nacionais.
- d. Propor metodologia de implementação de Laboratórios de Captação na UNESP.

METODOLOGIA

No intuito de ser eficaz quanto ao seu objetivo principal, que é analisar e apresentar estratégias de captação de recursos aplicáveis a UNESP, inicialmente será realizada uma pesquisa exploratória para se ter maior familiaridade com o tema.

Quanto aos procedimentos, à pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois foram analisados diversos estudos de caso, presentes em livro, dissertações, teses e artigos científicos, como, também, foram exploradas as legislações sobre o tema, para analisar como se dá o financiamento nas IES e identificar as estratégias de sucesso em captação

de recursos.

Para o exame do financiamento e estratégias de captação de recursos externos utilizadas pelas IES serão utilizados estudos cujos principais autores demonstrando como se dá o financiamento nas IFES; abordando a sustentabilidade financeira para as IFES e discorrendo sobre a captação de recursos nas IES. O tratamento dos dados será baseado em uma análise qualitativa, visando descrever o conteúdo das respostas obtidas através dos questionários, no intuito de compreendê-las a luz do referencial teórico trabalhado.

Neste sentido esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de múltiplos casos, que é mais adequado quando se pretende levantar características importantes e mais confiáveis do que nos estudos de caso único. O estudo de caso é oportuno “quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas”. Nessa situação, a análise da aplicabilidade das estratégias e a proposição de sua aplicação considerarão especificidades das unidades ensino que compõem a UNESP.

Em relação a sua natureza, o presente estudo é, predominantemente, qualitativo, visto que se trata de uma pesquisa que possui um caráter subjetivo, que colhe dados descritivos da situação analisada, discutindo, correlacionando e explorando opiniões relativas ao assunto tratado. Nesta pesquisa, serão explorados os dados relativos a UNESP e às 34 unidades, que, em seguida, serão interpretados com base na teoria existente a fim de dar significado as respostas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Laboratório de Captação de Recursos na UNESP é concebido para oferecer suporte ao desenvolvimento e implementação de projetos e pesquisas colaborativos entre as mais distintas áreas do conhecimento. O laboratório traz como estratégia propulsora, com vistas à inovação, a ciência, tecnologia, a cultura e a criatividade como ponte entre tecnologias, engenharias e arquitetura, seus interesses distintos e métodos. Junto com parceiros agências de financiamento nacionais e internacionais, contando com toda a infraestrutura da UNESP, o Laboratório de Captação de Recursos oferecerá instalações, equipamentos, pessoal especializado para dar suporte e inspirar a consolidação de parcerias, a criação, a colaboração na estruturação de projetos. Com base em plataformas e formatos de colaboração específicos, o corpo docente, discente (graduação e pós-graduação) e servidores técnico administrativos poderão elaborar e enviar projetos para captação de recursos a serem desenvolvidos com o apoio da equipe do Laboratório.

A proposta visa atender aos objetivos do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UNESP referente à necessidade de captação de recursos extraordinários:

- Realizar diagnóstico Institucional por meio da análise documental da UNESP (Plano de Desenvolvimento Institucional), Plano de Desenvolvimento das Unida-

des) visando compreender o contexto organizacional, mapear dados, informações, documentos e competências organizacionais;

- Contribuir para estruturação de Plataforma Digital de Captação de Recursos Institucionais;
- Auxiliar na criação de Banco de Projetos Institucionais (*HUB*);
- Identificar sistemas de prospecção e fontes financiadoras para projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D&I) no Brasil e no exterior;
- Realizar mapeamento permanente de potenciais doadores e patrocinadores.

CONCLUSÃO

O planejamento é uma das funções essenciais da governança do setor público. É por meio dele que se definem as estratégias para orientar o rumo que se deseja para uma organização. Entre as múltiplas funções desempenhadas pelo planejamento, merece destaque sua contribuição para expressar as prioridades de gestão. Como a capacidade financeira é limitada, é preciso fazer escolhas. Nesse sentido, o planejamento governamental se consagra como um espaço político decisório no qual os gestores decidem, em resposta às demandas da comunidade acadêmica, quais políticas públicas serão implementadas para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

Neste sentido, para a implantação do Laboratório de Captação de Recursos, por meio da construção de plataforma eletrônica como espaço para a estruturação de projetos voltados à captação de recursos aos cursos de graduação e pós-graduação da UNESP solicitada a indicação de emenda parlamentar ao Ministério da Educação, no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

A Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP cadastrou a proposta de trabalho nº 019351/2021 na Plataforma Mais Brasil, decorrente da emenda parlamentar nº 19970010/2021 do Deputado Federal Vicentinho, do Estado de São Paulo que solicita a contratação de serviços para criação de um Laboratório de Captação de Recursos, na FAAC/UNESP, em Bauru-SP – Fase 1, visando o fortalecimento desta instituição de ensino superior não-federal com melhorias substanciais de recursos financeiros para atividades de ensino, pesquisa e extensão na unidade.

Na Lei Orçamentária Anual de 2021 e no Cadastro de Ações do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP), está previsto no Programa 5013 - Educação Superior - Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão, por meio da Ação Orçamentária 0048, “Auxílio financeiro repassado às instituições públicas não federais de ensino superior, com a finalidade de auxiliar na construção, ampliação e manutenção dessas instituições, promovendo a melhoria da qualidade do ensino de graduação e o aumento da oferta de vagas”, tendo como beneficiários estudantes e profissionais das instituições não federais de ensino superior.

No Plano Plurianual (PPA 2020/2023), está previsto no objetivo 1237 “Fomentar a formação de pessoal qualificado, fortalecendo a assistência estudantil, e a inovação de forma conectada às demandas do setor produtivo e às necessidades da sociedade em um mundo globalizado”, em consonância com o disposto na Meta 12 do Plano Nacional de Educação.

Desta forma, o MEC/FNDE emitiu parecer favorável à execução da proposta atendendo a Ação Orçamentária 0048 e os objetivos da política educacional estabelecidos no PPA e no PNE. III. Assim, em 2022 a UNESP realizará as ações iniciais do Laboratório de Captação de Recursos com recursos captados no Orçamento Geral da União.

REFERÊNCIAS

Alves, R. O., Costa, H. G., Quelhas, O. L. G., Silva, L. E., & Pimentel, L. B. (2013). Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Produção*, 23(3), 582-594.

AMARAL, Nelson Cardoso. Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 647-680, Nov. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 dez. 2021.

Brasil, Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP, O. e. G. Ministério do Planejamento, Ed., Brasília, 2011.

PMI, Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos PMBOK®, 6ª ed., P. M. Institute, Ed., 2017

Ribeiro, W. L. ; Vieira, H. R. Canvas de projeto: como transformar ideias em projetos, São Paulo: Riemma Editora, 2018.

ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A IMAGEM DE UM DESTINO

Data de aceite: 01/08/2022

Sónia Isabel Duarte Vieira

Departamento de Ciências Empresárias do
IPBeja
Portugal

RESUMO: Atualmente existe uma preocupação extrema em trabalhar a imagem dos locais, para aumentar a visibilidade dos mesmos e a sua procura, quer a nível interno e a nível externo, procurando desenvolver o turismo do país. Tendo em mente a localização geográfica de alguns lugares de Portugal Continental, tornou-se imprescindível realizar um trabalho ao nível do marketing territorial para aumentar a procura de alguns, manter a procura de outros e aproveitar a sua localização estratégica. Perante este cenário, considerou-se importante estudar uma região interior de Portugal, a vila de Mértola, localizada na margem esquerda do rio Guadiana, a poucos quilómetros de Espanha, um lugar cheio de características próprias, que o definem como um verdadeiro ex-libris da natureza. Todas estas particularidades, têm feito com que a vila de Mértola assuma um papel preeminente na configuração do turismo em território nacional. O turismo é o principal motor de desenvolvimento económico da região, e importa estudar o impacto que a vila de Mértola tem perante o mercado interno e externo. Esta grandeza está agregada a um conceito, o de marketing de lugares, que deve ser encarado como uma ferramenta que desempenha um papel crucial no desenvolvimento

económico, social, político e sustentável de países, regiões ou cidades, de modo a que sejam comercializados eficientemente. Tendo em mente a importância do marketing de lugares, o objetivo deste estudo é fazer uma comparação da imagem da vila de Mértola para o mercado interno e externo, como contributo para o seu desenvolvimento. O estudo analisa e descreve a importância das ferramentas de marketing no estudo da identidade dos lugares, colocando como pressuposto uma avaliação positiva e favorável relativamente à imagem da vila de Mértola para o seu desenvolvimento. Para isso, com base no modelo conceitual, foram realizados dois estudos para analisar a questão do ponto de vista de quem reside ou trabalha na localidade e de quem visitou a mesma. Na fase empírica, e tendo presente o estudo do mercado interno foram auscultados 258 indivíduos residentes e trabalhadores; e no estudo do mercado externo foram inquiridos 139 indivíduos visitantes e turistas, a partir de uma amostra de conveniência. Os resultados mostram que a imagem percebida da vila de Mértola, tanto pelos seus residentes e trabalhadores, como pelos seus visitantes e turistas, beneficia de uma conotação bastante positiva. Este estudo examina a importância do marketing de lugares apenas pela perspetiva do cidadão particular, excluindo a perspetiva empresarial e dos demais envolvidos no local. No futuro, a pesquisa deve ser seguida para aprofundar o estudo na perspetiva anteriormente indicada. O atual estudo oferece uma contribuição para os diferentes públicos-alvo da localidade, de modo a satisfazer as suas necessidades e tornar o local mais atraente, permitindo ampliar

os conceitos aprendidos, integrando-os e cruzando-os com outras realidades.

