

# ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



# ADMINISTRAÇÃO:

## CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



 **Atena**  
Editora

Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



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

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

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

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

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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

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

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

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

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

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

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

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

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

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

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

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

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Livia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista



**Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2**

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A238 Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-881-6

DOI 10.22533/at.ed.816210903

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

CDD 658

**Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

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

## APRESENTAÇÃO

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

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

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

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

A EVOLUÇÃO DO CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Nairana Radtke Caneppele

Enise Barth

Luiz Cláudio Dib Binato

**DOI 10.22533/at.ed.8162109031**

### **CAPÍTULO 2..... 22**

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA BRISANET TELECOMUNICAÇÕES LTDA

Josefa Marina Candido de Lima

Karidja Kiria Nascimento Rocha

**DOI 10.22533/at.ed.8162109032**

### **CAPÍTULO 3..... 36**

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Larissa Dantas Guimarães

**DOI 10.22533/at.ed.8162109033**

### **CAPÍTULO 4..... 58**

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Viviane Lemes da Rosa

**DOI 10.22533/at.ed.8162109034**

### **CAPÍTULO 5..... 73**

CULTURA DE APRENDIZAGEM E ESTILO DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos

Leonardo Quintas Rocha

Ariana Marchezi de Souza

**DOI 10.22533/at.ed.8162109035**

### **CAPÍTULO 6..... 95**

RISCOS DE ADOECIMENTO MENTAL: ESTUDO COM PRESBÍTEROS A LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Jaqueline dos Santos Teles

Luciano Zille Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.8162109036**

### **CAPÍTULO 7..... 106**

MENSURAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA EM AEROPORTOS

Wilson Rocha Gomes

**DOI 10.22533/at.ed.8162109037**

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>122</b>
<b>DESEMPENHO OPERACIONAL DOS PORTOS ORGANIZADOS BRASILEIROS</b>	
Andreia Coutinho e Silva	
Arilda Magna Campagnaro Teixeira	
Flavia Nico Vasconcelos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8162109038</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>133</b>
<b>GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SANEAMENTO BÁSICO E ABASTECIMENTO DE ÁGUA</b>	
Bruno Bittencourt Braz Antunes	
Raquel Ramos Moreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8162109039</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>150</b>
<b>SUPPLY CHAIN (SC) EM STARTUPS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL</b>	
Zílio Sartori Junior	
Eduardo Kunzel Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090310</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>165</b>
<b>FULFILLMENT – VANTAGEM COMPETITIVA NA LOGÍSTICA INTEGRADA</b>	
Suelen Sobral Santos	
Indira Coelho de Souza	
Leonardo do Espirito Santo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090311</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>176</b>
<b>O USO DA MATRIZ DE EISENHOWER PARA A ORGANIZAÇÃO DE ATIVIDADES E TAREFAS NA EMPRESA</b>	
Ivan Lima Bandeira	
Almir Gabriel da Silva Fonseca	
Joiciane Rodrigues de Sousa	
Luzia Rodrigues de Macedo	
Itamara Lima Matos	
Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090312</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>183</b>
<b>EVIDENCIAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: UM ESTUDO COM AS EMPRESAS LISTADAS NO ISE DA B3</b>	
Thayse Santos da Cruz	
Sônia Maria da Silva Gomes	
Jose Maria Dias Filho	
Neylane dos Santos Oliveira	
Nverson da Cruz Oliveira	

José Venâncio Ferreira Neto  
Erisson Souza Barreto da Cruz  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090313**

**CAPÍTULO 14.....201**

**GESTÃO FINANCEIRA HOSPITALAR: OPORTUNIZANDO MELHORIAS**

Pamela Nery do Lago  
Camila Ferreira Corrêa  
Flávia Cristina Duarte Silva  
Ira Caroline de Carvalho Sipoli  
Luciana Moreira Batista  
Marlene Simões e Silva  
Diego Leite Cutrim  
Diélig Teixeira  
Glauber Marcelo Dantas Seixas  
Odaléa Larissa dos Santos Neves  
Samuel Oliveira da Vera  
Susi dos Santos Barreto de Souza  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090314**

**CAPÍTULO 15.....208**

**ESTUDO SOBRE O PERFIL DE INVESTIMENTOS DOS MUNICÍPIES DE MARMELEIRO – PR**

Andressa Bender  
Gustavo Henrique Rudnick  
Robson de Faria Silva  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090315**

**CAPÍTULO 16.....223**

**EFEITO DA CORRUPÇÃO SOBRE O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO**

Elias Pereira Lopes Júnior  
Karoline Teixeira de Sousa  
Hércules Pio da Silva  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090316**

**CAPÍTULO 17.....239**

**CUSTOS DA PRODUÇÃO DE OVINOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Roni Simão  
Gilmar Batista Mazurek  
Dierone César Foltran Júnior  
Marcos Vinicius Ribas Milléo  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090317**

**CAPÍTULO 18.....254**

**TRABALHO FORMAL DA AGROINDÚSTRIA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL: REGIÃO CENTRO SUL, SÃO PAULO E BRASIL**

Bruna Costa de Paula  
Amanda Rezzieri Marchezini

Adriana Estela Sanjuan Montebello  
Jerônimo Alves dos Santos  
Marta Cristina Marjotta-Maistro  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090318**

**CAPÍTULO 19.....270**

**MARCAS REGIONAIS DE LATICÍNIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE VALOR DO CONSUMIDOR DE PARNAÍBA – PI**

Fernanda Umbelina do Nascimento  
Mara Águida Porfírio Moura  
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

**DOI 10.22533/at.ed.81621090319**

**CAPÍTULO 20.....287**

**O AMBIENTE NAS EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO DE LUXO: O IMPORTANTE É TER CHARME!**

Diego Ribeiro Feitosa  
Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa

**DOI 10.22533/at.ed.81621090320**

**CAPÍTULO 21.....302**

**O MODELO SLOW FASHION DE PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO PERÍODO DE 2008 A 2016**

Marcia Meira Berti Fiorin  
Alyne Sehnem

**DOI 10.22533/at.ed.81621090321**

**CAPÍTULO 22.....315**

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Keully Cristynne Aquino Diógenes  
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

**DOI 10.22533/at.ed.81621090322**

**CAPÍTULO 23.....329**

**DINÂMICA DO MERCADO IMOBILIÁRIO NO EIXO DA RODOVIA EMANUEL PINHEIRO EM CUIABÁ-MT**

Aléxia Gabrielle Pinheiro Oliveira  
Sônia Regina Romancini

**DOI 10.22533/at.ed.81621090323**

**CAPÍTULO 24.....341**

**II SEMINÁRIO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E GOVERNANÇA DE TERRAS REGISTRO**

José de Arimatéia Barbosa

**DOI 10.22533/at.ed.81621090324**

<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>357</b>
A IMPORTÂNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	
Fernanda Gomes de Lima	
Priscilla de Lima Alves	
Sheise Anne Cruz	
Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090325</b>	
<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>369</b>
TOWARDS A SERVICE INNOVATION CAPABILITIES MODEL	
Rafael Toassi Crispim	
Paulo Antônio Zawislak	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090326</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>389</b>
PROJETOS PÚBLICOS PARA INCLUSÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	
Aline Cristina Helfenstein	
Débora Fernandes de Souza Mendes	
Douglas Fernando Batista Neis	
Elielza Camargo Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Rafael Vicente Martins dos Reis	
Ronaldo Helfenstein	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090327</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>409</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>410</b>



# CAPÍTULO 1

## A EVOLUÇÃO DO CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 04/12/2020

### Nairana Radtke Caneppele

Programa de Pós-graduação em Administração  
(PPGA)  
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)  
São Paulo – SP  
<http://lattes.cnpq.br/2219629318094558>,  
<https://orcid.org/0000-0002-4928-7300>

### Enise Barth

Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPDPP)  
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração (PPGA)  
Universidade Federal de Santa Catarina  
(UFSC)  
Chapecó – SC  
<http://lattes.cnpq.br/8595254594395571>,  
<https://orcid.org/0000-0002-2542-3283>

### Luiz Cláudio Dib Binato

Doctorado en Administración  
Universidad Nacional de Misiones - Facultad de  
Ciencias Económicas  
São Paulo - SP  
<http://lattes.cnpq.br/3715213244818515>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi definir quais foram as mudanças paradigmáticas e escolas de pensamento que se desenvolveram no período de 2000 até 2019 no campo do comportamento organizacional. Para tanto, realizou-se um estudo bibliométrico utilizando a técnica de cocitação. A seleção da amostra foi

realizada por meio de palavras-chave descritas na base *Web of Science*, sendo elas “*organizational behavior*”, “*individual level*” e “*performance*”, as quais retornaram uma amostra de 868 artigos. A busca foi refinada por aqueles artigos que se enquadravam nas categorias *management or business*, sendo somente artigos publicados em inglês. O ponto de corte foi 2000, pois verificou-se um número crescente de publicações neste ano. Considerando os dados da Análise Fatorial Bibliométrica (AFE), dos parâmetros de rede, bem como o levantamento bibliográfico desenvolvido, os resultados permitem inferir que a base de conhecimento mais influente do campo que reflete nas pesquisas classificou-se em três fatores. Esses fatores foram denominados de Noção Interacionista do Comportamento Organizacional, Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e Comprometimento Organizacional sob a Ótica da Troca Social. As pesquisas sobre o comportamento organizacional devem, portanto, ser aplicadas e analisadas com um foco multinível para que os modelos de construções possam ser medidos com confiabilidade e concordância.

**PALAVRAS - CHAVE:** Comportamento Organizacional – Indivíduo - Grupo - Sistema - Desempenho.

### THE EVOLUTION OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR FIELD: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

**ABSTRACT:** The objective of this study was to define what were the paradigmatic changes and schools of thought that developed between 2000

and 2019 in the field of organizational behavior. For this, a bibliometric study was carried out using the cocitation technique. The sample was selected using keywords described in the Web of Science database, which are “organizational behavior”, “individual level” and “performance”, which returned a sample of 868 articles. The search was refined by those articles that fell into the management or business categories, with only articles published in English. The cutoff point was 2000, as there was an increasing number of publications this year. Considering the data from the Bibliometric Factor Analysis (AFE), the network parameters, as well as the bibliographic survey developed, the results allow to infer that the most influential knowledge base of the field that reflects in the research was classified in three factors. These factors were called the Interactionist Notion of Organizational Behavior, Organizational Citizenship Behaviors (CCO) and Organizational Commitment from the perspective of Social Exchange. Research on organizational behavior must therefore be applied and analyzed with a multilevel focus so that building models can be measured with reliability and agreement.

**KEYWORDS:** Organizational Behavior - Individual - Group - System - Performance.

## 1 | INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas multiníveis, que integram processos que podem ocorrer nos níveis individual, grupal e organizacional (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000). O comportamento organizacional é o campo de conhecimento que avalia o estudo sistemático do comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações, os quais fazem parte de estruturas que resulta da confluência de saberes de diferentes áreas disciplinares que influenciaram a consolidação do campo tais como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a ciência política e a economia (DE AZEVEDO SOBRAL; MANSUR, 2013).

As primeiras tentativas para delimitar o campo de comportamento organizacional surgiram no final da década de 60. Pugh (1966) definiu como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas. Na década de 70, Pheyse, Payne e Pugh (1971) apresentam um dos primeiros esquemas conceituais com quatro níveis de análise: indivíduos, equipes ou grupos de trabalho, departamentos ou outros pequenos setores organizacionais e a organização como um todo. Em 1979 esse campo ganhou espaço quando a *Annual Review of Psychology* começou a publicar periodicamente revisões sobre a evolução do tema. Estudiosos como Staw (1984), Mowday e Sutton (1993), O'Reilly (1991) e Rousseau (1997) se destacaram buscando a consolidação e independência do campo.

As rápidas e irreversíveis mudanças ocorridas no mundo do trabalho têm influenciado as pesquisas neste campo. Essas mudanças refletem, sobretudo, a maneira como os construtos de interesse são definidos e mensurados os quais são importantes para a avaliação das ações que têm se voltado para a implementação e institucionalização de novas tecnologias, cultura e práticas organizacionais (Rousseau, 1997).

Fruto da multidisciplinaridade das suas influências, o campo possui uma temática bastante abrangente, porém ainda representa uma pequena parcela das publicações

em estudos organizacionais (DE AZEVEDO SOBRAL; MANSUR, 2013). O desafio é não pensar micro nem macro, mas pensar micro e macro, propondo princípios que possibilitem uma compreensão mais integrada dos fenômenos revelados entre níveis nas organizações (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000). Sendo assim, a pergunta que este estudo procura responder é: qual é a base de conhecimento mais influente do campo do comportamento organizacional que reflete nas pesquisas de hoje?

A teoria organizacional contemporânea assume uma perspectiva bem mais ampla das organizações, que são vistas como sistemas abertos, diferente da administração clássica que considera as organizações como um sistema fechado, essa mudança é resultado das significativas transformações em seu comportamento. As mudanças sugerem novas formas de organizar e conduzir as organizações, seja em termos de estratégia ou gestão, seja na administração com maior propensão ao risco e tolerância à ambiguidade, buscando sempre o aumento do desempenho (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1982).

Para que os estudos futuros neste campo possam trazer resultados com novas lentes sobre os fenômenos que envolvem o campo do comportamento organizacional, contribuindo com esse importante debate, o objetivo deste artigo foi definir quais foram as mudanças paradigmáticas e escolas de pensamento que se desenvolveram no período de 2000 até 2019. Para tanto, foi desenvolvido um estudo bibliométrico utilizando a técnica de cocitação.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. Iniciando com a introdução, a qual apresenta a contextualização da temática sobre o comportamento organizacional e a sua trajetória para consolidação como um campo de pesquisa. Em seguida, é apresentado o referencial teórico sobre métodos bibliométricos e concepções de comportamento organizacional. Na seção seguinte são descritos os procedimentos metodológicos utilizados. Em função da limitação de páginas, os resultados bibliométricos, a AFE, a rede e as métricas da rede, bem como as referências estão apresentados no Apêndice 1 através do link disponível na seção de resultados. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros.