PALAVRAS CHAVE: Marketing de lugares; Imagem; Lugar; Turismo; Mértola.

COMPARATIVE STUDY ON THE IMAGE OF A DESTINATION

ABSTRACT: Currently there is an extreme concern to work the image of the sites, to increase their visibility and their demand, both internally and externally, developing the country's tourism. Bearing in mind the geographical location of some places in mainland Portugal, it has become essential to carry out a job at the level of territorial marketing to increase the demand of some, maintain the demand for others and take advantage of its strategic location. Against this backdrop, it was considered important to study an interior region of Portugal, the village of Mértola, located on the left bank of the Guadiana River, a few kilometers from Spain, a place full of its own characteristics, which define it as a true ex-libris of nature. All these particularities, has made the village of Mértola take a preeminent role in the configuration of tourism in national territory. Tourism is the main driver of economic development in the region, it is important to study the impact that the village of Mértola has on the internal and external market. This greatness is added to a concept, that of place marketing, which should be seen as a tool that plays a crucial role in the economic, social, political and sustainable development of countries, regions or cities, so that they are marketed efficiently. Bearing in mind the importance of place marketing, the aim of this study is to make a comparison of the image of the village of Mértola for the internal and external market, as a contribution to its development. The study analyzes and describes the importance of marketing tools in the study of the identity of places, setting as a presupposition a positive and favorable evaluation of the image of the village of Mértola for its development. For this, based on the conceptual model, two studies were conducted to analyze the question from the point of view of who resides or works in the locality and who visited it. In the empirical phase, and bearing in mind the study of the internal market, 258 resident and workers were auscultated; and in the study of the foreign market, 139 visiting individuals and tourists were surveyed, from a convenience sample. The results show that the perceived image of the village of Mértola, both by its residents and workers, as well as by its visitors and tourists, benefits from a very positive connotation. This study examines the importance of seat marketing only from the perspective of the private citizen, excluding the business perspective and others involved in the site. In the future, the research should be followed to deepen the study in the perspective indicated above. The current study offers a contribution to the different audiences of the locality, in order to meet their needs and make the place more attractive, allowing to expand the concepts learned, integrating them and crossing them with other realities.

KEYWORDS: Places Marketing; Image; Place; Tourism; Mértola.

1 | INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas assiste-se à globalização que tem contribuído para alterações na área económica, financeira e político à escala mundial. A crescente internacionalização das economias abriu portas a um mercado mundial cada vez mais competitivo e globalizado. A diminuição das distâncias entre os lugares facilitou a circulação de bens, capitais e

informação, contribuindo para o aumento da mobilidade das populações. Tal facto faz com que o crescimento do turismo seja exponencial e considerado um dos principais motores de desenvolvimento socioeconómico do país.

Atualmente, os lugares enfrentam novos desafios, devido à forte globalização das economias, mobilidade das pessoas e bens e à competição para atrair turistas, residentes e investidores (Guerreiro, 2012).

Os lugares precisam de promover a sua imagem, valorizarem-se e afirmarem-se enquanto regiões munidas de potencialidades e de uma identidade única, heterogénea, flexível e inovadora, tendo como objetivo a captação de atores capazes de dirigir a riqueza e a novas territorialidades.

A forte concorrência tem levado muitos lugares a procurarem formas de se destacar e evidenciar, e a imagem da marca começa a ser considerada fundamental para o lugar, existindo uma preocupação em trabalhar a mesma, através do planeamento estratégico do marketing territorial, procurando o desenvolvimento económico dos lugares, ou seja, desenvolver o marketing de lugares. (Sousa & Vasconcelos, 2018). Este é um processo a longo prazo, formado por diversas etapas e caracterizado pela sua flexibilidade, isto é, pela capacidade de adaptação às mudanças conjunturais. Este paradigma tem como objetivo contribuir para o progresso do território e para o envolvimento ativo dos vários *players* que compõem a sociedade, tais como, população, poder local, entidades públicas e privadas.

Os governantes dos lugares precisam de conhecer todas as dimensões que o afetam, com o objetivo de tomarem decisões fundamentadas, capazes de elaborar um plano estratégico eficiente. Numa primeira fase, os governantes devem ter um diagnóstico próprio, necessitam de saber qual é a imagem atual do lugar para posteriormente projetar a imagem pretendida, definindo as ações a melhorar. A imagem do lugar é um conceito ambíguo e possui muitas dimensões. Deve ser considerado o impacto dessa imagem na satisfação dos seus residentes e trabalhadores, uma vez que, essa satisfação é fundamental para o envolvimento e passa palavra das pessoas que lá habitam.

Várias áreas académicas estão diretamente ou indiretamente ligadas ao estudo da imagem dos lugares, assumindo cada vez mais destaque na comunicação social, onde se pode observar uma verdadeira batalha entre lugares para atrair investimentos, negócios, turistas e residentes.

Observa-se que são muitos os países, as regiões, as cidades do mundo que competem entre si, a atração e retenção de investimentos, com o objetivo de se fazerem notar num mercado cada vez mais competitivo.

Diversos estudos e autores (Kotler et al., 1993; Avraham e Ketter, 2008; Azevedo et al., 2010; Baker, 2007; Kavartzis e Kalandides, 2015) reconhecem que a imagem desempenha um papel importante no processo de gestão bottom up de qualquer lugar, pois, auxilia à construção de uma interpretação positiva e sedutora do território, distanciando-o de uma reprodução simplificada e inalterável.

É nesta conjuntura, que a construção de representações positivas e a elevação do grau de atratividade de um lugar, constituem desafios relevantes para as regiões, no qual o marketing territorial e a imagem, aparecem como ferramentas importantes e fundamentais para o desenvolvimento socioeconómico do mesmo.

O marketing de lugares e o *branding* territorial podem contribuir de forma decisiva para o crescimento económico e intelectual dos lugares, países, regiões, comunidades ou cidades, colocando-os nos mais diversos roteiros culturais e turísticos do mundo (Sousa & Vasconcelos, 2018).

Devido à localização territorial do investigador e após diversas pesquisas literárias, percebeu que seria interessante estudar locais situados no interior de Portugal de dimensão reduzida, lugares com potencial, mas que não são considerados verdadeiros destinos turísticos. Perante o exposto, tornou-se fundamental numa primeira fase medir a imagem do ponto de vista dos residentes, uma vez que nos últimos tempos estes lugares sofreram várias transformações, inclusive, o despovoamento. Paralelamente, com o intuito de ter uma visão total da imagem do lugar, foi medida a imagem do ponto de vista dos visitantes e turistas.

O local selecionado para o estudo, foi a vila de Mértola, pelas suas características particulares e pelo seu desenvolvimento ao nível do turismo nacional nos últimos anos. Sendo o turismo o principal motor de desenvolvimento económico da região importa por este motivo estudar o impacto que a imagem da vila de Mértola tem perante os mercados.

Este tipo de estudo surge como uma mais valia para o desenvolvimento sustentável dos lugares a médio/longo prazo, contribuindo expressivamente na procura de caminhos viáveis para o progresso da região. A “Marca Mértola” e a projeção da sua imagem poderão assim, satisfazer as necessidades dos seus públicos-alvo, posicionar-se e destacar-se no mercado de forma bastante eficiente e positiva.

Podendo também contribuir, no sentido de assegurar uma correta e eficaz promoção e valorização do lugar, maximizando as suas potencialidades e desenvolvendo as suas capacidades, de forma a disponibilizar aos diferentes públicos-alvo (residentes, turistas, empresas e mercados externos) uma imagem positiva e favorável, promotora de um desenvolvimento estratégico para o futuro. Por outro lado, o estudo é importante pois aprofunda uma temática pouco explorada na literatura, aborda um pequeno local do interior de Portugal, permitindo diagnosticar, identificar potencialidades e fragilidades, segundo diferentes perspetivas, decisivas para o planeamento estratégico a médio e a longo prazo.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Marketing de Territorial

A relação de bens, pessoas e serviços tornou-se possível concretizar continuamente

devido a uma evolução da tecnologia de informação, comunicação e transporte, tornando-as mais acessíveis e contribuindo em larga dimensão para um mundo atual sem fronteiras (Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2010).

Do mesmo modo que o marketing está relacionado com relações de troca primárias, também a competição entre localidades não é uma inovação. As localidades existem e avançam através da sua capacidade de promoção e criação de uma dinâmica própria atuando de forma mais ou menos delineada para se preservarem vivas, não sendo, deste modo, o marketing territorial uma atividade recente (Gaio, 2011).

O conceito de marketing territorial foi introduzido por Kotler, Haider e Rein em 1993, quando os autores apresentam uma nova abordagem, onde é feita uma comparação entre as cidades e os produtos.

Figueira (2014) assegura que o homem desde sempre teve necessidade de dar a conhecer e/ou divulgar o seu território com o foco de movimentar e atrair pessoas, promovendo as imagens do território e associando-as a promessas de qualidade de vida, tendo sido esta a maneira utilizada por muitos territórios no seu processo de colonização e respetivo desenvolvimento.