## **2 | ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL UTILIZANDO O MÉTODOS BIBLIOMÉTRICOS**

O campo do comportamento organizacional tem sua base epistemológica funcionalista e é considerado com base metodológica frágil, com predominância de estudos de caso ilustrativos de teorias já bem estabelecidas (CALDAS; TINOCO, 2004). Esse campo busca o entendimento de como as pessoas compartilham ideias que podem contribuir para o conhecimento da dinâmica de grupo. Nesse compartilhamento um fator importante são as emoções, observadas no nível individual, que através do contágio emocional, são absorvidas pelos grupos (BARSADE, 2002; BRIEF; WEISS, 2002).

Esse campo é definido como uma área de investigação sobre a influência dos

indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações (ROBBINS, 1999). O qual busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial (WAGNER; HOLLENBECK, 1999).

A proposta de Robbins (1999) para os estudos do comportamento organizacional define que a análise no nível individual deve averiguar as variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades, pois elas influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação e aprendizagem individuais que, por sua vez, afetam o processo de tomada de decisão individual. A análise sobre grupos de trabalho é representada no modelo por interações bidirecionais entre os processos de tomada de decisão grupal, comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho. Para analisar organização como um todo, o autor relaciona temas como cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho.

Neste artigo foi possível identificar outras definições e propostas para a análise do comportamento organizacional, as quais podem ser consideradas a base teórica do tema. Os métodos bibliométricos revelam a estrutura de um campo de maneira diferente da classificação das revisões tradicionais da literatura (ZUPIC; ČATER, 2015). São considerados como uma medida da ciência com o propósito de catalogar, classificar e quantificar o conhecimento em uma determinada disciplina (BROADUS, 1987; FERREIRA; STOROPOLI; SERRA, 2014).

A importância deste método está relacionada ao auxílio que este tipo de pesquisa proporciona aos alunos que buscam referências sobre o tema (SERRA; FERREIRA; GUERRAZZI; SCACIOTTA, 2018). Contando com o auxílio de ferramentas de análise matemática e estatística já existentes, permitindo minimizar a subjetividade inerente ao conhecimento em determinada área, assunto ou tema sendo possível mensurar os índices de produção e disseminação do conhecimento científico (GUEDES; BORSCHIVER, 2005; DIODATO, 1994; ARAÚJO, 2006).

Esse método de pesquisa permite aos pesquisadores identificar as tendências e o crescimento do conhecimento em uma área, prever a produtividade de autores individuais, organizações e países, identificar as revistas do núcleo de uma disciplina, estudar a dispersão e a obsolescência da literatura científica, medir o grau e padrões de colaboração entre autores e analisar os processos de citação e cocitação (VANTI, 2002). Também proporciona medir o crescimento de determinadas áreas e o surgimento de novos temas, avaliar os aspectos estatísticos da linguagem, das palavras e das frases, prever as tendências de publicação, mensurar a cobertura das revistas secundárias, identificar os usuários de uma disciplina. Os estudos bibliométricos podem usar várias técnicas tais como coocorrência, cocitação e acoplamento bibliográfico e que avaliam a relevância e influência científica.

### 3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi adotado o método bibliométrico que se constitui numa técnica quantitativa e estatística que tem como finalidade medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico. Esse método possui como técnica a análise de cocitação, a qual foi utilizada neste estudo, o pareamento e a coocorrência para analisar os dados.

A técnica de cocitação foi adotada nesta investigação, pois a mesma permite medir com que frequência um par de artigos é citado em conjunto, é uma medida que muda ao longo do tempo conforme o campo evolui, por isso é útil para detectar mudanças paradigmáticas e escolas de pensamento (ZUPIC; ČATER, 2015; MCCAIN, 1990). Esse método reflete a influência passada do campo de pesquisa relacionado ao impacto das publicações, representando a base de conhecimento do campo. A análise de citação é geralmente usada junto com a análise de cocitação, pois ambas usam as referências de um trabalho. Os trabalhos mais influentes são mais citados e realizam mais contribuições para o tema (MCCAIN, 1990).

Os dados coletados são de fonte secundária por se tratar de uma pesquisa bibliométrica. A base de dados escolhida foi a Web of Science, uma plataforma referencial de citações científicas, com mais de 20.000 revistas acadêmicas de alta qualidade revisadas por pares e publicadas em todo o mundo, e mais de 190.000 processos de conferências. Esse estudo é baseado em periódicos internacionais.

A seleção da amostra realizou-se por meio de palavras-chave descritas na base *Web of Science*, sendo elas “*organizational behavior*”, “*individual level*” e “*performance*”, as quais retornaram uma amostra de 868 artigos do período compreendido entre 2000 a 2019. A busca foi refinada por aqueles artigos que se enquadravam nas categorias *management or business*, sendo somente artigos publicados em inglês. O ponto de corte foi 2000, pois verificamos um número crescente de publicações neste ano.

Com o software Bibexcel (PERSSON; DANELL; SCHNEIDER, 2009), foi preparada uma matriz de correlação de Pearson, usada como entrada para a Análise Fatorial Exploratória (AFE) conduzida com SPSS (versão 23). O princípio subjacente da AFE é que os artigos com aspectos conceituais comuns comporão o mesmo fator significando que os subcampos de pesquisa podem ser reconhecidos (WHITE, 2011; SHAFIQUE, 2013).

Foi utilizado o método de componentes principais, com rotação Varimax para extrair os fatores com normalização de Kaiser. Mantivemos apenas os artigos que tiveram carga fatorial  $\geq 0,50$  (LIN; CHENG, 2010; SHAFIQUE, 2013). O índice KMO avalia a adequabilidade da análise fatorial. São valores aceitáveis entre 0,5 a 1,0, no caso desta amostra o KMO foi de ,877 demonstrando que a AFE é aceitável. O teste de esfericidade de Bartlett é significativo, com  $p < 0,05$  ( $p = 0,000$ ), e a variância explicada de 64,1%. A solução ajustada reteve 49 artigos.

Para testar a robustez da análise, foi construído um diagrama de rede usando Ucinet (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013) com a mesma matriz usada na AFE. Os fatores foram plotados pela análise de fatores na rede para permitir a visualização da relação entre os artigos dentro da rede. Os nomes dos fatores foram definidos a partir de uma análise detalhada do conteúdo de cada obra.

## **4 I APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Considerando os dados da AFE disponível na Tabela 1 do Apêndice 1, dos parâmetros de rede, bem como o levantamento bibliográfico realizado, esse tema possui grupos de pesquisa que tendem a compartilhar visões teóricas e metodológicas comuns, os quais refletem a influência passada e o impacto das publicações até hoje. Esses grupos foram denominados de a Noção Interacionista do Comportamento Organizacional, o Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e o Comportamento Organizacional sob a Ótica da Troca Social, os quais foram descritos e discutidos nesta seção.

Em função da limitação de páginas, os resultados bibliométricos, a AFE, a rede e as métricas da rede, bem como as referências estão apresentados no Apêndice 1 através do link: <<https://drive.google.com/file/d/1bZG3d9v45hLamkQz63UcKjLM5c6sFH/SN/view?usp=sharing>>. As referências utilizadas a partir destes resultados também estão apresentadas no mesmo Apêndice.

### **4.1 A noção interacionista do comportamento organizacional**

Os autores apresentados na AFE (Tabela 1 do Apêndice 1) que pertencem a esse fator concentraram-se em atributos individuais e de equipes para explicar o comportamento e atitudes no trabalho. Baseiam-se na noção interacionista de que o comportamento das pessoas no trabalho é o resultado combinado de efeitos de características pessoais e de contexto, incluindo neste último as suas características objetivas como o tamanho da equipe e da organização, e interpretativas sendo a natureza da liderança exercida na equipe e cultura organizacional.

Devido à natureza hierárquica inerente das organizações, os dados coletados nas organizações consistem em entidades que realizam interações. Neste caso os, indivíduos são inseridos em grupos de trabalho, grupos de trabalho são inseridos em departamentos, departamentos estão inseridos em organizações e organizações estão inseridas em ambientes (HOFMANN, 1997).

Essa noção interacionista também pode ser denominada de teoria organizacional multinível, considerada uma promessa para melhorar a compreensão comportamento organizacional, a qual apresenta crescente número de publicações com diferentes maneiras de conceituar e medir construções multiníveis. Existe um histórico de negligência dos efeitos do contexto da organização em que o comportamento individual ocorre. Compreendendo

que as organizações são hierarquicamente sistemas alinhados, negligenciar a estrutura desses sistemas é desenvolver modelos incompletos e mal especificados (KLEIN & KOZLOWSKI, 2000B).

Nestes sistemas alinhados, equipes são unidades multitarefa que executam vários processos simultaneamente e sequencialmente para orquestrar tarefas direcionadas a objetivos. Os processos interpessoais ocorrem ao longo dos episódios com regularidade e são os tipos de fatores que podem reunir ou atrapalhar as equipes a qualquer momento. Falhas nas relações interpessoais podem arruinar as estratégias organizacionais, ou podem levar a uma falha no monitorar de colegas de equipe ou outros tipos de falhas de coordenação. Assim, os processos interpessoais podem funcionar como um atributo ou responsabilidade durante os episódios de realização de objetivos organizacionais (MARKS, MATHIEU & ZACCARO, 2001).

Ao avaliar estudos que buscam compreender as equipes no ambiente de trabalho, Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008) realizam uma crítica afirmando que muitos estudos de composição de equipes podem ser aqueles de conveniência, onde os pesquisadores tinham medidas de diferenças individuais disponíveis e procuravam utilizar para algo interessante. Para os autores, o correto é compreender o desenvolvimento da construção de equipes com um viés que vai além de uma simples agregação de atributos de indivíduos, os quais estão inseridos em um ambiente que não é estático. Sendo assim, é necessário compreender a composição dinâmica de equipes como uma combinação complexa de atributos de membros, os quais possuem desejo desse desenvolver. Embora alguns pesquisadores tenham reconhecido que os indivíduos geralmente pertencem a múltiplos equipes simultaneamente há pouca pesquisa dedicada a como isso influencia equipes ou indivíduos.

Pesquisas demonstram que o desempenho de um indivíduo é previsto por sua auto eficácia, responsabilidades não relacionadas ao trabalho e percepções de que seu desempenho é percebido pelo seu líder que é carismático. Embora essa relação em nível individual entre percepções de carisma e desempenho possa se manter dentro das equipes, é possível que a relação de liderança e desempenho carismáticos em nível de equipe seja neutra e não significativa. Esse é um exemplo de desafios que uma análise multinível proporciona aos pesquisadores, pois em um caso desses torna-se necessário verificar se os dados devem ser coletados em nível individual ou agregar os dados ao nível da equipe (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000a). Weick (1998) ilustra essa possibilidade utilizando o exemplo da orquestra. Para o autor, os membros da orquestra podem ser todos músicos habilidosos, mas, mesmo assim, podem parecer ruins quando tocam juntos.

As construções coletivas, as quais também fazem parte da teoria organizacional multinível podem ser descritas em termos de sua estrutura e função. Estrutura emerge da interação e pode, com o tempo, influenciar os sistemas de interação. Funções representam as saídas causais de construções e fornecem um mecanismo para integrar construções entre

níveis. Não são formas mutuamente exclusivas, estrutura não exclui uma consideração de função, mas ambas estão relacionadas a questões associadas com construções coletivas que fazem parte de multiníveis e fenômenos organizacionais. Ao analisar multiníveis é preciso considerar que existe uma variedade de habilidades diferentes presente nos grupos no trabalho, logo, todos os membros devem ser qualificados, mas em áreas diferentes (MORGESON; HOFMANN, 1999). Com relação a aplicação em investigações, torna-se necessário um entendimento dos problemas teóricos e estatísticos que surgem nessas análises, os quais são essenciais para uma interpretação válida dos resultados (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000a).

Se metade dos membros de uma equipe descrever seu líder de equipe com alto carisma, enquanto os demais membros da equipe descreverem o líder de equipe com baixo carisma, a média das classificações dos membros da equipe não descreverá nenhum dos membros da equipe. Além disso, a média das classificações de desempenho individuais dos membros da equipe pode não constituir uma medida eficaz do desempenho da equipe, os membros da equipe podem ter um bom desempenho como indivíduos, mas, no entanto, funcionam mal como uma equipe unida (JAMES; DEMAREE; WOLF, 1984). No entanto, se um pesquisador iniciar com o indivíduo como a unidade de análise e deseja avaliar o acordo perceptivo entre os indivíduos, então o apropriado o nível de análise indivíduo. Demonstra-se então que as estimativas de concordância com base nas pontuações médias dos grupos é incorretamente interpretado como aplicável à concordância perceptiva entre indivíduos (JAMES, 1982).

A especificação de modelos de composição adequados é um componente crítico da boa pesquisa multinível. Uma tipologia de modelos de composição é proposta para fornecer uma estrutura para organizar, avaliar e desenvolver construções e teorias em vários níveis pesquisa. Modelos de composição especificam as relações funcionais entre fenômenos ou construções em diferentes níveis de análise (por exemplo, nível individual, nível de equipe, nível organizacional) que referencia essencialmente o mesmo conteúdo, mas que são qualitativamente diferentes em diferentes níveis. Sem modelos de composição adequados, os pesquisadores não tem declarações claras e ligações entre conceitos definições de construções e operacionalizações. Além disso, não é possível definir uma base conceitual para o uso de dados coletados em um nível, por exemplo, individual, para operacionalizar uma construção em outro nível, por exemplo, grupo (CHAN, 1998).

Fatores estruturais e interpessoais foram utilizados para explicar alternativas para a eficácia da equipe (EDMONDSON, 1999) e design de trabalho, interdependência, composição, contexto e processo (CAMPION; MEDSKER; HIGGS, 1993). Edmondson (1999) adotou uma perspectiva integrativa, na qual as características estruturais e interpessoais influenciam aprendizado e desempenho em equipe. Para o referido autor, a segurança psicológica é um mecanismo que ajuda a explicar como os fatores estruturais, apoio ao contexto e treinamento de líderes de equipe, influenciam resultados comportamentais



e de desempenho. Mas, é provável que a necessidade de aprendizado nas equipes de trabalho tornar-se cada vez mais exigida em função das mudanças organizacionais e a complexidade que se intensifica.

Os ambientes de trabalho exigem comportamento de aprendizagem para entender o que está acontecendo e como agir. Em função das incertezas, existem mais mudanças e menos segurança no emprego, equipes estão em posição de fornecer uma fonte importante de segurança psicológica para o trabalho individual (CHEN; KIRKMAN; KANFER; ALLEN; ROSEN, 2007). Para os autores, existem evidências empíricas para a viabilidade de um modelo multinível integrativo de liderança, empoderamento e desempenho em equipes. Isso demonstra a utilização de mecanismos multiníveis pelos quais os comportamentos dos líderes afetam o desempenho individual e da equipe.

Outra perspectiva possibilitou a análise das ações líderes externos, as responsabilidades de produção/serviço atribuídas às equipes, baseadas em políticas de recursos humanos e a estrutura social das equipes trabalharam para melhorar experiências de capacitação da equipe de funcionários. Equipes mais capacitadas também foram mais produtivas e proativas que as equipes menos capacitadas e com níveis mais altos de clientes serviço, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e de equipe. Esse resultado demonstram que os efeitos da implementação da equipe de trabalho na eficácia organizacional estão isolados salvo se os gerentes desenvolverem experiências de empoderamento para suas equipes de trabalho (KIRKMAN; ROSEN, 1999).

Para Schneider (1987), as organizações são as funções dos tipos de pessoas e essas pessoas existem em funções de um ciclo atração-seleção-atrito. Esse ciclo proporciona o entendimento das organizações e das causas das estruturas, processos e tecnologia das organizações. Para o autor, as organizações são as pessoas e as pessoas fazem o lugar.

Por não entender as organizações como as pessoas, alguns estudiosos tentaram:

- Mudar as organizações mudando suas estruturas e processos quando eram as pessoas que precisavam mudar. Com mudanças nas pessoas, as mudanças necessárias na estrutura e no processo ocorrerão.
- Ajudaram as organizações a declinar implementando sistemas de seleção que possam restringir ainda mais a variedade de sua capacidade adaptativa.
- Aceitaram interpretações situacionistas de atitudes claramente psicológicas, fenômenos como atitudes no trabalho, clima organizacional e liderança, também a ideia de que formas organizacionais e funções são determinadas por fenômenos fora dos atributos dos indivíduos, pelo determinismo ambiental.
- Erroneamente, aceitaram a ideia de que personalidade e interesse não são medidas úteis. Essas ações fizeram pensar que os processos organizacionais e estruturas são as causas das atitudes, sentimentos, experiências, significados e comportamentos que são observados. Isso atribuí a causa não as pessoas, mas aos sinais de sua existência na organização: estruturas, processas, e tecnologia (SCHNEIDER, 1987).

A partir da estrutura de atração-seleção-atrito (SCHNEIDER, 1987) e a socialização,

George (1990) verificou que o afeto individual era consistente dentro dos grupos, sugerindo que o tom afetivo de um grupo é uma construção significativa. Níveis característicos da personalidade características afetividade positiva e afetividade negativa dentro dos grupos foram positivamente associadas à tons afetivos positivos e negativos dos grupos, respectivamente. Além disso, o tom afetivo de um grupo estava relacionado a comportamentos de grupo. Mais especificamente, o tom afetivo negativo de um grupo estava negativamente relacionado à extensão em que o grupo se envolveu em comportamento pró-social. Bliese (2000) também identificou implicações para agregação e análise de dados utilizando os contratos dentro do grupo, a não independência e a confiabilidade.

Outro constructo que foi testado por Drexler (1977) forneceu ao autor a conclusão de que uma considerável proporção da variação nas percepções do clima é explicada por associação organizacional, ou seja, indivíduos no mesmo ambiente tendem a concordar com as percepções do clima. Assim, a associação organizacional pode ser avaliada levando em consideração a perspectiva do processamento de informações sociais que enfatiza os efeitos do contexto e as consequências de escolhas passadas, em vez de predisposições individuais e processos racionais de tomada de decisão (SALANCIK; PFEFFER, 1978).

A perspectiva do processamento de informações sociais leva em consideração que quando um indivíduo desenvolve declarações sobre atitudes ou necessidades, ele utiliza informações sociais, referentes ao comportamento passado e sobre o que os outros pensam. Assim, o processo de atribuição de atitudes ou necessidades do comportamento é afetado pelos processos de comprometimento, pela saliência e relevância da informação e pela necessidade de desenvolver racionalizações socialmente aceitáveis e legítimas para ações. Atitudes e declarações de necessidade, bem como caracterizações de empregos, são afetados por influência de informações sociais (SALANCIK; PFEFFER, 1978).

O contágio emocional também é uma forma de processar informações sociais, pois ele ocorre em equipes na medida em que muda o humor das pessoas e serve como informação afetiva, as pessoas são indutores de humor andando, influenciando continuamente a humores e, em seguida, os julgamentos e comportamentos dos outros. Sendo assim, o contágio emocional não influencia apenas o humor das pessoas em grupo, mas, é importante para a vida em grupo, pois influencia a dinâmica tanto para aspectos positivos, quanto negativos (BARSADE, 2002).

Avaliando os constructos apresentados até o momento, observa-se que o impacto do contexto no comportamento organizacional não é suficientemente reconhecido ou apreciado em algumas pesquisas. O contexto deve ser compreendido como oportunidades situacionais e restrições que afetam a ocorrência e o significado do comportamento organizacional bem como relações funcionais entre variáveis, podendo ser ela uma análise da prática e outra psicológica (JOHNS, 2006).

No campo do comportamento organizacional existe uma divisão com relação aos tipos de pesquisas, pois pesquisadores qualitativos buscam o contexto e pesquisadores

quantitativos supostamente estudam fenômenos genéricos. No entanto, alguns pesquisadores qualitativos focam no contexto que não conseguem reconhecer fenômenos universais, com a consequência dos conceitos em normas sociais. Inversamente, alguns pesquisadores quantitativos parecem buscar resultados que possam ser generalizáveis (JOHNS, 2006). O comportamento organizacional necessita ser avaliado utilizando o contexto para que possam melhorar a compreensão da vida no trabalho.

## 4.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

A cidadania organizacional é um comportamento que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, são ações informais que auxiliam a criação do funcionamento eficaz da organização. A expressão Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) foi empregada pela primeira vez por Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983) e foi conceituada por Organ (1988) como o comportamento individual discricionário, não direto ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o eficaz funcionamento da organização. Logo, o comportamento não é um requisito obrigatório da função ou da descrição do cargo, é uma questão de escolha pessoal, de modo que sua omissão não seja punida.

Esses comportamentos beneficiam imediatamente e indiretamente indivíduos específicos contribuindo para o bem-estar de todos e das organizações (WILLIAMS & ANDERSON, 1991). Pesquisas que abordam os CCOs tem expandido do campo do comportamento organizacional para uma variedade de domínios e disciplinas.

Por fazer parte de um campo do comportamento organizacional para uma variedade de domínios e disciplinas, os CCOs são considerados uma categoria de desempenho importante nas organizações, porém não é facilmente explicado. Esses comportamentos compreendem uma dimensão do funcionamento individual e de grupo que revela que a cooperação se refere a algo diferente de produtividade, a qual é considerada uma função da ordem formal ou econômica da organização. Já a cooperação serve para fins de manutenção, para manter o equilíbrio interno, é produto da organização informal, a qual pode ser influenciada tanto pela qualidade da experiência de trabalho e por convênios sociais anteriores (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

Os CCOs são indiretos e incertos em comparação com contribuições mais formais, tais como alta produtividade, excelência técnica ou soluções inovadoras, mesmo assim são consideradas influenciadoras de avaliações de desempenho. Se estivessem vinculados ao sistema formal de recompensa, os CCOs teriam maior probabilidade de acontecer (ORGAN, 1997).

Organ e Ryan (1995) realizaram uma revisão meta-analítica de preditores atitudinais e disposicionais do CCO. Para os autores, a relação entre satisfação no trabalho e o CCO é mais forte do que entre satisfação e desempenho em funções, pelo menos entre grupos não gerenciais e não profissionais. Outras medidas de atitude como justiça percebida,

comprometimento organizacional e apoio ao líder se correlacionam com o CCO no mesmo nível da satisfação. As medidas disposicionais não se correlacionam tão bem com o CCO.

A definição de CCO evoluiu para ser mais consistente com o desempenho contextual, com uma construção agregada, mas pode haver razões práticas para considerar separadamente as dimensões comportamentais, assim como a quantidade e qualidade do desempenho do grupo de trabalho (PODSAKOFF; AHEARNE; MACKENZIE, 1997; LEPINE; EREZ; JOHNSON, 2002). São diversos os comportamentos identificados, os quais se sobrepõem e podem ser divididos em sete categorias: desportivismo (ORGAN, 1990), lealdade (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2005), consciência (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2005), altruísmo (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2005), autodesenvolvimento (VAN DYNE; GRAHAM, 1994), obediência (PODSAKOFF et al., 2000) e virtude cívica (PODSAKOFF et al., 2000).

Os CCOs estão relacionados a vários resultados em nível individual, incluindo classificações gerenciais de desempenho dos funcionários, decisões de alocação de recompensa e vários outros critérios. Além disso, os CCOs foram considerados relacionados a vários resultados em nível organizacional também, por exemplo, produtividade, eficiência, redução de custos, satisfação do cliente e rotatividade no nível da organização. De um modo geral, no nível individual, os CCOs foram positivamente relacionados às classificações de desempenho dos funcionários e a decisões de alocação de recompensa e negativamente relacionadas ao funcionário intenções de rotatividade dos funcionários, rotatividade real e absenteísmo, enquanto que no nível da unidade, estavam positivamente relacionados a uma variedade medidas de eficácia organizacional, por exemplo, produtividade, eficiência e lucratividade, também satisfação do cliente e negativamente relacionados custos e rotatividade em nível da organização (PODSAKOFF; WHITING; PODSAKOFF; BLUME, 2009).

Consequentemente, a relação com o nível individual e organizacional, faz com que os CCOs se relacionem a uma variedade de medidas de desempenho organizacional, pois fornece suporte para medidas de eficácia organizacional. É necessário levar em consideração que lucratividade é influenciada não apenas pelos comportamentos dos funcionários, mas também por fatores econômicos e de mercado fora do controle do funcionário (ORGAN, 1988; PODSAKOFF; WHITING; PODSAKOFF; BLUME, 2009).

Assim, se faz necessária a análise das diferentes partes dentro da organização. O apoio do líder pode funcionar como modelo para certas formas de CCOs ou pode provocar esse comportamento como reciprocidade no intercâmbio social (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983). Outro exemplo são os resultados da área de Recursos Humanos, os quais influenciam a eficácia organizacional e não o contrário. Os CCOs influenciam a lucratividade, pois a satisfação dos funcionários influencia a satisfação dos clientes (KOYS, 2001).

Os efeitos dos comportamentos transformadores dos líderes nos CCOs também é um exemplo válido, os quais são indiretos, na medida em que são mediados pela confiança dos

seguidores em seus líderes. A liderança transformacional é de natureza multidimensional e possui pelo menos seis comportamentos-chaves, sendo eles a identificação e articulação de uma visão, o fornecimento de um modelo apropriado, a promoção de aceitação das metas do grupo, as expectativas de alto desempenho, o fornecimento do suporte individualizado e o estímulo intelectual (PODSAKOFF; MACKENZIE; MOORMAN; FETTER, 1990).

Embora não seja possível afirmar que os desafios dos CCOs podem e, às vezes, contribuem para a sobrevivência da eficácia organizacional a longo prazo, correm riscos severos a curto prazo para o contexto social e psicológico que suporta o desempenho das tarefas se não observados (VAN DYNE; LEPINE, 1998). Os autores realizaram um estudo e analisaram dois tipos de respostas ativas, saída e voz. Para eles, a saída pode ser destrutiva para uma organização, enquanto a voz é construtiva. Afirmando isso levando em consideração que os funcionários podem optar por usar a criatividade como expressão de voz apenas quando perceberem que o desempenho criativo tem potencial para ser eficaz, pois ideias novas e úteis podem ser produzidas e essas ideias serão apoiadas por outros membros da organização (VAN DYNE; LEPINE, 1998).

Em troca do apoio da organização, os funcionários tornam-se afetivamente comprometidos e menos propensos a sair, gerando um relacionamento de alta qualidade com seus superiores, resultando em um bom desempenho. Logo, o suporte organizacional percebido será positivamente relacionado a classificações de desempenho e de CCOs (WAYNE; SHORE; LIDEN, 1997). Portanto, conforme descrito neste fator, são vários e por vezes invisíveis os fatores que influenciam no comportamento das organizações.

### **4.3 Comprometimento organizacional sob a ótica da troca social**

Existe um progresso substancial identificado no sentido de compreender a natureza do desempenho do trabalho com o desenvolvimento de uma ampla gama de novas construções em resposta à crescente interdependência e incerteza que existem no ambiente interno e externo das organizações (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). Essas organizações são formadas por indivíduos que podem ser proativos e engajados ou passivos e alienados, em grande parte, em função das condições sociais em que se desenvolvem e atuam (RYAN; DECI, 2000). Os resultados identificados neste fator favorecem a extensão e a integração de fatores individuais e teorias calculativas do comprometimento organizacional em uma abordagem de troca social (EISENBERGER; FASOLO; DAVIS-LAMASTRO, 1990).

Em uma equipe com diferentes pessoas, alguns indivíduos têm uma inclinação para atividade e integração, mas também tem uma vulnerabilidade a passividade. As condições sociais podem aumentar ou diminuir uma característica muito positiva da natureza humana, a atividade natural e a curiosidade são motivações intrínsecas. Nesse sentido, desenvolver um ambiente com condições de apoio à autonomia e competências facilitada de maneira confiável, podem desenvolver os indivíduos, considerando que condições que controlam o comportamento e a eficácia prejudicam a expressão das equipes. A presença ou privação

relativa de apoios para necessidades psicológicas básicas, são capazes de diagnosticar fontes de alienação versus engajamento, e facilitam as realizações humanas aprimoradas e bem-estar (RYAN; DECI, 2000).