Os autores Kotler, Haider e Rein (2006) afirmam que a globalização da economia mundial e o ritmo veloz das mudanças tecnológicas são duas forças que obrigam as localidades a aprender, a competir e a pensar mais como empresas, criando produtos, serviços, mercados e clientes, de forma a aproveitar as oportunidades, manter a vitalidade e a preferência do local com premência.

A exagerada oferta disponível leva as marcas existentes no mercado a investirem em técnicas de marketing, com o objetivo de se diferenciarem da concorrência. Tal facto também se observa em localidades como, cidades, regiões ou países para que se diferenciem das restantes, quando o turista decide o seu próximo destino de férias. Um outro objetivo da utilização de técnicas de marketing é a atração de potenciais investidores, talentos, conferências, residentes ou eventos desportivos. Entende-se que o marketing territorial é uma ferramenta imprescindível na medida que contribui para o desenvolvimento económico e local (Gomes, 2014).

O marketing territorial surge como um instrumento de promoção que persiste da atenção por parte das várias dimensões das localidades. Ou seja, é um processo de promoção territorial, que quer o desenvolvimento e afirmação local, através da mobilização de recursos e das vantagens competitivas da região, de forma a potenciar o seu desenvolvimento socioeconómico.

O marketing territorial evoluiu ao longo dos tempos, numa primeira fase é meramente operacional, onde os territórios são promovidos através de anúncios publicitários; numa segunda fase, uma fase mais estratégica onde passa a ser incluído, estratégias para além da publicidade para aumentar a atratividade do território.

A competitividade dos mercados leva a uma gestão dos territórios como se se

tratasse de produtos, satisfazendo sempre os desejos dos indivíduos e organizações, o que irá proporcionar uma rápida adaptação a fatores externos bem como uma diferenciação em relação a outros lugares (Tseng, Wu, Morrison, Zhang, & Chen, 2015).

Por outro lado, a necessidade de satisfazer os interesses dos principais stakeholders e, simultaneamente desenvolver a atratividade para públicos de referência externa, presume que todos os territórios devem adotar acordos, técnicas e ferramentas de marketing, de forma a procura analisar as necessidades dos públicos, formular políticas para satisfazê-las e desenvolver instrumentos que munirão vantagens competitivas (Sun, Ryan & Pan, 2015).

O marketing territorial deve procurar estar sempre pronto para responder aos zelos do mercado, bem como procurar oportunidades que favoreçam as comunidades e regiões (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

2.1.1 Marketing de Lugares

Segundo os autores Kotler e Getner (2002), o marketing de lugares tem como finalidade a projeção do lugar para satisfazer as necessidades dos seus mercados alvo. Para ser alcançado o sucesso com esta projeção, os cidadãos e as empresas devem ser satisfeitos, bem como toda a comunidade envolvente, procurando atender e superar as expectativas dos visitantes e dos investidores.

Prosseguindo com o pensamento de Kotler (2002), a aparência do local no marketing é dividida em duas partes, o lugar e o marketing. No que se refere ao lugar este é visto como um produto, ou seja, está relacionado com as tendências da cidade ao nível da oferta ao cliente. Relativamente ao marketing, este é reconhecido como uma atividade que faz a promoção do local de forma a melhorar a sua imagem, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos turistas e investidores.

A figura 1 mostra que existem um conjunto de termos com diferentes dimensões que estão relacionados com o conceito de marketing de lugares



Figura 1 – Dimensões do marketing de lugares:

Fonte: Azevedo *et al.* (2010)

Após as várias pesquisas podemos perceber que o marketing de lugares tem uma importância significativa e crescente, que confere às localidades o papel de produtos/serviços competindo entre si na esfera internacional, de modo a aliciar o público-alvo onde o produto “localidades ou cidades” são alvo do processo de desenvolvimento e promoção.

O marketing de lugares é utilizado com várias finalidades, tais como, a construção de uma imagem positiva para o lugar, a atração de empresas, turistas, instituições ou eventos. Nos dias de hoje, os lugares necessitam de atrair turistas, indústria, empresas de serviços e pessoas inteligentes, por outro lado, os mercados precisam de encontrar clientes para os seus negócios. Logo, requer-se que os lugares utilizem ferramentas de gestão estratégica de marketing (Kotler & Gertner, 2002).

Segundo Kotler et al (2006) o marketing de lugares é composto por três níveis: mercados-alvo; fatores de marketing e grupos de planeamento, cada nível apresenta funções distintas. Os mercados-alvo referem-se aos segmentos de mercado selecionados, bem como aos clientes escolhidos pelo local, para enviar as mensagens de marketing. Os fatores de marketing estão relacionados com a população, qualidade de vida, imagem do local, atrações e infra estruturas do lugar. Por fim, os grupos de planeamento são responsáveis por todo o processo de planeamento e controlo do marketing de lugares.

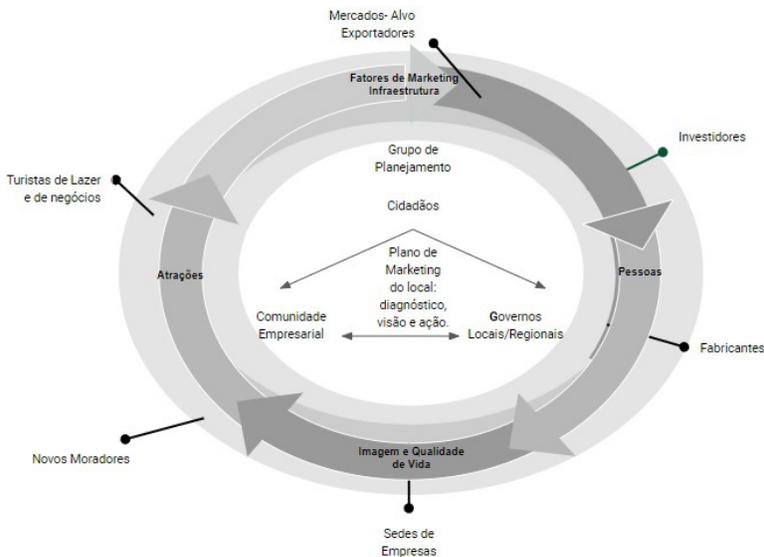


Figura 2 – Níveis do marketing de lugares

Fonte: Kotler et al (2006, p. 45)

Conforme os autores (Kotler et al, 2006) a primeira tarefa do responsável pelo plano de marketing de lugares é a formação de um grupo constituído por diferentes players desse lugar, tais como, população, empresários, governantes locais e regionais. A função do grupo é validar a importância da cooperação entre o setor público e o setor privado, e a necessidade de envolver todos na elaboração do futuro do local. Para tal necessita de três obrigações: deve fazer um diagnóstico das condições da comunidade, analisando os principais problemas e as suas causas; deve elaborar uma estratégia para solucionar os problemas da comunidade; e por fim, deve desenvolver um plano de ação a longo prazo, envolvendo as várias etapas intermediárias de investimento e transformação (figura 2).

Para que exista um plano eficiente do marketing de lugares a longo prazo é essencial o envolvimento de quatro fatores de marketing. O primeiro tem a ver com a garantia do fornecimento de serviços básicos e de manutenção do local, criando uma infraestrutura satisfatória para a comunidade, empresas e visitantes. O segundo está relacionado com o local, este fator requer a análise das atrações, bem como a criação de novas atrações para melhorar a qualidade de vida do mesmo e manter os negócios atuais, aliciando novos investimentos, empresas e pessoas. O terceiro refere-se à divulgação do local, das suas atrações, inovações, melhorias e qualidade de vida, através de uma estratégia de comunicação prepotente. Por último, o quarto fator prende-se com o apoio e entreaajuda da comunidade e dos líderes das instituições para tornar o lugar hospitaleiro e animado com o propósito de atrair novas empresas e novos investimentos para a sociedade (Almeida, 2004).

Segundo um conjunto de autores (Fetscherin, 2010; Sousa, Casais & Pina, 2017), presentemente, existem diversas primazias, no que se refere ao crescimento sustentável de um lugar, o que faz com que os governantes (gestores) das localidades as observem como um incentivo às exportações, atraindo turistas e investimento. Tal como acontece nas empresas, os países, regiões e lugares devem desenvolver a sua marca e apostar no seu potencial diferenciador e competitivo.

O conceito nasce segmentado, com públicos-alvo específicos e a preocupação com a imagem que o lugar transmite (branding de lugares), transbordando os limites da publicidade (Kavaratzis & Ashworth, 2008). É neste contexto que aparece o conceito de lugares inovadores, como efeito dos modelos de gestão urbana aliados às mudanças socioeconómicas. Os lugares sentem necessidade de asseverar a sua identidade, respondendo de forma positiva a modelos como qualidade de vida, responsabilidade ambiental, desenvolvimento tecnológico, de informação e comunicação (García, 2010). Os modelos de gestão tradicional dos lugares, deram origem a uma nova corrente aliada à expansão urbana. Atualmente, o modelo de gestão dos lugares inovadores tem como objetivo atrair visitantes e investidores. Deste modo, os territórios passam a ser vistos como empresas e devem ser orientados seguindo diretivas de marketing, procurando responder às necessidades dos seus stakeholders, desenvolvendo-se uma nova era de apoio ao desenvolvimento sustentável dos mesmos.