Para analisar a causa e efeito dos comportamentos dentro das organizações é necessário que os pesquisadores não façam o uso pesquisas transversais ou dados de fonte única. O viés do método pode ser descartado como uma explicação para muitos dos relacionamentos analisados dada a evidência de efeitos interativos que surgiram em muitos dos estudos realizados até o momento (EVANS, 1985). Uma pesquisa conduzida por Evans (1985) e denominada de Estudo de Monte Carlo demonstrou que a variação do método pode gerar interações artificiais, logo, as interações de artefatos não podem ser criadas, elas podem ser atenuadas. Os efeitos moderadores são tão difíceis de detectar que mesmo aqueles que explicam apenas 1 % da variância total devem ser considerados.

Uma crítica a utilização de determinados métodos também é realizada por Podsakoff e Organ (1986). Para os autores, os pesquisadores utilizam dados coletados de um instrumento de pesquisa, os quais são usados para coletar dados ao mesmo tempo dos mesmos participantes e isso pode ser um problema. Por exemplo, um método de pesquisa eletrônica pode influenciar os resultados para aqueles que podem não estar familiarizados com uma interface de pesquisa eletrônica de forma diferente do que para aqueles que possam estar familiarizados.

Ao aplicar uma pesquisa, é necessário compreender que parte da amostra poderá manter a consistência entre suas cognições e atitudes respondendo às perguntas dos pesquisadores de forma consistente e racional procurando similaridades nas perguntas feitas para produzir relacionamentos que, de outra forma, não existiriam no mesmo nível em contextos da vida real. Esse efeito de consistência poderá ser problemático nas situações em que os respondentes são solicitados a fornecer relatos de suas atitudes, percepções ou comportamentos (PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

Com relação ao desenvolvimento do modelo conceitual, Baron e Kenny (1986) afirmam que os pesquisadores não devem usar os termos moderador e mediador de forma intercambiável, elaborando cuidadosamente, ambos conceitualmente e estrategicamente, as muitas maneiras pelas quais os moderadores e mediadores diferem. Também discutem as implicações conceituais e estratégicas de tornar uso de distinções em relação a uma ampla gama de fenômenos. Os autores instruem a utilização de procedimentos analíticos apropriados para fazer o uso mais eficaz da distinção entre moderador e mediador, ambos separadamente e em termos de um sistema causal mais amplo que inclua moderadores e mediadores. Ferramentas computacionais para interações de sondagem em regressão linear múltipla, modelagem multinível e análise de curvas latentes são apresentadas por Preacher, Curran e Bauer (2006) e as estratégias assintóticas e de reamostragem para avaliar e comparar efeitos indiretos em vários modelos de mediadores são definidos por Preacher e Hayes (2008).

Partindo para uma abordagem mais prática, Zhang e Bartol (2010) testaram mecanismos psicológicos que explicam os efeitos das tarefas e dos contextos sociais e suas interações com as diferenças individuais na criatividade dos indivíduos. Os autores demonstraram uma relação invertida em forma de U entre o engajamento do processo criativo e o desempenho geral do trabalho, um nível moderado de engajamento criativo facilitou o desempenho geral do trabalho. Os resultados demonstraram que capacitar os estilos de liderança participativa têm sido associados a motivação e criatividade intrínsecas. O engajamento do processo criativo examina mais detalhadamente como as ideias são desenvolvidas. Essa dinâmica única tem o potencial de envolver os dois participantes em um processo criativo que gera novas abordagens para identificação de problemas, esforços de pesquisa coleta e análise de dados, geração de soluções e implementação, pois o modelo teórico vincula o empoderamento da liderança à criatividade via várias variáveis intervenientes (ZHANG; BARTOL, 2010)

Scott e Bruce (1994) desenvolveram e testaram um modelo teórico em que a liderança e as relações de grupo de trabalho poderiam afetar o comportamento inovador individual em função dos atributos individuais de forma direta e indireta, através das percepções do clima. Dados de 172 engenheiros, cientistas e técnicos empregados na unidade de P&D de uma grande organização foram usados para testar um modelo de comportamento individual da inovação. Liderança, apoio à inovação, expectativa de papéis gerenciais, estágio de carreira e estilo sistemático de solução de problemas estavam relacionados ao comportamento individual da inovação. Consistente com a pesquisa sobre comportamento proativo em outros domínios, um tema emergente desses achados foi a importância dos custos e benefícios sociais associados ao comportamento proativo. O comportamento inovador foi parcialmente determinado pelas percepções da qualidade do relacionamento supervisor-subordinado. A extensão em que o clima organizacional é visto como favorável também previa um comportamento inovador. Por fim, foi encontrado um efeito para a amostra de técnicos, de modo que as expectativas da função gerencial previam inovação.

Os contextos organizacionais podem facilitar o desempenho criativo direcionando a atenção e a energia cognitiva dos funcionários para a geração de ideias novas e úteis. As equipes podem compartilhar seu conhecimento e experiência quando os funcionários se deparam com uma tarefa difícil e nova na qual soluções não estão prontamente disponíveis, logo, as expectativas de papel de um supervisor influenciavam positivamente o comportamento inovador dos subordinados (SCOTT; BRUCE, 1994). A interdependência em um contexto de trabalho determina em que medida as funções estão embutidos em um sistema social mais amplo, o que também pode determinar se os papéis de trabalho podem ser formalizados ou se emergem através comportamento adaptativo e proativo (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007).

O engajamento e o empoderamento psicológico são definidos por Spreitzer (1995) como um estado psicológico que inclui quatro cognições inter-relacionadas: significado,

competência, autodeterminação e impacto. O significado refere-se ao ajuste percebido entre os valores e crenças do indivíduo e os requisitos de uma função de trabalho. Competência é auto eficácia relacionada ao trabalho de alguém. Autodeterminação é a autonomia sentida ao iniciar ações no trabalho. O impacto refere-se à capacidade de um indivíduo influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no trabalho.

Nesse sentido, analisando um processo de liderança e possível observar que existe um empoderamento influenciando os resultados do trabalho. Ou seja, o carisma pode fornecer um senso de significado que, por sua vez, poderia aumentar o compromisso organizacional. A estimulação intelectual deve influenciar a competência sentida dos subordinados e levar a um desempenho superior no papel. A consideração individualizada pode promover a autodeterminação e o impacto e resultar indiretamente em uma satisfação no trabalho mais intrínseca. As quatro cognições implicam em uma maneira ativa de querer moldar o papel e o contexto de trabalho de alguém, estando alinhada às conceituações populares de engajamento (SPREITZER, 1995).

A ideia de moldar o papel e o contexto de trabalho remetem a teoria do suporte organizacional a qual supõe que os funcionários personifiquem a organização quando observam até que ponto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, retribuindo esse apoio percebido com maior comprometimento, lealdade e desempenho. Com base nessas premissas, a teoria do suporte organizacional fornece uma abordagem geral para o papel da norma de reciprocidade nas relações empregado-empregador as quais incluem procedimentos organizacionais justos, apoio do supervisor, recompensas favoráveis, condições de trabalho que, conseqüentemente incluem maior comprometimento afetivo com o organização e desempenho aprimorado (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

A teoria das trocas sociais, um dos paradigmas conceituais mais influentes nos estudos relacionados ao comportamento organizacional, é similar em sua abordagem a teoria do suporte organizacional. Compreendendo que o conceito de comportamento social é com base na troca, nesta teoria, as trocas não se limitam a bens materiais, mas também incluem valor simbólico, por exemplo, reconhecimento. Apesar de teóricos possuírem opiniões divergentes sobre essa teoria, eles convergem para a “essência” central desta teoria onde o intercâmbio social compreende ações contingentes às reações gratificantes de outros, que ao longo do tempo fornecer transações e relacionamentos mutuamente recompensadores (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Em suma, a reciprocidade possui a função de contribuir para a estabilidade dos sistemas sociais e também induz tensões e mudanças quando leva indivíduos a estabelecer relações apenas ou principalmente com aqueles que podem retribuir, induzindo assim negligência das necessidades daqueles que não conseguem fazê-lo. Em uma organização, o conceito de reciprocidade deve ser analisado sob a ótica da sobrevivência e da exploração sendo ela um padrão de troca de gratificações mutuamente contingentes, uma crença



existencial ou popular, ou uma norma moral generalizada (GOULDNER, 1960).

## 5 | INTER-RELAÇÕES OBSERVADAS ENTRE OS TRÊS FATORES

Por ser um campo com influências multidisciplinares, o comportamento organizacional foi primeiramente observado com um viés que dava importância às influências do ambiente sobre a ação gerencial (DILL, 1958). Em seguida, alguns autores determinaram que o comportamento organizacional deveria ser determinado pelas ações do meio em que atuam (CHANDLER, 1962; EMERY; TRIST, 1965; DUNCAN, 1972; KATZ; KAHN, 1987).

Hannan e Freeman (1977) afirmaram que as organizações são selecionadas por serem mais aptas, Child (1972) e Salancik e Pfeffer (1978) preconizaram que os administradores adotam comportamentos e buscam entender seu ambiente e tomar decisões estratégicas que visam obter os recursos de que necessitam. Mas, outros autores sustentam que as pressões fazem com que, com o tempo, o comportamento das organizações, em um determinado ambiente, pareça igual, o que foi denominado de isomorfismo (ZUCKER, 1987; DIMAGGIO; POWELL, 2000).

Mesmo levando em consideração o isomorfismo que o ambiente proporciona, outros estudos evidenciaram que as organizações devem buscar modelos de comportamento que as permitam garantir a congruência entre a estrutura, a forma de condução e os fatores contingenciais internos e externos (MILES; SNOW, 1978; MILLIKEN, 1987; MILLER; DESS, 1993; MINTZBERG, 1995). Assim, a sua dinâmica precisa ser analisada sob a ótica das transações contínuas com o meio que o ampara, porque é a partir das interpretações dos fenômenos ambientais que a organização deverá adotar posturas de adaptação estratégica (KATZ; KAHN, 1987).

Os resultados deste estudo permitem inferir que a base de conhecimento mais influente do campo que reflete nas pesquisas foi classificada em três fatores que resultaram da AFE (Tabela 1 do Apêndice 1). Esses fatores foram denominados de A noção interacionista do comportamento organizacional, o Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e o Comprometimento organizacional sob a ótica da troca social e estão sintetizados e relacionados na Tabela 2.

	O que é?	O que observar?	Como avaliar?
<b>A Noção Intercionista do Comportamento Organizacional</b>	O comportamento das pessoas no trabalho é o resultado combinado de efeitos de características pessoais e de contexto, incluindo neste último as suas características objetivas como o tamanho da equipe e da organização, e interpretativas sendo a natureza da liderança exercida na equipe e cultura organizacional.	Os atributos individuais e de equipes para poder explicar o comportamento e atitudes no trabalho.	Utilizar o contexto para que possam melhorar a compreensão da vida no trabalho.
<b>Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)</b>	É um comportamento individual discricionário, não direto ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o eficaz funcionamento da organização.	Não é um requisito obrigatório da função ou da descrição do cargo, é uma questão de escolha pessoal, de modo que sua omissão não seja punida.	Se o contexto social e psicológico que suporta o desempenho das tarefas. Os CCOs são considerados uma categoria de desempenho importante nas organizações.
<b>Comprometimento Organizacional sob a Ótica da Troca Social</b>	Refere-se ao comprometimento organizacional sob o foco de uma abordagem de troca social, pois as condições sociais podem aumentar ou diminuir uma característica muito positiva da natureza humana, a atividade natural e a curiosidade são motivações intrínsecas.	Os contextos organizacionais podem facilitar o desempenho dos indivíduos direcionando a atenção e a energia cognitiva para a geração de ideias novas e úteis.	Observado o intercâmbio social, o qual inclui as ações contingentes às reações gratificantes de outros, que ao longo do tempo fornecer transações e relacionamentos mutuamente recompensadores

Tabela 2. Síntese das relações observadas entre os três fatores

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos resultados possibilita concluir que as pesquisas sobre o comportamento organizacional devem ser aplicadas e analisadas com um foco multinível para que os modelos de construções possam ser medidos com confiabilidade e concordância. Foi possível identificar também, que as mudanças paradigmáticas aconteceram ao nível de análise do impacto de líderes na satisfação, comprometimento e eficácia dos indivíduos para o desempenho organizacional. Essas análises devem levar em consideração o empoderamento do contágio emocional, do contexto, da estrutura e da confiança do indivíduo para com o seu grupo e a organização, bem como a forma justa que resulta no reconhecimento dos seus saberes, habilidades e atitudes.

O processo de agregação de análise do comportamento organizacional pode gerar alta confiança no construto, validade e significância. Quando as pesquisas neste campo são realizadas sem essa terminar agregação de dados, o resultado são construções mal especificadas, análises defeituosas e generalizações defeituosas (CHAN, 1998;

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho das organizações é gerado a partir das decisões tomadas, as quais são difíceis de reverter, pois envolvem o comprometimento de capital e de pessoal (CUSUMANO; MARKIDES, 2002). Logo, para que a tomada de decisão seja efetiva, o estudo do comportamento das organizações é importante, como também é preferível concentrar-se no ambiente e ter uma leitura, mesmo que aproximada, dos fatos a ter que se submeter às suas incertezas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As decisões que implicam em comportamentos a serem adotados pelas organizações são ainda mais importantes quando estão em um mercado altamente competitivo, fragmentado e com profundas mudanças (CAVES; PORTER, 1977).

Neste artigo o objetivo foi definir quais foram as mudanças paradigmáticas e escolas de pensamento que se desenvolveram no período de 2000 até 2019. Os resultados descritos permitem inferir que a base de conhecimento mais influente do campo que reflete nas pesquisas foi classificada em três fatores. Esses fatores foram denominados de a Noção Interacionista do Comportamento Organizacional, o Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e o Comprometimento Organizacional sob a Ótica da Troca Social.

A limitação desse estudo está relacionada a utilização de apenas uma base de dados para busca da amostra, a *Web of Science*. Considerando que os estudos muitas vezes não testam os seus constructos, nem os mecanismos não observáveis, sugere-se para trabalhos futuros a utilização de experimentos como um novo método para análise do comportamento organizacional no contexto das organizações. Existe uma série de fatores emocionais e implícitos que moldam o comportamento nas organizações, porém esses fatores não podem ser observados em apenas um nível, mas sim com foco multinível.

## AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BARSADE, Sigal G. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 4, p. 644-675, 2002.

BORGATTI, Stephen P.; EVERETT, Martin G.; JOHNSON, Jeffrey C. **Analyzing social networks**. Sage, 2018.

BRIEF, Arthur P.; WEISS, Howard M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.

BROADUS, Robert N. Toward a definition of "bibliometrics". **Scientometrics**, v. 12, n. 5-6, p. 373-379, 1987.

CALDAS, Miguel P.; TINOCO, Tatiana. Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. **RAE- revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 100-114, 2004.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; MANSUR, Juliana Arcoverde. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.

DIODATO, Virgil P.; GELLATLY, Peter. **Dictionary of bibliometrics**. Routledge, 2013.

FERREIRA, Manuel Portugal; STOROPOLI, José Eduardo; SERRA, Fernando Ribeiro. Two decades of research on strategic alliances: analysis of citations, co-citations and themes researched. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. SPE, p. 109-133, 2014.

GUEDES, Vânia LS; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, n. 1, p. 18, 2005.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, V. An Empirical Examination of Linkages Between Strategy, Managerial Characteristics, and Performance. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 1982. p. 31-35.

KLEIN, Katherine J.; KOZLOWSKI, Steve WJ. **Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions**. Jossey-Bass, 2000.

KLEIN, Katherine J.; KOZLOWSKI, Steve WJ. From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. **Organizational research methods**, v. 3, n. 3, p. 211-236, 2000.

MCCAIN, Katherine W. Mapping authors in intellectual space: A technical overview. **Journal of the American Society for Information Science (1986-1998)**, v. 41, n. 6, p. 433, 1990.

MOWDAY, Richard T.; SUTTON, Robert I. Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual review of psychology**, v. 44, n. 1, p. 195-229, 1993.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology**, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

PERSSON, Olle; DANELL, Rickard; SCHNEIDER, J. Wiborg. How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. **Celebrating scholarly communication studies: A Festschrift for Olle Persson at his 60th Birthday**, v. 5, p. 9-24, 2009.

PHEYSEY, Diana C.; PAYNE, Roy L.; PUGH, Derek S. Influence of structure at organizational and group levels. **Administrative Science Quarterly**, p. 61-73, 1971.

PUGH, Derek S. Modern organization theory: A psychological and sociological study. **Psychological bulletin**, v. 66, n. 4, p. 235, 1966.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas. 1999.

ROUSSEAU, Denise M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual review of psychology**, v. 48, n. 1, p. 515-546, 1997.

SERRA, Fernando Antonio Ribeiro et al. Doing bibliometric reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. **Iberoamerican Journal Of Strategic Management**, v. 17, n. 03, p. 01-16, 2018.

SHAFIQUE, Muhammad. Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 62-93, 2013.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da informação**, v. 31, n. 2, p. 369-379, 2002.

ZUPIC, Ivan; ČATER, Tomaž. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

# CAPÍTULO 2

## ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA BRISANET TELECOMUNICAÇÕES LTDA

*Data de aceite: 01/03/2021*

### **Josefa Marina Candido de Lima**

Pereiro/CE- Graduada em Administração pela Faculdade Evolução Alto Oeste Potiguar, especialista em Gestão de Pessoas e Marketing – Faveni, e Coordenadora do Departamento Pessoal da empresa Brisanet.

### **Karidja Kiria Nascimento Rocha**

Campina Grande/PB - Graduada em Administração e especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, e mestranda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande.

**RESUMO:** Este trabalho analisa a percepção de comportamentos éticos organizacionais na empresa Brisanet Telecomunicações LTDA, na cidade de Pereiro-CE. Para tanto, estudou-se a importância da ética no âmbito dos negócios, aplicou-se a escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais (EPCEO) e avaliou-se os resultados da EPCEO, propondo possíveis melhorias para a organização objeto do estudo. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo e de fundamentação bibliográfica. A EPCEO avalia a percepção dos empregados quanto aos comportamentos éticos da organização que os emprega, sendo dividida entre os seguintes fatores: Gestão de sistemas e Orientação para o cliente. Foram utilizadas

20 questões fechadas, distribuídas entre os dois fatores, cujas possibilidades de respostas variavam de (1) discordo totalmente; (2) apenas discordo; (3) apenas concordo; e (4) concordo totalmente. Os resultados apresentaram médias fatoriais de 3,03 e 3,38, respectivamente. Com base nas médias fatoriais encontradas, pode-se afirmar que os colaboradores da Brisanet conseguem perceber comportamentos éticos na organização, porém alguns itens do fator Gestão de sistemas indicam que os empregados tiveram uma dúvida quanto à presença de uma postura ética pela empresa, sendo necessária uma reformulação das políticas organizacionais e o seu fortalecimento, assim como o reforço da cultura e dos seus valores.

**PALAVRAS - CHAVE:** Comportamento Organizacional. EPCEO. Ética.

### ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL ETHICAL BEHAVIORS IN THE COMPANY BRISANET TELECOMUNICAÇÕES LTDA

**ABSTRACT:** This work analyzes the perception of organizational ethical behaviors in the company Brisanet Telecomunicações LTDA, in the city of Pereiro-CE. For this, it was studied the importance of the ethics in the businesses' ambit, the scale of perception of organizational ethical behaviors (EPCEO) was applied and the results of EPCEO were evaluated, proposing possible improvements for the organization that is object of the study. This research is treated of a case study, quali-quantitative approach, of exploratory and descriptive character and of bibliographical

substantiation. EPCEO evaluates the employees' perception of the ethical behaviors of the organization that employs them, being divided among the following factors: Systems Management and Customer Orientation. 20 closed questions were used, distributed between the two factors, whose possibilities of answers varied from: (1) totally disagree; (2) just disagree; (3) just agree; and (4) totally agree. The results presented factorial averages of 3,03 and 3,38, respectively. Based on the factorial averages found, it can be affirmed that the Brisnet employees can perceive ethical behaviors in the organization, however some items of the System Management factor indicate that the employees had a doubt about the presence of an ethical posture by the company, being necessary a reformulation of the organizational policies and their strengthening, as well as the reinforcement of the its culture and values.

**KEYWORDS:** Organizational Behavior. EPCEO. Ethic

## 1 | INTRODUÇÃO

Com a crescente competição no mundo dos negócios, as empresas buscam ter algum diferencial para se destacar no meio de tantas organizações. Por esse motivo, estão adotando um compromisso moral de transparência e de ética em todas as práticas, assim buscando adquirir respeito e admiração por todos os seus públicos.

A ética nas relações organizacionais tem sido considerada uma essência para o sucesso das empresas, podendo ser percebida nas ações empresariais, com os clientes, concorrentes, colaboradores e fornecedores. Nesse sentido, agir com ética, é agir de acordo com os valores, regras, princípios e obedecendo o código de ética que cada organização possui.

Chiavenato (2010, p.179) define ética como:

Código de moral de uma pessoa ou organização que estabelece os padrões de conduta considerados corretos ou adequados pela sociedade. O propósito da ética é estabelecer princípios de comportamento capazes de ajudarem as pessoas a fazer escolhas entre cursos alternativos de ação.

De acordo com essa definição de Chiavenato, pode-se definir como empresa ética aquela que possui valores, que seguem os princípios morais, garantindo a sua reputação e sobrevivência no mercado, adquirindo os resultados almejados, agindo de acordo com as regras éticas.

É por esse motivo que o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção de comportamentos éticos organizacionais na empresa Brisnet Telecomunicações LTDA sob a ótica dos colaboradores. Para tanto, foram perseguidos os objetivos específicos: Estudar a importância da ética no âmbito dos negócios; aplicar a escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais (EPCEO); e avaliar os resultados da EPCEO, propondo possíveis melhorias para a organização.

A escolha desse tema se justifica como sendo de grande relevância para a Brisnet, pois os resultados serão utilizados como forma de sinalizar em quais aspectos a empresa precisa melhorar, passando para seus clientes e colaboradores a segurança de uma

empresa séria e de responsabilidade, trazendo boas relações com todos os envolvidos no negócio, passando a ter um relacionamento mais claro e agradável para todos os níveis.

Visto que a empresa em estudo está há vinte anos no mercado, esta vive um momento de grande expansão tanto na prestação de serviços, como territorialmente, com um grande crescimento, que tem buscado consolidar a sua marca, surge assim a necessidade de trabalhar com comportamentos organizacionais éticos, para que tanto o público interno, como o externo a veja como uma empresa justa e confiável.

Do ponto de vista social, a presente pesquisa será de grande importância, visto que uma empresa ética garante o seu lugar no mercado, com uma administração eficiente, a empresa minimiza os riscos, que possam acarretar a inviabilidade do negócio. Assim, a entidade continuará ofertando emprego e renda na região, ocasionando o desenvolvimento da economia local e regional, e de modo consequente vai gerar tributos que retornam em benefícios para a sociedade.

Este trabalho também terá grandes contribuições para academia, tendo em vista a sua disponibilidade para futuras consultas em outras pesquisas que tenham relação com a temática abordada, disseminando assim o conhecimento científico.

Além disso, há as contribuições para vida profissional da pesquisadora, enquanto estudante de administração, pois a pesquisa sobre a percepção de comportamentos éticos, especificamente na Brisnet Telecomunicações, proporcionará um grande aprendizado e experiência, contribuindo, de forma positiva, para a formação acadêmica desta.

Quanto à natureza, o trabalho utiliza uma metodologia classificada como uma pesquisa aplicada. Trata-se de uma abordagem quali-quantitativa, tendo o caráter exploratório e descritivo. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa terá uma fundamentação bibliográfica, estudo de caso, com intuito de responder à seguinte problemática: Qual a percepção dos colaboradores da Brisnet, em Pereiro-CE, sobre os comportamentos éticos organizacionais, de acordo com a EPCEO?

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Ética**

O homem busca frequentemente o conhecimento e entendimento das coisas e pessoas que estão em sua volta. Mas, ainda hoje, para os seres humanos se relacionarem na sociedade existem desafios a enfrentar e como agir em determinada situação em relação ao outro. Por essa razão, não se pode deixar de perceber que a principal se refere ao comportamento das pessoas.

Dessa forma, falando no comportamento e na conduta de cada um, há uma palavra constantemente empregada na sociedade, a ética. Ela ajuda as pessoas a conviver, estabelece um conjunto de princípios e valores que conduzem a forma de ser, se portar e



viver, analisando as práticas e valores adotados por cada um.

De acordo com Chauí (2010, p.384):

Do ponto de vista dos valores, a ética exprime a maneira como uma cultura e numa sociedade definem para si mesmas o que julgam ser o mal e o vício, a violência e o crime e, como contrapartida, o que consideram ser o bem e a virtude, a brandura e o mérito. Independentemente do conteúdo e da forma que cada cultura lhe dá, todas as culturas consideram virtude algo que é o melhor como sentimento, como conduta e como ação; a virtude é a excelência, a realização perfeita de um modo de ser, sentir e agir. Em contrapartida, o vício é o que é o pior como sentimento, como conduta e como ação; o vício é a baixaza dos sentimentos.

Nessa perspectiva, pode-se falar sobre o princípio fundamental da ética e que é necessário praticar o bem, com ações aceitáveis e evitar o mal.

Por esse motivo, na atualidade, a ética tem como objetivo formar um indivíduo consciente de seus direitos e deveres, cumprindo os valores na sociedade em que vive, agindo com uma consciência e senso moral, sem prejudicar o próximo, sendo responsável pelas consequências de suas ações e escolhas.

Assim, faz-se necessário concordar com os pensamentos de Chauí (2012) quando esta autora afirma que todas as ações sejam justificadas as razões de terem tomado determinadas decisões, teremos que assumir todas as consequências de nossas ações.

A ética é compreendida como uma ciência da conduta humana, perante a sociedade, tendo como condições principais para existência da mesma a consciência moral e a responsabilidade. Nessa perspectiva, segundo Chauí (2012, p. 381) “O senso moral e a consciência moral dizem respeito a valores, sentimentos, intenções, decisões e ações referidas ao bem e ao mal, ao desejo de felicidade e ao exercício da liberdade”.

Convém afirmar que a ética deve ser vista como uma responsabilidade, coincidente com atividades, práticas, políticas e comportamentos no sentido positivo ou negativo, por componentes de um grupo. Essas responsabilidades éticas correspondem aos valores morais que cada pessoa possui, sobre os comportamentos eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo como também em relação aos outros.

### *2.1.1 Ética nas Organizações*

A ética nas relações organizacionais tem sido considerada uma essência para o sucesso das empresas, podendo ser percebida nas ações empresariais, com os clientes, concorrentes, colaboradores e fornecedores. Nesse sentido, agir com ética é agir de acordo com os valores, regras, princípios, sempre obedecendo ao código de ética que cada organização possui.

Sendo assim, podemos definir ética nas organizações como sendo as normas morais e pessoais que podem ser utilizadas nas atividades e objetivos de uma empresa. As pessoas que fazem parte da organização levam para ela as mesmas crenças e princípios

que aprenderam com a convivência e a sua cultura.

Atualmente, pode-se dizer que a maior preocupação que as organizações sentem relacionada à ética é a reputação no mercado, a credibilidade, a oferta de serviços ou produtos com qualidade, com preços competitivos, prazos prometidos, com informações precisas e objetivas, respeitando e valorizando os seus clientes, sem desprezar os valores organizacionais, buscando assegurar honestidade em suas transações. Dessa forma, Chiavenato (2010, p. 180) afirma que:

Na área de negócios, a ética pode ser definida como a capacidade de refletir os valores do processo organizacional de tomar decisões, para determinar como esses valores do processo organizacional de tomar decisões afetam os vários grupos de parceiros e estabelecer como os administradores podem usar essas observações na administração cotidiana da organização. Administradores éticos buscam o sucesso dentro de práticas administrativas que são consideradas como claras e justas.