2.2 O Público-alvo do marketing de lugares

Os lugares competem entre si para atrair mais turistas, mais negócios e mais investimentos, logo o marketing de lugares tornou-se uma das atividades económicas mais importantes e geradoras de riqueza local. Por outro lado, os lugares devem descobrir formas de se diferenciar e posicionar para os seus mercados alvos, tornando a segmentação a tarefa principal do marketing de lugares.

Segundo Kotler et al. (1999), o marketing de lugares deve ter em conta quatro públicos-alvo distintos, **visitantes e turistas; residentes e trabalhadores; negócios e indústrias; mercados de exportação.**

Os **visitantes e turistas**, este alvo é constituído por dois grupos distintos, os visitantes a negócios e os simples visitantes do lugar. Devido à existência destes dois públicos, é crucial que os atores do marketing de lugares encontrem uma resposta específica para cada um. Os visitantes a negócios deslocam-se ao lugar em trabalho (participação reuniões ou convenções, avaliação do lugar, ou para comercializar algo). Nos simples visitantes do lugar incluem-se os turistas e também os que pretendem visitar familiares ou amigos.

Todas as pessoas que visitam o local necessitam de alimentação, estadia e muitas vezes realizam compras de produtos locais e outros bens ou serviços, acabando por gerar receita e lucro para os diferentes players envolvidos. Os lugares deveriam atrair visitantes que permaneçam mais tempo no local, e elaborar um conjunto de objetivos e estratégias

em relação aos mesmos, em vez de promovê-los ao acaso.

O segundo mercado-alvo importante para os locais são os **residentes e trabalhadores**. Se as cidades pretendem aliciar este alvo, necessitam de desenvolver as infra-estruturas básicas e os fatores de marketing que fixem os residentes. Um lugar atrativo para quem lá reside torna-se apazível para potenciais residentes e para outros públicos.

O terceiro alvo foca-se no **negócio e indústria**, este acaba por criar emprego para os residentes e trabalhadores e gerar receitas. Nos dias de hoje, os lugares procuram mais a indústria de serviços (banca e empresas de alta tecnologia) e expandir e manter os negócios existentes. Para Kotler et al. (1999), os lugares necessitam compreender o que é pertinente e resolutivo no processo de escolha da localização de uma empresa para preservarem e fortalecerem a base económica do local.

No quarto mercado-alvo, o **mercado de exportação**, considera-se a capacidade da região ou lugar em produzir bens e serviços que outros locais, pessoas ou empresas estejam dispostos a comprar. Segundo Kotler et al. (1999) qualquer localidade deve estimular as empresas locais a produzirem e a divulgarem os seus produtos e marcas de forma a expandirem as suas vendas para o mercado nacional e internacional. Por outro lado, qualquer lugar deve procurar aumentar os mercados de exportação dos seus produtos exclusivos, criando vantagens distintivas e competitivas.

Segundo Gregori (2000), deve-se reconhecer que é necessário saber captar investimentos e proporcionar condições para que tornem o lugar apazível à implementação de novos negócios e indústrias, no sentido de melhorar a qualidade de vida da população residente, trabalhadora e visitantes, e lançar o lugar a nível económico, gerando vantagens competitivas, não só no mercado nacional, mas também no mercado internacional.

Este pensamento destaca a relevância dos visitantes e turistas nos locais. Cada lugar deve ter a preocupação em criar condições para atrair e receber pessoas de fora, independentemente da sua pretensão (pessoas que se desloquem em negócios; e pessoas apenas por lazer).

2.3 A imagem do lugar

O marketing territorial tem como objetivo a criação da “marca do lugar”, a projeção da identidade de um determinado espaço geográfico, mas também a promoção de uma imagem de um território e, neste contexto, a sua construção é imprescindível para os lugares, como meio para criarem a sua própria identidade.

A estratégia do marketing de lugares que apresenta grande relevância é a gestão correta da imagem do lugar, com o intuito de ser percebida como algo único e diferente para os residentes e visitantes (António, 2010). A imagem é a representação mental, individual ou coletiva do lugar, é formada por aspetos como crenças e atitudes, conhecimento, experiências e aprendizagens.

Como se afirmou nos parágrafos anteriores, o marketing territorial deve criar a

marca do lugar, uma vez que esta é fundamental para a identificação do lugar. As marcas estão por todo o lado, sendo isto que as torna num fenómeno omnipresente nas sociedades atuais e por este motivo são usadas como elementos estratégicos. Mais que um produto físico ou que um serviço, presentemente as marcas abrangem pessoas, locais, países, artistas, filmes, sítios na internet, estações de rádio, entre outros (Mendes, 2014). Tornou-se relevante a aplicação do conceito de marca aos países, regiões, cidades e lugares, sendo que os mercados e políticas externas concorrem internacionalmente. Os países, regiões, cidades e lugares competem entre si e batalham para descobrir fontes de vantagem competitiva de forma a atrair turistas, talentos, profissionais, empresas e mercados para exportações (Kotler & Gertner, 2004).

Segundo os autores Aragonez e Alves (2012) as marcas são mais do que nomes e símbolos, são também um elemento crucial nas relações com os consumidores, que representam as perceções e os sentimentos destes para com o produto ou serviço e o seu desempenho, ou seja, o significado do produto/ serviço para o consumidor.

Segundo os autores Paniagua e Blanco (2007) a imagem de um lugar é a síntese da sua identidade, definida por um conjunto de atributos de carácter permanente, que constituem a sua essência e servem para a diferenciar de outras localidades.

Para Kotler et al. (2004), a imagem de um lugar é definida por um conjunto de atributos compostos de crenças, ideias e impressões que as pessoas possuem desse lugar. É o efeito das várias informações que a mente absorve relativamente ao local e, depois, sintetiza de forma simplificada essas associações. As associações têm origem em distintas fontes, especificamente nos elementos de comunicação ou na opinião de familiares, amigos e terceiros (Echtner & Ritchie, 2003). No atual mercado competitivo, as localidades precisam de atrair potenciais compradores de lugares mediante a projeção de uma imagem forte e relevante.

Por outro lado, é fundamental perceber o conceito de marca territorial. Para Ritchie e Ritchie (1998) a marca territorial é a promessa de uma experiência memorável da viagem unicamente associada àquele lugar; como ainda solidifica e fortalece recordações de memórias felizes e agradáveis na experiência no local. A promessa no caso da deslocação a um lugar consiste numa experiência agradável, que antes era garantida por diferentes tipos de comunicação. Após a concretização da viagem, consumo do produto, dá-se a criação de memórias da viagem. Deste modo, podemos observar que existem três fases no conceito de marca territorial, a identificação/diferenciação, a experiência e a recordação (Gomes, 2014).

Para se construir uma marca em torno de uma localidade é necessária uma estratégia aliada a componentes como imagens, perceções, slogans e estereótipos. No caso da marca de cidades/vilas, a sua gestão concentra-se nas perceções e imagens que o público-alvo tem da mesma, colocando-as no centro de uma sequência de atividades cujo propósito é moldar o local de atuação e o seu futuro (Ashworth & Kavaratzis, 2005).

Na evolução da estratégia de marketing de uma região é essencial que se avalie a imagem de marca da região, em comparação com a dos concorrentes, uma vez que o objetivo é a atração de turistas e empresas, e devem existir estratégias de branding específicas para os distintos públicos-alvo (Llodrà-Riera, Martínez-Ruiz, Jiménez-Zarco, & Izquierdo-Yusta, 2015).

A imagem demonstra-se forte na influência da escolha do consumidor, logo deve ser vista na perspectiva do mercado alvo, sendo que os atributos demonstrados vão ser diferentes para cada segmento, pois os diferentes segmentos de mercado possuem percepções distintas do destino (Hall & Boyd, 2005). Por outro lado, são inúmeros os motivos que têm levado os lugares (região, país, cidade, vila, etc.) a comunicarem as suas marcas através da atividade de branding, sendo estas atividades cada vez mais o alvo de atenção por parte das empresas como uma ferramenta e estratégia de marketing (Cadwell & Freire, 2004).

Neste sentido, no desenho de uma estratégia de marketing territorial deve-se ter uma noção da imagem de destino dos possíveis alvos, tendo em atenção que essa imagem assenta nos benefícios esperados por eles, nas características psicológicas e em significados sentidos e retirados, o que faz com que esta influencie o posicionamento do destino (Llodrà-Riera et al., 2015).

Múltiplos lugares encontram na marca uma forma de criar uma nova e restabelecida imagem dos mesmos, e dessa maneira atrair mais turistas, talentos e investimentos. Por outro lado, é importante compreender que existem lugares que urgem de estratégias de branding, caso contrário, terminariam em declínio ou mesmo isolados. Na verdade, estas estratégias de branding ainda não são bem desenvolvidas por todas as localidades, pois ainda encontramos várias cidades e localidades pouco ou nada desenvolvidas, algumas delas com recursos viáveis para as potenciar, mas que são retratadas por aspetos negativos como pobreza, guerra ou terrorismo.

Segundo Fetscherin (2010), a marca territorial poderá contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável dos lugares, estimulando exportações, atraindo turismo, investimento e imigração. Na gestão estratégica de um lugar, é importante também desenvolver aspetos intangíveis como: a) valores; b) aspetos sociológicos da cidade; c) conhecimento e informação; d) imagem da cidade.