É muito explícita a questão da desonestidade e ganância nos negócios, pela constante busca pelo lucro e maior produtividade, acarretando em adquirir práticas antiéticas, desde a busca por informações dos concorrentes de forma errada, a sonegação de impostos, pirataria, espionagem, danos ao meio ambiente, a prática do favoritismo entre outros.

Com o crescimento das organizações, aumentou-se a preocupação em adquirir uma postura ética, pensando em ter um futuro com mais garantia, sem prejudicar-se com atitudes antiéticas, o que ocasiona prejuízos organizacionais. Passos (2013, p. 67) afirma que “os comportamentos antiéticos ferem não só os outros, como também o próprio indivíduo, pois são desumanos com todos. Criam um ambiente social e de trabalho onde não há respeito, solidariedade, confiança e reconhecimento”.

Nessa perspectiva de discussão, considera-se que a ética é de extrema importância no âmbito dos negócios para criar um ambiente de trabalho agradável com respeito, mostrando às empresas que devem tratar seus colaboradores com igualdade, possuidores de direitos e deveres, que participam das tomadas de decisões e criação das políticas organizacionais, criando normas e regras a partir da consulta de todos os envolvidos.

Dessa forma, quando a empresa mostra transparência e interesse em mostrar ética nas suas relações com os colaboradores, possibilita aos empregados uma satisfação e incentivos à motivação pelo o que fazem, fortalecendo o seu comprometimento com a empresa onde atua, com empatia, solidariedade, responsabilidade, inovação, e o cumprimento a todas as exigências para manter e realizar os objetivos da organização.

Chauí (2012, p.383) afirma que:

Do ponto de vista ético, somos pessoas e não podemos ser tratados como coisas, isto é, como seres inertes, irracionais, destituídos de linguagem e de liberdade. Os valores éticos se oferecem, portanto, como expressão e garantia de nossa condição de seres humanos ou de sujeitos racionais e agentes

livres, proibindo moralmente a violência, isto é, tudo o que nos transforme em coisa usada e manipulada por outros.

Por esse motivo, é imperativo que as organizações busquem mostrar o quanto seus colaboradores são importantes, através da valorização, como parte do investimento da empresa e não serem vistos como uma “máquina” e sim possuidores de opiniões. Por consequência, pode-se dizer que só vai ajudar aos trabalhadores a buscar constantemente a renovação de seus conhecimentos, produzindo mais, com uma maior satisfação, atingindo os seus objetivos pessoais e profissionais e ao mesmo tempo ajudando a sua organização a crescer.

Assim, pode-se afirmar que a ética organizacional tem como objetivo incluir um sentido nos gestores e colaboradores sobre as formas de liderar e realizar seu trabalho com responsabilidade, honestidade, integridade e boas práticas nos negócios.

A organização que se preocupa em ter relações éticas adquire transparências em seus negócios, o que passa não só para seus empregados, como a todos os seus públicos, uma postura de empresa responsável e séria, tornando-se admirada.

## **2.2 Como deve ser uma empresa ética**

A empresa ética é aquela que possui valores que garantem a sua reputação e sobrevivência no mercado, adquirindo os resultados almejados. É o comportamento da empresa quando ela age de acordo com os princípios morais e as regras éticas.

As organizações têm um poder muito grande na sociedade, em virtude do seu recurso econômico, das relações privilegiadas, porém embora haja avanços no desenvolvimento tecnológico, no crescimento de empresas, ainda enfrenta-se muitos problemas como a violência, com a corrupção, com a má distribuição de renda, drogas, problemas ambientais, desemprego, impostos elevados e com a alta competitividade. Assim pode-se concordar com Passos (2013, p.86) o qual afirma que “uma empresa ética é aquela que valoriza o ser humano, que age de forma responsável, equilibrando seus interesses econômicos com os sociais”.

Uma empresa ética deve ser aquela que conquista o respeito, a confiança de seus clientes, fornecedores, colaboradores, e todos os que fazem parte do crescimento da empresa, estabelece uma proporção igual quando irá tomar as decisões, levando em consideração os interesses da organização e os interesses de todas as partes envolvidas.

Na visão de Passos (2013, p. 92):

As organizações éticas buscam, na prática, ser honestas, justas e verdadeiras e democráticas, por uma questão de princípio e não de conveniências, muito embora esse tipo de agir lhes traga também sucesso e reconhecimento. Sua forma de ser inspira a confiança e a credibilidade dos indivíduos com quem se relacionam e assim, seu empenho e lealdade.

Desenvolver a lealdade tem como consequência o compromisso necessário para garantir a estabilidade da empresa no mercado, as empresas que utilizam a ética como princípio fundamental são as mais bem-sucedidas. Valorizando as pessoas como o mais importante da organização, e cada vez mais aumentam a consciência para agir de forma correta.

Dessa forma, todos que estão diretamente ligados com a empresa querem continuar, não somente por lucros e sim pelas condições que a mesma oferece, por reconhecer e aceitar os valores. Assim, concordando com Passos (2013), empresa ética é aquela capaz de criar um ambiente de respeito onde a autonomia dos indivíduos, o diálogo e a transparência são as condições básicas.

Para que uma empresa seja ética, é importante assegurar que todos tenham o direito de falar, expor suas ideias, de defender seus princípios, e ser aceitos os argumentos que forem mais convincentes e não os provenientes de quem tenha mais poder e ocupe posições hierárquicas superiores.

Cabe ressaltar também que para uma empresa ser ética, é necessário que os seus colaboradores sejam justos e corretos, principalmente para aqueles que ocupam os cargos de liderança que precisam ter comportamento que servem de exemplos para os outros colaboradores, pois também reflete numa característica importante para uma empresa ser ética que é a qualidade das relações entre líderes e liderados e entre patrão e colaboradores. Por isso, Passos (2013, p. 94) diz:

As empresas éticas devem escolher seus líderes e colaboradores considerando tanto suas qualidades técnicas, quanto éticas. Mesmo sabendo-se que o ser humano não é perfeito, elas precisam ser capazes de selecionar aqueles que pratiquem mais ações positivas do que negativas, do ponto de vista moral. Dentre as quais as que se orientam pela justiça, honestidade, lealdade e prudência. Também são importantes: o amor pelo o que faz, a pontualidade, o entusiasmo e a organização, dentre outras.

Compreende-se que não é uma atitude ética a empresa que utiliza seus funcionários apenas como recursos, sem opiniões próprias que visa apenas o lucro, ela tem que analisar o trabalho como um crescimento da empresa e de realização humana.

Nesse contexto, Passos (2013, p. 95) também coloca:

Manter seres humanos nessa condição não é uma atitude permitida a uma empresa ética; elas precisam não apenas treinar seus colaboradores, mas procurar conquistá-los. Não se satisfazer com seu desempenho, mas ajudá-los a se realizar como pessoas; contribuir para que eles possam fazer de seu trabalho um meio para sua emancipação, incluindo aí a consciência de seu valor e sua identificação com o que produziram, pois eles são o espelho e a realização do ser humano.

É importante frisar que a ética nas empresas tem como intuito refletir os valores organizacionais de tomar decisões, determinando-as como essas decisões baseadas

nesses valores podem afetar a todos, assim os administradores podem usar as observações analisadas na administração da organização.

### 3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata de uma avaliação da percepção de comportamentos éticos na empresa Brisanet Telecomunicações LTDA, em Pereiro-CE. As dimensões em estudo foram medidas através da Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais (EPCEO), proposta por Mirlene Maria Matias Siqueira (2008).

A EPCEO avalia a percepção dos empregados quanto aos comportamentos éticos da organização que trabalha sobre 2 fatores ligados ao comportamento ético, a saber: Gestão do Sistema e Orientação para o Cliente.

Foram aplicadas 20 questões fechadas, cujas respostas mostraram a opinião dos colaboradores de acordo com a seguinte escala: (1) Discordo totalmente; (2) Apenas discordo; (3) Apenas concordo; (4) Concordo totalmente.

De acordo com o sugerido pela autora, os resultados foram apurados por fator, adquirindo uma média fatorial para cada fator. Isso foi feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Os resultados das médias fatoriais variam entre 1,0 e 4,0, constituindo-se como a amplitude da escala de respostas.

A interpretação considerou que quanto maior o valor da média fatorial, maior a percepção dos colaboradores da organização em relação aos comportamentos éticos ligados a cada fator. Dessa forma, médias fatoriais iguais ou menores que 2,0 indicam que o empregado não percebe comportamentos éticos, médias iguais ou maiores que 3,0 indicam que o empregado percebe o comportamento ético enunciado. Por fim, se apresentar médias fatoriais entre 2,1 e 2,9 indicam que existe uma dúvida do respondente quanto à presença dos comportamentos éticos sugeridos por tal fator.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é exploratória e se enquadra em um estudo de caso, caracterizando como de natureza aplicada, tendo também um caráter descritivo, pois são analisadas as características de um grupo. “Sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental” (GIL, 2010, p. 28). A pesquisa foi realizada para um grupo de colaboradores, onde por meio da coleta de dados, construiu-se um perfil dos respondentes com base nas características dos próprios colaboradores, adquirindo assim uma característica descritiva.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, foram utilizados como referências livros e artigos, inclusive alguns trabalhos que abordam sobre a temática em questão, servindo como base conceitual.

O estudo de caso analisa um problema específico, detalhado propondo possíveis melhorias e pode ser definido como:

Modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefas praticamente impossíveis mediante outros delineamentos já considerados. (GIL,2010, p.37).

Dessa forma, será realizado um estudo de caso amplo na empresa Brisagnet Telecomunicações, o qual permite um conhecimento da empresa em análise.

### **3.2 Abordagem da pesquisa**

Quanto à abordagem, é considerada como quanti-qualitativa, visto que envolve quantificar informações e opiniões obtidas por meio da classificação dos resultados. É também qualitativa, uma vez que visa a compreensão interpretativa das experiências e opiniões de colaboradores em relação ao meio em que trabalham, respeitando a particularidade da cada um.

### **3.3 Universo da pesquisa**

O universo da pesquisa é constituído pelos empregados da empresa Brisagnet Telecomunicações LTDA, matriz Pereiro-CE, realizado nos setores de contabilidade, suporte, ouvidoria, recursos humanos, financeiro, cobrança, comercial e agendamento, contabilizando 354, representando 65% dos 545 colaboradores da sede.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta dos dados aconteceu entre os dias 08, 09 e 10 de novembro de 2017 na referida empresa, onde cada colaborador respondeu individualmente ao questionário através de sua estação de trabalho.

O questionário foi disponibilizado através do recurso Google Docs, cujas respostas foram recolhidas online.

### **3.5 Instrumentos de coleta e tratamento dos dados**

O questionário foi constituído por perguntas fechadas referentes à escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais - (EPCEO), além de um pequeno anexo, contendo algumas questões também de natureza fechada a respeito do perfil socioeconômico da amostra.

Também é relevante ressaltar que foram utilizados como fontes de coleta de dados as referências bibliográficas, como os livros, que serviram para subsidiar o estudo.

Com o auxílio da própria ferramenta do *Google Docs*, foram extraídos os percentuais e os quantitativos referentes às respostas dos participantes. A partir de então, deu-se origem a análise dos dados, com a conseqüente interpretação.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil socioeconômico dos colaboradores da empresa Brisanet Telecomunicações LTDA em Pereiro-CE

Nesta seção, buscou-se traçar um perfil socioeconômico e cultural dos colaboradores da empresa Brisanet Telecomunicações, localizada em Pereiro-CE, com o objetivo de mensurar as condições econômicas, políticas e sociais dos empregados.

Os participantes da pesquisa responderam a um questionário com 07 perguntas sobre alguns aspectos, a saber: gênero, faixa etária, estado civil, números de filhos, escolaridade, renda mensal e tempo de empresa.

Verificou-se, portanto, que esses colaboradores são predominantemente do gênero masculino, cuja idade vai de 18 a 25 anos, solteiros, divididos entre os que não possuem filho e os que têm apenas um filho e uma pequena quantidade com mais de dois filhos, os quais 48,3% pararam de estudar ao concluir o ensino médio, dividindo uma parte em pessoas que estão buscando o conhecimento e outra em indivíduos que já concluíram ensino superior, percebendo uma renda mensal de um salário mínimo e que possuem um ano de vínculo empregatício.

### 4.2 Apresentação e discussão dos resultados da EPCEO na empresa Brisanet Telecomunicações LTDA, em Pereiro/CE

Depois de feita a caracterização e análise do perfil socioeconômico dos colaboradores da Brisanet Telecomunicações, nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados em relação à Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais (EPCEO) aplicada na empresa em estudo.

De acordo com Maria (2008, p.44):

A EPCEO é uma escala já validada, baseada nos estudos de Gomide Jr e colaboradores, tendo como objetivo avaliar a percepção dos empregados quanto aos comportamentos éticos da organização que os emprega, através de dois fatores: Gestão do sistema e Orientação para o cliente. Foram utilizadas 20 questões, onde as respostas variavam de: (1) discordo totalmente; (2) apenas discordo; (3) apenas concordo; (4) concordo totalmente.

Os resultados obtidos foram convertidos em escores fatoriais médios, cuja obtenção ocorreu de acordo com Maria (2008, p.46) “somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada fator e dividindo-se este valor pelo número de itens do fator (para o Fator 1, a soma será dividida por 14 e para o Fator 2 por 6). Os resultados das médias variam entre 1,0 e 4,0 que é a amplitude da escala de respostas”.

Dessa forma, o Quadro 8 apresenta um mapa com as médias atribuídas a cada item do questionário e também as médias fatoriais correspondentes a cada aspecto investigado, permitindo que se faça a interpretação sugerida pelo autor da EPCEO.

A interpretação deve levar em consideração que quanto maior for o valor obtido,

maior será a percepção quanto ao aspecto de que a organização apresenta comportamentos éticos.

Médias fatoriais iguais ou menores que 2,0 indicam que o empregado não percebe comportamentos éticos, médias iguais ou maiores que 3,0 indicam que o colaborador percebe comportamento éticos, médias entre 2,1 e 2,9 indicam uma dúvida ao respondente quanto à presença de comportamentos éticos. (MARIA, 2008, P.46).

Analisando o Quadro 8, verifica-se que os itens que compõem o Fator Gestão do sistema apresentaram um escore médio geral de 3,03, ou seja, os colaboradores percebem a presença de comportamentos éticos neste fator. Isso significa que os empregados possuem a crença de que a organização possui políticas, regras e normas de gestão claras e honestas.

Analisando os itens do Fator Gestão do sistema de maneira isolada, pode-se perceber que seis questões não apresentaram a média igual ou maior que 3. Percebe-se isso no item 06, que teve a média 2,93, no item 13 com média 2,87, no item 14 – média 2,60, item 16 – média 2,95, item 17 – média 2,78 e no item 20 – com média 2,74), ficaram com médias divergentes das demais questões.

De acordo com as orientações da autora, as médias entre 2,1 e 2,9 indicam uma dúvida do respondente quanto à presença de comportamentos éticos enunciados pelo fator, sendo assim os 6 itens do fator de gestão de sistema se enquadraram nesse aspecto.



FATOR	ITENS DO QUESTIONÁRIO	MÉDIAS POR ITEM	MÉDIAS FATORIAIS
Gestão do sistema	01. Oferece oportunidades para a correção de erros.	3,31	3,03
	06. Trata com igualdade a todos os empregados.	2,93	
	07. Trata seus empregados, na empresa, como possuidores de direitos e deveres.	3,19	
	09. Reconhece, publicamente, dentro e/ou fora da empresa, os trabalhos bem-feitos.	3,39	
	10. Possui políticas que impedem que seus empregados sejam humilhados e/ou discriminados na empresa.	3,13	
	11. Estabelece prazos compatíveis com as tarefas a serem executadas.	3,14	
	12. Possui objetivos que são conhecidos por todos.	3,19	
	13. Possui políticas justas de avaliação de seus empregados.	2,87	
	14. Possui políticas que permitem a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões.	2,60	
	15. Possui políticas que permitem aos gerentes permanente renovação de seus conhecimentos.	3,09	
	16. Possui políticas que são conhecidas por todos.	2,95	
	17. Possui regras e normas que foram definidas a partir da consulta a todos os envolvidos.	2,78	
	19. Possui políticas que permitem aos empregados contínua revisão de seus conhecimentos.	3,05	
20. Não modifica as regras e normas sem prévia consulta aos envolvidos.	2,74		
Orientação para o cliente	02. Oferece seus produtos a preços competitivos.	3,43	3,38
	03. Oferece seus produtos nos prazos prometidos.	3,11	
	04. Presta informações precisas e objetivas a seus clientes, quando solicitada.	3,41	
	05. Respeita e valoriza seus clientes.	3,56	
	08. Busca assegurar honestidade em suas transações com seus clientes.	3,55	
	18. Responde, de maneira precisa, às demandas de sua clientela.	3,23	

Quadro 8: Distribuição das médias atribuídas a cada item do questionário e das médias fatoriais correspondentes a cada aspecto investigado.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

O segundo fator é o de Orientação para o cliente, que engloba crenças do empregado de que a organização estabelece relações claras e honestas com seus clientes. Neste fator pode-se perceber que os respondentes visualizam comportamentos éticos em todos os itens do fator com médias maiores que três, sendo que o escore médio do fator igual a 3,38.

Dessa forma, encerrou-se a apuração dos resultados e a interpretação da EPCEO, cujo objetivo foi aplicar a escala de percepção de comportamentos éticos e avaliar os resultados, propondo possíveis melhorias para a organização, conforme será feito nas considerações finais.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta considerações referentes aos resultados obtidos na pesquisa abordada no capítulo anterior. Em outras palavras, apresenta sugestões de melhoria que podem ajudar a desenvolver uma melhor gestão de comportamentos éticos na Brisanet

telecomunicações LTDA.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a percepção de comportamentos éticos organizacionais na empresa Brisanet sob a ótica dos colaboradores, através da utilização da escala EPCEO. Para que o objetivo geral fosse alcançado, foram criados três objetivos específicos. O primeiro foi estudar a importância da ética no âmbito dos negócios, o qual foi abordado, através de revisão de literatura, trazendo vários autores que abordam o tema. O segundo objetivo foi aplicar a Escala de Percepção de Comportamento Éticos Organizacionais (EPCEO) na organização em estudo.

O terceiro objetivo específico foi avaliar os resultados da EPCEO, propondo possíveis melhorias para a organização. Com base na tabulação de dados, avaliou-se a percepção de comportamentos éticos em dois fatores, todos os dois tiveram médias acima de três, pois conforme a EPCEO se a média foi igual ou maior que três, existe a percepção de que a organização possui comportamentos éticos.

No entanto, no Fator 1 (Gestão do sistema), alguns itens isolados não tiveram a média adequada, indicando uma dúvida dos respondentes quanto à presença dos comportamentos éticos nas seguintes questões: Trata com igualdade a todos os empregados; Possui políticas justas de avaliação de seus empregados; Possui políticas que permitem a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões; Possui políticas que são conhecidas por todos; Possui regras e normas que foram definidas a partir da consulta a todos os envolvidos; Não modifica as regras e normas sem prévia consulta aos envolvidos.

Todos esses itens, em relação aos quais os colaboradores tem dúvidas quanto à presença de comportamentos éticos estão relacionados às políticas organizacionais, sendo necessária a reformulação dessas políticas e em seguida o seu fortalecimento, reforçando a sua cultura e os valores organizacionais, por meio de seminários de socialização e confraternizações.

Dessa maneira, a empresa terá mais uniformidade do comportamento na organização, continuidade das decisões com a participação de todos os envolvidos, com um sistema de comunicação eficiente e eficaz, facilitando as tomadas de decisões. Assim, contribuindo para eliminar as dúvidas dos colaboradores quanto à existência de ética na atuação da empresa.

## REFERÊNCIAS

CAMARGO, M. **Fundamentos de Ética Geral e Profissional**. 6. ed. Petrópolis, RJ, 1999.

CHAUI, M. **Convite à Filosofia**. 14. ed. São Paulo, 2012

CHIAVENATO, I. **Administração Nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, A.S. **Ética profissional**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARIA, M. **Medidas do Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo, 2008.

PASSOS, E. **Ética nas Organizações**. 1. ed. São Paulo, 2013.

QUEIROZ, etall, **Ética e Responsabilidade Nos Negócios**. 2 ed. São Paulo, 2005.

SÁNCHEZ, A.V. **Ética**. 29. ed. Rio de Janeiro, 2007.

## A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

*Data de aceite: 01/03/2021*

**Larissa Dantas Guimarães**

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi analisar a influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional através de um estudo quantitativo de caráter explicativo. Foram realizadas coletas virtuais e presenciais de dados, através de questionário estruturado, as quais foram obtidas 571 respostas válidas. Os dados coletados foram analisados através de regressão. Tratou-se de uma amostra não probabilística. Pôde-se concluir que: 1) a inteligência emocional está positivamente relacionada à satisfação no trabalho; 2) a inteligência emocional está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional; 3) a satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional; e 4) a inteligência emocional pode ser explicada ou predita através da satisfação no trabalho, mas não é possível explicá-la através de comprometimento organizacional. Este estudo traz contribuições ampliando as discussões sobre o comprometimento organizacional. Além disso, oferece a validação da WLEIS-P (escala de inteligência emocional) para utilização no contexto brasileiro através de Análise Fatorial Exploratória (AFE).

**PALAVRAS - CHAVE:** Comprometimento organizacional. Inteligência emocional. Satisfação no trabalho.

**ABSTRACT:** The aim of this study was to analyze the influence of emotional intelligence and job satisfaction on organizational commitment through an explanatory quantitative study. Virtual and face-to-face data collections were carried out through a structured questionnaire, which obtained 571 valid responses. The collected data were analyzed using regression. It was a non-probabilistic sample. It was concluded that: 1) emotional intelligence is positively related to job satisfaction; 2) emotional intelligence is positively related to organizational commitment; 3) job satisfaction is positively related to organizational commitment; and 4) emotional intelligence can be explained or predicted through job satisfaction, but it is not possible to explain it through organizational commitment. This study brings contributions broadening the discussions on organizational commitment. In addition, it offers the validation of WLEIS-P (emotional intelligence scale) for use in the Brazilian context through Exploratory Factor Analysis (AFE).

**KEYWORDS:** Organizational commitment. Emotional intelligence. Job satisfaction.

### INTRODUÇÃO

Em um contexto organizacional de bastante competitividade e busca de modelos de gestão que contemplem excelência, o comportamento dos indivíduos mostra-se como um diferencial fundamental para garantir o sucesso da organização. Em vista disso, observa-se que não é novo o esforço acadêmico para investigar os elementos que influenciam a

relação dos indivíduos com as organizações, principalmente, com aquelas que produzem comportamentos positivos para o desempenho e atingimento das metas organizacionais.

Diversos são os conceitos utilizados para compreender essa relação, tais como comprometimento, satisfação, envolvimento, motivação, entre outros (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004). Nesse contexto, o comprometimento organizacional fortaleceu-se como um dos elementos psicossociais mais relevantes para o entendimento das relações indivíduo-organização, por estar liderando as pesquisas das últimas décadas e por ser considerado um melhor preditor do comportamento na organização (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

Dentre as razões para o interesse sobre o tema, encontram-se as profundas transformações sociais que têm exigido significativas reestruturações, tanto dos indivíduos quanto das organizações (SILVA e BASTOS, 2010). O comprometimento organizacional pode ser definido como um vínculo de base afetiva, unidimensional, que conecta o indivíduo à organização, através de comportamentos de contribuição ativa para o atingimento dos objetivos organizacionais (BASTOS et al., 2013).

Em virtude das constantes exigências do âmbito organizacional, como produtividade, bons relacionamentos interpessoais, controle emocional, dentre outros, faz-se necessário estudar a inteligência emocional, pois os indivíduos podem demonstrar dificuldade para lidar com a pressão, com as cobranças e com os problemas que ocorrem no ambiente organizacional. Assim, é importante definir que a inteligência emocional é a capacidade do indivíduo de compreender suas próprias emoções e as dos outros, utilizando essas informações para orientar suas ações e pensamentos (MAYER, SALOVEY e CARUSO, 2004).

Dessa forma, nas últimas décadas, as pesquisas sobre as emoções no trabalho cresceram de forma exponencial (GONDIM e SIQUEIRA, 2004; GONDIM e BORGES-ANDRADE, 2009; LIU et al., 2018). A maioria dos estudos internacionais, com o objetivo de medir a inteligência emocional no ambiente organizacional, tem evidenciado que o conceito apresenta validade preditiva sobre outros fenômenos organizacionais, como, por exemplo, a satisfação no trabalho (SY, TRAM e O'HARA, 2006; KIM et al., 2009; DEVONISH e GREENIDGE, 2010). Sendo a satisfação no trabalho um conceito geral, como um produto do ambiente organizacional, que apresenta como o indivíduo se sente em relação ao trabalho, e envolve diversos aspectos, influenciando diretamente em comportamentos positivos para a organização (SIQUEIRA, 2008).

Fundamentado nas abordagens teóricas e nas mudanças que ocorreram nas relações entre indivíduo e organização nos últimos anos - como as reformas trabalhistas, novos modelos de contrato de trabalho e novas tecnologias - o interesse em investigar os conceitos do comprometimento organizacional, da inteligência emocional e da satisfação no trabalho torna-se importante. É na interseção entre a inteligência emocional e a satisfação no trabalho que pode ser traduzida a ocorrência do comprometimento organizacional.

Posto isso, questiona-se: qual a influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional? Observa-se, portanto, o objetivo deste artigo, que é o de investigar a influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional, com o intuito de ampliar a literatura a respeito da compreensão do comportamento do indivíduo nas organizações.

Para isso, foram realizados procedimentos de coleta de dados através de questionários com escalas de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho já validadas no contexto brasileiro, bem como com a escala de inteligência emocional (WLEIS-P), ainda não validada nacionalmente. A WLEIS-P, apesar de não estar validada no Brasil, foi escolhida por ter sido utilizada nos recentes estudos da inteligência emocional nas organizações (RODRIGUES, REBELELO e COELHO, 2011), e por apresentar validade preditiva em relação a outros fenômenos. Após isso, foram realizadas análises com critérios apresentados no método de pesquisa. Além disso, este estudo traz, como uma de suas principais contribuições, a validação da escala de inteligência emocional (WLEIS-P) para o contexto brasileiro.

## **Comprometimento Organizacional**

As pesquisas sobre o comprometimento organizacional tiveram origem há sessenta anos, com a finalidade de estruturar e elucidar os vínculos entre o indivíduo e a organização. Durante essas décadas, a maioria dos estudos sobre o conceito focou em pesquisas que objetivaram o aperfeiçoamento e a aplicação de escalas para medir o comprometimento, que, conseqüentemente, resultaram em ampla produção científica sobre o assunto (BASTOS *et al.*, 2013).

O comprometimento organizacional refere-se à conexão existente entre o indivíduo e a organização. Nas pesquisas, o comprometimento organizacional tem sido utilizado como causa, motivação ou recurso de outros vínculos, o que tem causado divergências conceituais no construto, tornando-o multifacetado e complexo. Posto isso, os estudos do comprometimento organizacional ficaram definidos a princípio pela inexistência de concordância (BASTOS, 2009).

Em termos conceituais, o comprometimento organizacional refere-se à aceitação dos valores e objetivos organizacionais, pelos os quais o indivíduo se empenha em benefício dos resultados da organização e da vontade de continuar sendo integrante da mesma (MEDEIROS e ENDERS, 1997).

Observa-se que os estudos sobre o comprometimento organizacional ganharam destaque a partir das investigações de Mowday, Steers e Porter (1979). Tais pesquisas relacionaram o comprometimento organizacional com outros conteúdos como valores organizacionais, aceitação dos propósitos e vontade de permanecer um integrante da organização. Foram as investigações de Mowday, Steers e Porter (1979) que apresentaram os primeiros indicativos empíricos de que a permanência dos indivíduos nas organizações

era diferente da noção que se tinha sobre o comprometimento organizacional.