A política de uma marca territorial deve ser trabalhada em todos os aspetos associados à boa organização e gestão, posição face à concorrência e, naturalmente, a imagem da marca junto do consumidor ou visitante (Sousa, Estevão, Fernandes, Alves, & Martins, 2018).

Podemos concluir que a imagem de um destino faz parte de uma realidade bastante dinâmica, é influenciada pelo tempo, dinâmica de mercado, tendências sociais e eventos imprevistos (Hall & Boyd, 2005).

3 | CONTEXTUALIZAÇÃO: O CONCELHO DE MÉRTOLA

Mértola é a sede do sexto município mais extenso de Portugal. Com uma área de 1 292,87 km, esta vila é mais uma das muitas regiões de interior, que luta contra o perigo iminente de desertificação e envelhecimento populacional, os seus 7 274 habitantes subdividem-se pelas sete freguesias do concelho.

Banhada pelo grande Rio do Sul, o Rio Guadiana, e as suas ribeiras afluentes (Oeiras, Vascão e Chança), Mértola faz fronteira a norte com o município de Beja e Serpa, a leste com a Espanha, a sul com Alcoutim e a Oeste com Almodôvar e Castro Verde.

A região apresenta um clima predominantemente mediterrânico com verões quentes e secos e invernos amenos e pouco chuvosos.

“A história da região de Mértola, pode ser hoje contada através de abundantes provas de povoamentos precoces, os primeiros vestígios remontam ao Neolítico, há cinco mil anos atrás.” (CMM, 2020). Esta vila à beira rio plantada foi procurada desde muito cedo por diversos povos, ao longo da sua história, pela sua localização geográfica privilegiada para rotas comerciais. Esta importância viria a declinar com o passar dos tempos.

Já nos finais do séc. XIX, a descoberta e exploração do filão de minério em São Domingos deu novo ânimo a este território, mas com o declínio da exploração mineira, a região assiste a um êxodo populacional massivo, e entre 1961 e 1971 perde mais de 50% da sua população para nunca mais a recuperar até aos dias de hoje. (CMM,2020).

Mértola é hoje ‘Vila Museu’ e ‘Capital Nacional da Caça’, e uma referência em termos de turismo e património, procurada por milhares de visitantes anualmente, e é um território repleto de riqueza natural e paisagística.

Paralelamente, a região trava uma luta constante contra a perda e o envelhecimento da população, e procuram-se estratégias que promovam o desenvolvimento e a sustentabilidade do território.

A Câmara Municipal de Mértola é o principal motor de promoção do desenvolvimento da região, mas não o único. Consigo trabalham arduamente outras entidades que visam o mesmo fim, como o Campo Arqueológico de Mértola, o Parque Natural Vale do Guadiana, a Associação de Defesa do Património de Mértola, outras Associações Culturais, Recreativas, Desportivas, de Solidariedade Social, Escolas, Produtores e Empresários Locais e toda a comunidade em geral. Juntos, trabalham e cooperam, no sentido de trazer, a este território, mais desenvolvimento económico, social e ambiental, maior bem-estar, felicidade e qualidade de vida.

O desenvolvimento da vila em termos socioeconómicos tem sido bastante notório nos últimos anos. Mértola apoia famílias, implementa estratégias de desenvolvimento do comércio local e apoia empresários, incentiva a investigação científica, entre muitas outras. A vila dispõe ainda de infraestruturas de carácter desportivo/lazer (campo de futebol, pavilhão gimnodesportivo, piscinas coberta e descoberta, clube náutico, parques e espaços

verdes), cultural (cineteatro, anfiteatro e brevemente o novo pavilhão multiusos), social e educativo (infantário, creches, escolas, lares, centros de dia, Universidade Sénior), científico/ambiental (Parque Natural Vale do Guadiana e brevemente a Estação Biológica de Mértola), património/história (Museu de Mértola com 12 núcleos, Campo Arqueológico de Mértola, Associação de Defesa do património).

Em termos de atrações turísticas podemos, entre muitas, destacar o rio guadiana e as suas valências (canoagem, passeios de barco), a natureza (passeios pedestres, birdwatching, btt), a praia fluvial e complexo mineiro da Mina de São Domingos, o Pulo do Lobo, o espólio museológico, a beleza e biodiversidade naturais da vila e do concelho.

4 | PROPOSTA DE MODELO

Neste estudo pretende-se aprofundar, analisar e descrever a relevância das ferramentas de marketing no estudo da identidade dos lugares, através da avaliação do impacto da imagem da vila de Mértola, na perspetiva dos residentes e trabalhadores e na perspetiva dos visitantes e turistas, isto é compreender o papel da imagem da localidade na escolha dos alvos.

O objetivo deste estudo é fazer uma comparação entre a imagem percebida do lugar pelos residentes e trabalhadores e pelos visitantes e turistas. Os objetivos traçados estão relacionados com variáveis que caracterizam, descrevem e permitem avaliar o local, tais como, qualidade de vida; tempo de permanência/residência no local; imagem transmitida; atrações; fatores envolventes no local, tais como: habitação, segurança, transportes, acessos, qualidade ambiental, turismo e hospitalidade e restauração.

O principal objetivo é analisar o impacto que a imagem da vila de Mértola tem para os seus habitantes (residentes e trabalhadores) e para os seus visitantes e turistas.

É quase impossível se falar em observação ou experimentação sem que, para tal, se provem determinadas hipóteses. Para os autores Quivy e Campenhoudt (2005), as hipóteses nascem como uma resposta provisória à questão de partida da investigação. Para se perceber o valor dessa resposta, é necessário prová-las através de factos, concluindo se as hipóteses são confirmadas ou infirmadas, ou seja, procedendo-se a uma verificação empírica.

Conforme foi mencionado, o campo de aplicação da pesquisa é o concelho de Mértola, assim, nas hipóteses apresentadas, são considerados todos os residentes e trabalhadores; e visitantes e turistas do concelho observados no campo de aplicação da pesquisa.

Considera-se, importante, examinar a consequência que determinadas variáveis exercem na avaliação da imagem do concelho de Mértola para os seus habitantes (residentes e trabalhadores), e para os visitantes e turistas, uma vez que existe um nível de dependência elevado. Deseja-se estudar o impacto que a imagem da vila de Mértola

exerce nos seus habitantes e nos visitantes.

Na sequência dos objetivos, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1- A marca Mértola está relacionada com a caracterização da área geográfica, o Alentejo, e a sua qualidade de vida.

H2- O concelho de Mértola apresenta um conjunto de atrações que lhe trazem mais-valias para continuar a permanecer no mesmo, preservando a boa qualidade de vida.

H3- Será uma mais valia para a região apostar em inovação e empreendedorismo para o seu desenvolvimento.

5 | METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Como forma de recolher a informação necessária a estudar, elaborou-se dois questionários semelhantes para os públicos-alvo a estudar, que avaliam de forma independente as diferentes características da relação entre as duas partes, mediante escalas de medida. Com o objetivo de recolher os dados necessários à avaliação do modelo e às hipóteses da pesquisa, os questionários contêm questões que se configuram como indicadores das variáveis latentes e questões para identificação do perfil sociodemográfico dos entrevistados. Os questionários foram construídos com base na informação recolhida através da revisão da literatura, de Kotler & Keller (2006), sendo ainda considerada uma adaptação à realidade local.

Tendo em conta a pergunta de partida desta investigação, a população-alvo será todas as pessoas que residem e trabalham no concelho de Mértola, em Portugal; e os visitantes e turistas do concelho, que são passíveis de responder às questões colocadas. Neste contexto, a população divide-se em dois segmentos. O primeiro segmento consiste em 7274 indivíduos, residentes e trabalhadores no concelho de Mértola, com idades superiores aos 18 anos (INE, 2017); o segundo segmento é constituído por 382 visitantes/turistas do concelho de Mértola com idades superior a 18 anos, informação recolhida na entidade pública de turismo local. Foi utilizado o cálculo amostral para se obter o tamanho da amostra de cada segmento, onde concluímos que no primeiro segmento a amostra a estudar é de 365 indivíduos; e no segundo segmento a amostra a estudar é de 192 indivíduos. Após encontrada a população a inquirir, procedemos à seleção da amostra representativa da vila de Mértola.

No primeiro segmento, os questionários foram solicitados aos 365 indivíduos, realizados presencialmente e por correio eletrónico, tendo-se obtido 258 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 70,6%.

No segundo segmento, os questionários foram solicitados a 192 indivíduos, realizados através do Google forms e correio eletrónico, tendo-se obtido 139 respostas, o

que corresponde a uma taxa de resposta de 72,4%.

A reduzida taxa de resposta verificada em ambos os segmentos, não permitiu extrapolar os resultados obtidos, uma vez que as respostas observadas não constituem uma amostra representativa da população em estudo.

Para alcançar os objetivos planeados na presente investigação, realizou-se um estudo empírico para cada um dos segmentos, cujos aspetos metodológicos foram resumidos na ficha técnica que se elaborou no quadro 1. Nesta ficha apresentam-se os aspetos técnicos referentes à recolha de informação.

Processo de recolha da informação	1º Segmento- Residentes e Trabalhadores	2º Segmento – Visitantes e Turistas
	Questionário estruturado e auto administrado	Questionário estruturado e auto administrado
Tipo de perguntas	Fechadas de resposta única e de controlo ou filtro	Fechadas de resposta única e de controlo ou filtro
Universo da pesquisa	População residente ou trabalhadora no concelho de Mértola, com idades superior a 18 anos	Visitantes e turistas do concelho de Mértola, com idades superior a 18 anos
Âmbito geográfico	Mértola, Portugal	Mértola, Portugal
Forma de contacto	Plataforma google forms e difundidos por email e redes sociais	Plataforma google forms e difundidos por email e redes sociais
Índice de respostas	70.6% (258 respostas)	72,4% (139 respostas)
Nível de confiança	95%	95%
Erro da amostra	5%	5%
Tratamento da informação	Tratamento informático através do SPSS Versão 25.	Tratamento informático através do SPSS Versão 25.

Quadro 1 - Ficha técnica da investigação

Fonte: Elaboração própria.

6 | ANÁLISE DE DADOS

Conforme explicado anteriormente, no **primeiro segmento**, o questionário foi aplicado a 365 inquiridos do concelho de Mértola, contudo só se conseguiu obter 258 respostas. Em relação à variável sexo, a amostra é composta por 94 pessoas do sexo masculino e 161 pessoas do sexo feminino, com idades entre os 26 e 64 anos, sendo na sua maioria indivíduos com habilitação superior e/ou o 12º ano de escolaridade. A maior fatia de inquiridos é trabalhadora por conta de outrem, seguindo-se, os trabalhadores independentes que totalizam 31 respostas e os desempregados e reformados, que representam 27 inquiridos, sendo importante mencionar que a maioria dos inquiridos, trabalha há mais de 3 anos na empresa e auferem um nível de remuneração até aos 1000€.

No que se refere à imagem e satisfação que os residentes e trabalhadores da vila de Mértola referem, chegou-se a conclusões e resultados agradáveis.

A grande maioria dos respondentes (223 inquiridos) considera que a vila de Mértola proporciona uma boa qualidade de vida aos seus habitantes, levando a uma permanência temporal superior a 35 anos (101 respondentes).

Quanto à imagem que este público-alvo possui da vila, constatou-se que as respostas variaram entre muito favorável (121 respostas) e favorável (109 respostas), o que reforça a fidelidade dos seus habitantes e trabalhadores. Aliada à boa imagem que os residentes possuem da vila, estes consideram ainda, que no geral o nível de atração da vila é de bom a excelente (78;156 respostas).

Relativamente à situação do concelho de Mértola, os inquiridos avaliaram parâmetros sobre a realidade do território. De entre esses parâmetros, os respondentes referiram como prioritários para desenvolver na vila, a atitude empreendedora (96 respostas); as condições de habitação (42 respostas) e os transportes públicos (40 respostas). Todos eles estão relacionados com a teoria de Kotler & Keller (2006), que segundo os autores são critérios fundamentais para quem decide escolher um lugar para viver, constituir família, trabalhar, estudar e usufruir de bons momentos de lazer.

Os inquiridos apresentam consonância, no que diz respeito à promoção externa da vila, para 173 respondentes a vila encontra-se bem promovida.

No **segundo segmento**, a amostra é constituída por 139 indivíduos, maioritariamente de nacionalidade portuguesa (133 respostas), caracterizando a amostra como turismo interno. Em relação à variável sexo, a amostra é composta por 62 pessoas do sexo masculino e 77 pessoas do sexo feminino, com idades entre os 18 e 65 anos ou superior, sendo na sua maioria indivíduos com habilitação superior (102 respostas) e o 12º ano de escolaridade (31 respostas). A maior fatia de inquiridos é trabalhadora por conta de outrem, seguindo-se, os trabalhadores independentes que totalizam 29 respostas e os desempregados, reformados e estudantes, que representam 14 inquiridos, sendo importante mencionar que a maioria dos inquiridos, trabalha há mais de 3 anos na empresa (101 respostas) e auferem um nível de remuneração entre os 1000€ - 3000€.

No que se refere à imagem e satisfação que os turistas e visitantes da vila de Mértola referem, chegou-se a conclusões e resultados agradáveis. Como mencionado na revisão da literatura, o marketing pode ser entendido como a entrega de satisfação ao cliente e parece ser esta a razão indicada para qualificar a relação entre os visitantes e turistas da vila.

Quanto à imagem que este público-alvo possui da vila, constatou-se que as respostas variaram entre muito favorável (57 respostas) e favorável (66 respostas), o que explanei-a o interesse e a procura da mesma. Aliada à boa imagem que os turistas e visitantes, consideram-na bonita, interessante, hospitaleira e harmoniosa.

Relativamente às atrações da vila de Mértola, os inquiridos frisam parâmetros como

beleza; características naturais; história; património; segurança; tranquilidade; desporto e lazer, estes valorizam a realidade do território.

Foi realizada uma análise descritiva e análise cruzada das variáveis para ambos os segmentos.

7 | VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

Passando à avaliação do objetivo principal, verificou-se que a imagem da região é importante para os residentes e trabalhadores da localidade, bem como para os visitantes e turistas. Foi também possível constatar o grau de satisfação dos mesmos por residirem ou trabalharem na vila de Mértola. Estas variáveis apresentam uma relação com o conhecimento da marca Mértola (214 inquiridos).

Os visitantes e turistas consideram que a vila de Mértola tem uma imagem favorável a muito favorável (123 respostas).

Com isto podemos dizer, que o plano estratégico de marketing territorial aplicado pela autarquia está a ser satisfatório do ponto de vista dos seus cidadãos, e dos cidadãos externos ao local, obtendo a satisfação da comunidade, e atingindo as suas expectativas. Conforme referido pelos autores Insch & Florek (2008), a satisfação de um lugar baseia-se na relação entre as expectativas e a perceção do desempenho do local.

A imagem da vila de Mértola permite aos residentes e trabalhadores, bem como aos visitantes e turistas mentalizarem-se das vantagens competitivas da mesma, tal como refere Monti (2004). Com a boa imagem atribuída pelo público-alvo específico, poderá ser uma estratégia de sucesso, junto a pessoas e mercados externos.

8 | ANÁLISE ESTATÍSTICA E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

A análise estatística englobou a análise descritiva das variáveis sociodemográficas, clínicas e psicossociais. Realizou-se a codificação do questionário dos dois segmentos, e em seguida foram todos transformados em *scores* de 0 a 100. Os dados foram introduzidos numa base de dados em formato eletrónico por recurso ao software SPSS (v. 25.0).

É importante destacar que o modelo aqui proposto tem origem em modelos exaustivamente testados com a escala de *Likert* de cinco pontos.

Após efetuada a análise para todas as variáveis, procede-se ao teste das distintas hipóteses propostas no estudo, que constituem o modelo a analisar.

H1 - A marca Mértola está relacionada com a caracterização da sua área geográfica, o Alentejo, e a sua qualidade de vida

Ao analisar a opinião dos inquiridos sobre a qualidade de vida da vila de Mértola, observa-se que 223 inquiridos residentes ou trabalhadores consideram que Mértola possui uma boa qualidade de vida. Por outro lado, quando se efetua o cruzamento entre a classificação da qualidade de vida da vila e o grau de satisfação dos inquiridos em viver

na mesma, denota-se que dos 223 inquiridos, 188 inquiridos concordam, ou seja, estão satisfeitos por viver no local.

No que se refere à opinião dos inquiridos visitantes ou turistas sobre a imagem de marca da localidade, constata-se que das 123 pessoas que consideram a imagem de Mértola como favorável e muito favorável, onde a qualidade de vida é um privilégio.

Conclui-se que tanto os residentes e trabalhadores como os visitantes e turistas relacionam a marca Mértola à sua localização geográfica e qualidade de vida.

Hipótese confirmada.

H2- O concelho de Mértola apresenta um conjunto de atrações que lhe trazem mais-valias para continuar a permanecer no mesmo, preservando uma boa qualidade de vida

Esta hipótese está relacionada com as atrações do lugar. Ao consultar os residentes e trabalhadores é conhecido que a beleza e as características naturais; história e património; segurança e tranquilidade; condições de habitação; oferta e programação cultural são considerados os principais fatores que atraem mais esta população (totalizando 181 respostas).

Ao auscultar os visitantes e turistas é conhecido que beleza e as características naturais; história e património; segurança e tranquilidade; desporto e lazer são considerados os principais fatores que mais os atraem (totalizando 81 respostas).

Podemos concluir que os segmentos revelam apreciarem de um conjunto de atrações idênticas. Por outro lado, em ambos os segmentos os fatores aparecem sempre agrupados pelos inquiridos, o que mostra que o concelho não apresenta uma, mas sim um conjunto de mais valias para a permanência dos indivíduos no local.

Hipótese confirmada.

H3- Será uma mais valia para a região apostar em inovação e empreendedorismo para o seu desenvolvimento

A inovação e o empreendedorismo são na generalidade importantes no desenvolvimento das regiões, dos lugares. Ao auscultar os 258 inquiridos que residem ou trabalham na vila de Mértola observa-se que 96 pessoas concordam com esta realidade, contudo 42 pessoas acham que a região deve apostar na habitação, 41 pessoas referem que deveria de existir uma melhoria nos transportes, 21 pessoas referem o ambiente e biodiversidade, seguindo-se o ensino com 19 respostas.

Ao escutar os 139 inquiridos visitantes e turistas observa-se que 63 pessoas referem que existe um desenvolvimento favorável a muito favorável do turismo da vila, contudo 49 pessoas apresentam uma opinião neutra.

A futuro, considera-se pertinente melhorar e apostar numa estratégia de captação de turismo inovadora, de forma a atrair mais turistas e a destacar a imagem da vila no mercado externo.

Apesar de existir uma heterogeneidade nas respostas, salienta-se que a região deve apostar na inovação e numa atitude empreendedora, o que confirma a hipótese delineada.

9 | CONCLUSÕES

O principal objetivo deste estudo foi analisar as técnicas do marketing de lugares de forma a atender aos desejos e necessidades dos diferentes alvos de um lugar, estudou-se em particular dois segmentos distintos, os residentes e trabalhadores; e os visitantes e turistas do concelho de Mértola. Para a realização do estudo, adotou-se o modelo desenvolvido na revisão teórica, procurando compreender de que modo essas teorias são sólidas e aplicáveis aos diferentes intervenientes no marketing de lugares da vila de Mértola.

O balanço global do estudo demonstra, através dos resultados, que a imagem de Mértola percebida pelos seus residentes e trabalhadores, bem como pelos visitantes e turistas, tem uma conotação bastante positiva. Os inquiridos de ambos os segmentos de estudo revelam sentimentos positivos do destino, referem-no como encantado, afectuoso, empático e hospitaleiro. Critérios como a beleza natural, a história e o património, a segurança, a hospitalidade, a qualidade de vida, a oferta e promoção turística, o desporto e lazer contam com opiniões bastante favoráveis.

Percebe-se através dos estudos que existem áreas/setores que carecem de alguma atenção futura e eventuais melhorias. Com valores menos positivos encontramos critérios relacionados com a rede de transportes, o fraco investimento na atividade empreendedora e os escassos locais de compra.

Percebe-se através do estudo que o turismo da localidade carece de alguma atenção futura e eventuais melhorias, de forma a aumentar a procura turística do mesmo.

É relevante enaltecer a importância e contributo deste tipo de estudo para o desenvolvimento e crescimento dos lugares, neste caso, do concelho de Mértola.

A satisfação e bem-estar de quem vive, de quem investe ou trabalha no território podem e devem passar uma imagem de positividade e confiança a quem o visita. Trabalhar de dentro para fora, no sentido de que se um lugar é bom para viver, será com certeza bom para visitar.

Averiguou-se que é necessário criar um lugar que procure satisfazer as necessidades dos diferentes públicos-alvo, logo é preciso identificar os atributos que proporcionem valor acrescentado para os mesmos.

Os residentes, trabalhadores, visitantes, empresas e a indústria são os grupos centrais no marketing de lugares, podendo também, serem considerados os clientes relevantes de um lugar. Todos estes mercados são importantes e devem ser considerados para o desenvolvimento de Mértola.

Pretende-se com isto, e trabalhando a médio e longo prazo, afirmar no território

Mértola, soluções de desenvolvimento sustentável, que tragam progressos e inovação, empregos e mais oportunidades para todos, apostando cada vez mais no turismo, enquanto se afirma a 'Marca Mértola' através da valorização e do impacto da sua imagem.

O marketing de lugares, por meio das suas ferramentas de marketing, é um recurso muito válido e em ascensão. Deve ser utilizado como ferramenta elementar para o desenvolvimento económico, social, político, sustentável e intelectual de países, regiões ou cidades para que esses lugares consigam ser comercializados de forma eficaz. Torna-se claro que a disciplina poderá ser muito útil aos governos locais criando valor e impacto à imagem de marca dos territórios e destacando-a face à concorrência.

Ultimadas as conclusões deste estudo, salientam-se algumas linhas de investigação futuras que podem vir a complementar o mesmo. De entre essas linhas de investigação podem destacar-se a elaboração de um estudo sobre a avaliação da imagem e o nível de satisfação que as empresas e os investidores têm do concelho.

REFERÊNCIAS

Antonio, L. (2010). Marketing de localidades y competitividad: generación de insights para el diseño e identidad, de San José del Pacífico. San Mateo, Río Hondo, Oaxaca. Tesis de Licenciado en Administradion Municipal.

Albuquerque, A. (2006). O paradigma do mercado no urbanismo: contribuição do marketing para o urbanismo na virada do milénio. MDU. Universidade Federal de Pernambuco.

Almeida, C. (2004). Marketing das cidades. Gestão e desenvolvimento, v. 12, p. 9-45.

AMA (2017). Definition of marketing approved by the American Marketing Associated Board of Directors. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>, consultado em janeiro 2021.

Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities. Place Branding, 2(1), 18–31.

Aragonez, T., & Alves, G. (2012). Territorial Marketing: The future of sustainable and success cities. Book of Proceedings – Tourism and Management studies international conference Algarve 2012. (1). ESGHT- Universidade do Algarve, Portugal.

Ashworth, M., & Bowlby, J. (1991). An ethological approach to personality development. American Psychologist, 46, 331-334.

Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2005). City Branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? Social e Geografie, 96(56),507.

Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2010). Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions, Cheltenham: Edward Elgar.

Azevedo, A., Magalhães D., & Pereira J. (2010). City Marketing. My Place in XXI .Porto: Editora Vida Económica, ISBN 978-972-788-371-4, 1ª Edição, Porto.

Borden, N., H., (1964). *The Concept of Marketing Mix*. Marketing Classics. 8ª ed.. Upper Saddle River (N.J.). Prentice- Hall.

Câmara Municipal de Mértola (2020). Disponível em <http://www.cm-mertola.pt>. Consultado em 10/05/2020.

Carvalho, J. (2004). *Systems theory, complexity and supply organizational models to enrich city logistics*. TANIGUCHI, Eiichi, *Logistics Systems for Sustainable Cities*, Elsevier, Amsterdam, 179-189.

Cadwell, W., & Freire J. (2004). *The difference between branding a country, a region and a city: apply the brand box model*. *Journal of Brand Management*, 12(1), 50-61.

Costa J. (2011). *As mudanças económicas como desafio para a cidade*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Cotruello, R. (1997). *Estrategias de desarrollo y marketing de ciudades*. Madrid: Grupo Inmark.

Echtner, C., & Ritchie, J. (2003). *The meaning and measurement of destination image*. *Journal of Tourism Studies*, 14(1), 37.

Fetscherin, M. (2010). *The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index*. *International Marketing Review*, 27(4), 466-479.

Figueira, A. (2011). *Marketing territorial - Uma nova dimensão do marketing*. Estarreja: Mel Editores.

Figueira, A. (2014). *A organização do território e o turismo: uma aplicação de marketing territorial ao concelho de Beja*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Portugal.

Gaio, S., & Gouveia, L. (2009). *O Branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade*. *A Obra Nasce*, 4, 27-38.

Gaio, S. & Gouveia, L. (2011). *O Branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade*. *A Obra Nasce*, 6, 33-39.

Gomes, P. (2014). *Marketing Territorial e desenvolvimento: O futuro das cidades. Avaliação dos planos estratégicos territoriais – Coimbra e Chaves*. Dissertação de Mestrado em Geografia Humana. Universidade de Coimbra, Portugal.

Gregori, G. (2000). *Il Ruolo dei Sistemi-rette nello Sviluppo del Marketing Territoriale*. *Economia Marche*, n. 2.

Gronroos, C. (2004). "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99-113.

Guerreiro, M. M. M. (2012). *Um contributo para o estudo da imagem das cidades enquanto destinos turísticos – O caso das cidades capitais europeias da cultura 2010*. Faro. Universidade do Algarve.

Hall, C. M., & Boyd, S. W. (2005). *Nature-based tourism in peripheral areas: Development or disaster?* (21). Channel View Publications.

Hankinson, G. (2011). Location branding – a study of the branding practices of 12 english cities. *Journal of Brand Management*. 9(2), 127-142.

INE (2017). Disponível em <http://www.ine.pt>. Consultado em 10/05/2020.

Insch, A., & Florek, M. (2008). A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of city residents. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, 138-149.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going?. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150- 165.

Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A*, 47(6), 1368-1382.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. 9ª Edição. São Paulo. Prentice-Hall.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2. ed. London: Prentice Hall.

Kotler, P., & Gertner, D. (2004). Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, 2, 40-56.

Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2006). *Marketing de Lugares – Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo. Prentice Hall.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and tourism to Cities, States and Nation*. Nova Iorque: Free Press.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2010). *Marketing 3.0 – Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. (1ª ed.). Lisboa: Atual Editora.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. Prentice-Hall. São Paulo.

Kotler, P. & Lee, N. (2011). *Marketing social-Influenciando comportamentos para o bem*.

Porto Alegre. Bookman.

Lindon, D., Lendrevie, J., Levi, J., & Dionísio, P. (2004). *Mercator –Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Edição. Lisboa. Publicações D.Quixote.

Llodrà-Riera, I., Martínez-Ruiz, M. P., Jiménez-Zarco, A. I., & Izquierdo-Yusta, A. (2015). A multidimensional analysis of the information sources construct and its relevance for destination image formation. *Tourism Management*, 48, 319-328.

Mendes, A. (2014). *Branding: A gestão da marca*. 2ª Edição: maio. Lisboa: Edições IADE.

Mera, A., & López, O. (2005). *Aplicaciones de Marketing*, Universidad de Extremadura. Primera edición. Badajoz.

Monti, R. (2004). Como promover uma cidade/país – Marketing de Lugar <https://www.acesa.com/negocios/arquivo/marketing/2004/07/05-marketing>. Consultado em 14 janeiro 2022.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa. Gradiva.

Paniagua, R. & Blanco, C. (2007). Presente y Futuro de la comunicación estratégica en la ciudad, FISEC Estrategias. 4, 24-49.

Pride, W., & Ferrel, O. (2000). Marketing: concepts and strategies. Boston. Houghton Mifflin Company.

Ritchie, S., & Ritchie, J. (1998). The branding of tourism destinations. Annual Congress of international association of scientific experts in tourism. Marrocos.

Sousa, B., Casais, B., & Pina, G. (2017). A influência da marca territorial na predisposição do consumidor turístico: O caso Cabo Verde. European Journal of Applied Business and Management. ISSN 2183-5594

Sousa, B., & Vasconcelos S. (2018). Branding territorial e o papel da imagem no comportamento do consumidor em turismo: O caso de Arouca. European Journal of Applied Business and Management. ISSN 2183-5594.

Sousa, B., Estevão, C., Fernandes, C., Alves, H. & Martins, L. (2018). Empresariato Branding - Casos de Sucesso. Livraria Lello.

Sun, M., Ryan, C., & Pan, S. (2015). Using Chinese travel blogs to examine perceived destination image: the case of New Zealand. Journal of Travel Research, 54(4), 543-555.

Tseng, C., Wu, B., Morrison, A. M., Zhang, J., & Chen, Y. C. (2015). Travel blogs on China as a destination image formation agent: A qualitative analysis using Leximancer. Tourism Management, 46, 347-358.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 7, 35, 40, 53, 58, 59, 61, 64, 66, 67, 74, 86, 108, 117, 128, 130, 132, 134, 136, 143, 162, 163, 175, 186, 192, 195, 201, 202, 211, 212, 213, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 244, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 279, 281

Amazonas 159, 163, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224

B

Bens públicos 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 237

Brasil 7, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 27, 30, 33, 34, 35, 37, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 51, 52, 54, 55, 56, 59, 62, 66, 67, 70, 76, 78, 79, 81, 84, 87, 114, 117, 124, 126, 143, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 174, 175, 186, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 212, 213, 214, 215, 223, 231, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 255, 256

C

Captação de recursos 166, 251, 252, 253, 254, 255, 256

Clientes 5, 30, 42, 75, 88, 107, 115, 122, 123, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 141, 142, 143, 145, 156, 261, 263, 276

Competência 65, 78, 81, 82, 83, 85, 88, 96, 143, 204, 206, 231, 235, 237

Coronavírus 112, 114, 115, 116, 120, 121, 122, 123, 126, 245, 246

Covid-19 113, 114, 116, 117, 120, 126, 127, 128, 131, 225, 245

Crescimento 33, 60, 67, 70, 96, 116, 118, 129, 131, 132, 134, 143, 160, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 190, 192, 195, 224, 259, 260, 265, 276, 279

Crise 30, 35, 88, 112, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 161, 231, 232, 237, 247

Cultura organizacional 15, 78, 83, 123, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184

D

Desenvolvimento 3, 7, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 28, 34, 36, 37, 41, 42, 45, 51, 52, 53, 54, 61, 66, 70, 72, 75, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 92, 93, 94, 97, 101, 107, 118, 126, 129, 130, 132, 134, 161, 163, 169, 174, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 194, 195, 196, 201, 214, 248, 249, 251, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 263, 265, 268, 269, 271, 275, 276, 277, 278, 281

E

Economia solidária 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 15, 18, 24, 28, 45, 52, 69, 73, 74, 75, 82, 86, 88, 89, 96, 97, 98, 101, 102, 104, 123, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 142, 146, 147,

148, 149, 158, 160, 164, 165, 169, 191, 198, 266, 272, 273

Encargos sociais 160, 161, 162, 164, 165, 167, 169, 170, 171, 173, 174

Ensino 29, 38, 39, 40, 51, 54, 136, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 247, 252, 254, 255, 275

Estado regulador 229, 231, 238, 241, 246, 247

F

Felicidade 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 269

Fenômeno 1, 2, 5, 6, 7, 80, 169

Frameworks 91, 92, 93, 94, 95, 96, 99, 101, 104, 105, 106, 108

G

Gastos 88, 160, 161, 162, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 190, 193, 236, 238

Gestão de pessoas 9, 65, 78, 82, 83, 85, 86, 88, 89, 118

Gestão do conhecimento 52, 54, 67, 91, 95, 96, 98, 101, 104, 105, 106, 108

H

Habilidades 79, 85, 101, 104, 178, 181, 183

Hospital 10, 197, 199, 200, 210, 250

I

IDEB 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225

Indústria 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 65, 67, 97, 99, 102, 122, 142, 166, 263, 266, 276

Infraestrutura viária 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195

Inovação 40, 47, 51, 52, 53, 54, 55, 94, 95, 99, 100, 107, 118, 136, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 261, 271, 275, 276, 277, 281

Internet das coisas 40, 41, 42, 49, 52, 53

L

Liderança 30, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 98, 118, 128

M

Marketing 95, 103, 104, 110, 122, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 155, 156, 157, 158, 159, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 268, 270, 273, 274, 276, 277, 278, 279, 280

Motivação 3, 18, 81, 112, 115, 117, 118, 119, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 137, 200

Mulheres 25, 28, 29, 33, 35, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 88

O

Organizações sociais 229, 230, 231, 233, 234, 236, 238, 241, 244, 246, 247, 248, 249, 250

P

Pandemia 114, 115, 117, 119, 121, 122, 124, 126, 150, 225, 246

Percepção 4, 6, 60, 61, 65, 118, 119, 121, 122, 124, 125, 129, 133, 135, 137, 140, 142, 174, 229, 231, 238, 241, 242, 243, 244, 246, 247, 249

Periódicos 41, 58, 59, 61, 66, 92, 93, 105

Pessoas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 42, 45, 51, 52, 60, 63, 64, 65, 72, 74, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 89, 91, 92, 100, 104, 105, 106, 116, 117, 118, 119, 130, 131, 132, 134, 136, 161, 162, 163, 166, 167, 202, 204, 205, 208, 210, 259, 260, 261, 263, 264, 265, 266, 267, 271, 272, 273, 274, 275

Petróleo 186, 188, 189, 191, 192, 195, 196

Planejamento 5, 26, 98, 103, 104, 105, 106, 107, 122, 133, 134, 186, 188, 189, 190, 192, 193, 194, 195, 196, 241, 243, 246, 249, 255, 256

Plano 24, 34, 46, 96, 126, 132, 133, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 214, 230, 232, 251, 254, 256, 259, 264, 274

Produção 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 51, 52, 53, 55, 66, 81, 84, 85, 86, 93, 104, 143, 166, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 195, 202, 204, 230, 231, 232, 233, 241, 243, 249, 252, 256

R

Receitas 133, 160, 161, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 193, 266

Relacionamento 22, 42, 60, 63, 64, 74, 112, 117, 122, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 139, 142, 143

Renda 6, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 114

Revisão sistemática integrativa 58, 59, 61

Revolução industrial 40, 41, 42, 52, 53

Royalties 186, 187, 190, 191, 192, 194, 195, 196

S

Satisfação 2, 3, 5, 6, 7, 9, 22, 81, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 125, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 142, 143, 192, 238, 239, 245, 246, 259, 273, 274, 276, 277

Saúde 5, 6, 8, 9, 24, 36, 70, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 113, 114, 121, 165, 168, 186, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251

Serviços públicos 164, 192, 202, 229, 230, 231, 232, 233, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 246, 247

Setor aéreo 112, 114, 115, 118, 119, 121, 122, 125, 126

T

Tecnologia 33, 41, 42, 44, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 67, 69, 74, 91, 96, 98, 103, 104, 105, 106, 108, 129, 251, 254, 261, 266, 281

Trabalhador 22, 23, 28, 62, 69, 70, 72, 73, 74, 78, 79, 81, 83, 85, 90, 119, 123

Trabalho 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 44, 45, 52, 53, 55, 56, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 93, 99, 104, 112, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 133, 136, 160, 162, 164, 173, 197, 200, 201, 207, 231, 234, 247, 255, 257, 265

Turismo 114, 144, 145, 147, 153, 155, 156, 157, 158, 257, 258, 259, 260, 268, 269, 270, 271, 273, 275, 276, 277, 278, 280

U

Universidade 1, 20, 27, 28, 30, 31, 34, 35, 36, 40, 53, 54, 58, 67, 68, 69, 127, 196, 229, 238, 248, 250, 251, 252, 253, 255, 270, 277, 278, 281

🌐 www.atenaeditora.com.br
✉ contato@atenaeditora.com.br
📷 @atenaeditora
📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação



Atena
Editora
Ano 2022

🌐 www.atenaeditora.com.br
✉ contato@atenaeditora.com.br
📷 @atenaeditora
📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação



Atena
Editora
Ano 2022