Com as mudanças no contexto do trabalho, ocorreram transformações conceituais na ideia do comprometimento, permitindo que a ideia de permanência desse espaço à qualidade da execução do trabalho, o desempenho do indivíduo na atividade laboral, itens voltados aos resultados organizacionais.

Assim, Silva (2009) propôs o conceito do consentimento e Rodrigues e Bastos (2012) o do entrincheiramento, considerando o comprometimento organizacional baseado apenas na base afetiva, conforme ilustrado na figura 1.

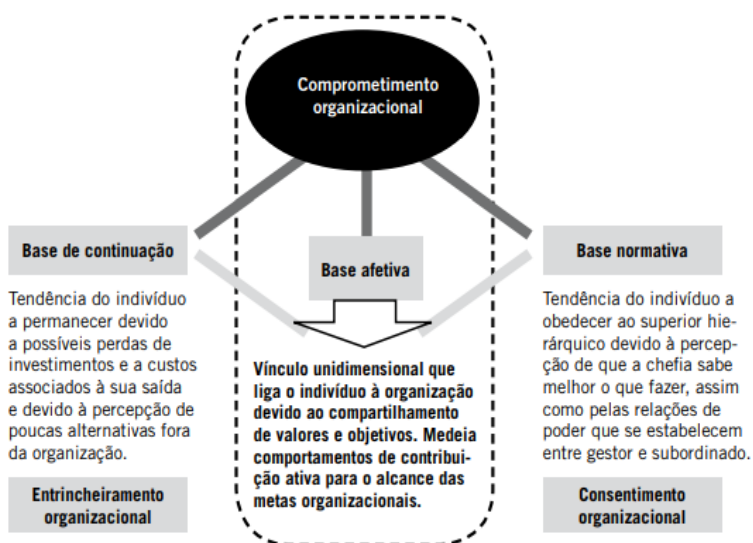


Figura 1 - Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento na organização.

Fonte: Bastos et al. (2013, p. 287).

Segundo Bastos *et al.* (2013), o comprometimento organizacional não pode ser avaliado apenas pela vontade de o indivíduo manter-se na organização, mas sim pela sua dedicação, empenho, estímulo extra e apego à organização, o que caracteriza a descrição do comprometimento afetivo. Interpretar o comprometimento organizacional como um vínculo nos possibilita apreender as conexões que o indivíduo estabelece com a organização, caracterizando-o como um fenômeno dinâmico.

## Inteligência Emocional

As exigências da contemporaneidade que caracterizam as transformações do ambiente do trabalho demandam dos indivíduos não só o aperfeiçoamento de competências técnicas, mas também o desenvolvimento de habilidades orientadas para o

autoconhecimento. Sendo assim, o indivíduo que aprende a identificar, a reconhecer e a desenvolver a capacidade de lidar com as suas emoções pode ter um melhor relacionamento interpessoal, bem como lidar de forma eficiente com os conflitos no contexto laboral (GONDIM, MORAIS e BRANTES, 2014) e ter resiliência frente às situações de frustração no trabalho. Nesse contexto, a resiliência é observada pela perspectiva de considerar a adversidade como um ensejo do desenvolvimento individual (ARAÚJO, MELLO e RIOS, 2011).

Na década de 1990, o tema da inteligência emocional foi amplamente discutido em virtude da publicação do *best-seller* “Inteligência Emocional” do escritor Daniel Goleman (1995). Com isso, o vocábulo foi difundido com celeridade na sociedade, tornando-se bastante popular. Porém, o termo inteligência emocional perdeu confiabilidade no meio acadêmico, pois o assunto tornou-se comercial com a produção de testes de livros e revistas para medir a junção da inteligência e emoção dos indivíduos, sem comprovação científica.

Nos últimos anos, os estudos sobre a inteligência emocional se desenvolveram com o desafio de ampliar a compreensão do conceito, principalmente, sobre as relações de trabalho (GONDIM e SIQUEIRA, 2004). Apesar disso, ainda existem críticas científicas referentes ao desenvolvimento do conceito da inteligência emocional e lacunas sobre suas relações com outros construtos, sobretudo, no âmbito organizacional.

Neste estudo, será utilizada a definição da inteligência emocional de Mayer e Salovey (1997), que propuseram o modelo de habilidades, apresentando a inteligência emocional como a habilidade do indivíduo de processar informações emocionais com exatidão e eficácia, compreendendo a informação para reconhecer, conceber e moderar as emoções.

Mayer e Salovey (1997) apresentaram a inteligência emocional como um composto de quatro capacidades: perceber suas emoções e as dos outros, usar as emoções, compreender as emoções e gerenciar as emoções. A ferramenta para medir a inteligência emocional que está sendo mais utilizada no contexto organizacional é de Wong e Law (2002), baseada na teoria de Mayer e Salovey (1997) e fundamentada em dimensões definidas por Davies, Stankov e Roberts (1998), através dos estudos que originaram a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS). Nos últimos anos, este instrumento tem sido utilizado em diversas pesquisas internacionais relevantes no contexto organizacional por apresentar boas propriedades psicométricas.

Nesta perspectiva, a inteligência emocional se baseia em quatro aspectos diferentes: avaliação e expressão das próprias emoções, avaliação e reconhecimento das emoções nos outros, regulação das próprias emoções e utilização das emoções para facilitar o desempenho. A avaliação e expressão das próprias emoções se refere à habilidade do indivíduo de perceber e entender suas próprias emoções e expô-las de maneira espontânea. A avaliação e reconhecimento das emoções nos outros diz respeito à percepção das emoções dos outros como forma de prever estas no comportamento do indivíduo. A



regulação das próprias emoções promove o controle das emoções e mudança célere dos estados emocionais. Por fim, a utilização das emoções para facilitar o desempenho, se refere à aptidão do indivíduo para conduzir suas emoções com o objetivo de otimizar o seu desempenho (RODRIGUES, REBELO e COELHO, 2011).

## **Satisfação no Trabalho**

O grau de satisfação com o trabalho tem uma função importante na forma como as atividades são executadas, e, por conseguinte, no desempenho geral da organização. Observa-se que a satisfação no trabalho é um fenômeno bastante pesquisado e isso sucede em como ela pode interferir no comportamento do indivíduo, uma vez que ela é definida como uma variável que representa como o indivíduo se sente em relação ao trabalho, envolvendo diversos fatores organizacionais (SPECTOR, 2010). Assim, pode-se inferir que a satisfação pode promover o contentamento, bem-estar e o comprometimento, proporcionando o sucesso organizacional.

Com isso, a satisfação no trabalho é um tema que interessa pesquisadores de diversas áreas desde o início do século XX. Durante muito tempo, a satisfação e a motivação estiveram ligadas às teorias que discorriam sobre características individuais que geram influências nos comportamentos da organização. Apesar de possuir mais de 40 anos, as concepções de Locke (1976, *apud* MARTINS e SANTOS, 2006) ainda são utilizadas no século XXI, pois consideram a satisfação como consequência do valor que o indivíduo atribui aos objetivos que quer atingir, sendo elemento fomentador para o desempenho profissional. Logo, a satisfação no trabalho é considerada como a função da conexão entre o que o indivíduo deseja e o que compreende do que está conquistando no ambiente profissional. Assim, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é uma condição emocional que resulta em prazer para o indivíduo, associado aos seus valores (MARTINS e SANTOS, 2006).

O conceito de satisfação no trabalho foi se transformando e percebeu-se que ele estava mais voltado para as relações sociais do que para as questões salariais e prováveis interferências no desempenho do indivíduo na organização. Sendo assim, a satisfação no trabalho foi empregada como um produto do contexto organizacional sobre a saúde do indivíduo e considerada “como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Além disso, pode-se identificar dois enfoques diferentes da satisfação no trabalho: a perspectiva unidimensional e a multidimensional. A abordagem unidimensional é estabelecida como um comportamento de forma geral em relação à organização, ou seja, não é efeito do conjunto das múltiplas concepções que qualificam o trabalho (SPECTOR, 2010). Já a abordagem multidimensional considera que a satisfação no trabalho decorre do conjunto de elementos relacionados ao trabalho (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e

BASTOS, 2014).

Na perspectiva multidimensional, Siqueira (2008) afirma que há estudos brasileiros (SIQUEIRA, 2003; MELEIRO e SIQUEIRA, 2005; PADOVAM, 2005) que indicam uma sólida influência de aspectos do ambiente sócio organizacional. Ou seja, o quanto a organização estaria atenta ao bem-estar deles, percepção de apoio organizacional e o quanto a empresa estaria determinada a compensar os funcionários pela dedicação e empenho. Com isso, a maneira como o indivíduo responde emocionalmente às atividades desempenhadas, às relações interpessoais e ao ambiente da organização pode auxiliar na qualidade da satisfação. A compreensão das emoções pode promover o reconhecimento dos fatores que podem atribuir sua satisfação no trabalho.

O conceito da satisfação no trabalho não teve extensas variações em suas perspectivas constitutivas, pois, desde o início dos estudos sobre o assunto, já havia hipóteses de que sua concepção era constituída por diversas dimensões. Sendo assim, a satisfação “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia as experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

### **Proposição das Hipóteses**

Ao longo dos anos, diversas pesquisas foram realizadas com o objetivo de investigar antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional, tanto no Brasil quanto a nível internacional. Medeiros (2003) afirma que diversos fatores e particularidades organizacionais interferem no comprometimento do indivíduo. Considerando que pessoas comprometidas são uma vantagem competitiva na organização, os antecedentes, consequentes e outros fenômenos que possam interferir no comprometimento se tornam importantes nos estudos organizacionais, pois permitem que a compreensão do conceito seja realizada de maneira sistêmica.

O antecedente nada mais é do que o agente que possibilita o comprometimento, como as características organizacionais, as relações no trabalho, o clima e cultura organizacional, e os fatores intrínsecos do indivíduo. Já o consequente do comprometimento equivale às circunstâncias que acontecerão caso o indivíduo encontre-se ou não comprometido, como o *turnover*, absenteísmo, produtividade, entre outros. Os fatores correlatos não são exatamente causas ou efeitos, mas sim variáveis normalmente associadas ao comprometimento, que compreendem, por exemplo, a satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho.

É importante destacar que os achados referentes aos antecedentes, consequentes e correlatos não podem ser apontados como unânimes nas pesquisas referentes ao comprometimento organizacional.

Assim, propõe-se as seguintes hipóteses:

H1: A inteligência emocional está positivamente relacionada à satisfação no trabalho.

H2: A inteligência emocional está positivamente relacionada ao comprometimento

organizacional.

H3: A satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional.

H4: A inteligência emocional e satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional.

## MÉTODO

Na definição do método, foi utilizado o método quantitativo que, de acordo com Gil (2010), consiste em precisar numericamente as probabilidades dos resultados de uma pesquisa. Para a sua concepção, considerou-se o comprometimento organizacional unidimensional, quatro dimensões da inteligência emocional e cinco dimensões da satisfação no trabalho. Outras variáveis também foram consideradas nos estudos, como faixa etária, tipo de organização, nível hierárquico e salário.

### Participantes

A pesquisa foi realizada através de amostra não probabilística, objetivando participantes maiores de 18 anos, com mais de três meses de trabalho em qualquer tipo de instituição e em qualquer nível hierárquico. Foram coletadas 589 respostas, dessas 498 foram *online* e 91 foram formulários físicos, sendo que 18 foram excluídas, em virtude de 11 respondentes serem autônomos, três terem menos de 18 anos de idade e quatro estarem com menos de três meses na organização; totalizando 571 respostas válidas, sem respostas incompletas, às escalas utilizadas na pesquisa, as quais foram tratadas estatisticamente.

### Coleta de Dados

Para a execução desta pesquisa, foram realizadas coletas através de questionário estruturado. A escolha pela utilização do questionário é justificada pela possibilidade de medição com mais precisão do que se espera e maior alcance de mais respondentes, mesmo estes estando em diferentes localidades geográficas (GIL, 2010). Dessa forma, a estratégia metodológica quantitativa utilizada foi a *survey*. Esse tipo de pesquisa se caracteriza por ser uma abordagem quantitativa que pretende exibir os pontos de vista através de questionários ou entrevistas (BABBIE, 2005).

O questionário foi aplicado virtual e presencialmente em indivíduos que concordaram em participar do estudo, tendo acesso a informações sobre os objetivos da pesquisa, normas éticas, confidencialidade dos dados e disponibilidade dos resultados. Para a aplicação do questionário *online*, foi utilizada a ferramenta do Google Formulários, e os questionários físicos foram digitados em planilha eletrônica.

O questionário estabelecido foi dividido em 4 partes: dados sociodemográficos,

escala de comprometimento organizacional (BASTOS e AGUIAR, 2015), escala de satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008) e escala de inteligência emocional (WONG e LAW, 2002 *apud* RODRIGUES, REBELO e COELHO, 2011).

A escala de comprometimento organizacional escolhida para ser aplicada nesta pesquisa é a proposta por Bastos e Aguiar (2015), fundamentada na base afetiva, sendo assim, unidimensional, constituída por 15 itens. O instrumento é composto por escala *Likert* de seis pontos.

Para mensurar a inteligência emocional, foi utilizada a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS-P) de Wong e Law (2002 *apud* RODRIGUES, REBELO e COELHO, 2011), que foi validada e adaptada para a língua portuguesa em 2011 por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011), por ser um instrumento que tem sido utilizado em pesquisas no contexto organizacional. A versão em português da WLEIS foi estabelecida considerando o método de Brislin de tradução-retradução. Esta escala é uma ferramenta de autorresposta, composta por 16 itens. Cada fator contém quatro itens de uma escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos.

Embora a escala WLEIS-P ainda não tenha sido utilizada no contexto brasileiro, pesquisas internacionais revelaram que ela tem validade preditiva no que se refere às variáveis do contexto organizacional, a exemplo da satisfação no trabalho (LAW *et al.*, 2004). A WLEIS-P apresenta boas propriedades psicométricas. Para utilizá-la no contexto brasileiro, foi necessário realizar uma análise fatorial para garantir sua efetividade no estudo.

Para avaliar a satisfação no trabalho, foi escolhida a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de Siqueira (2008), com 25 itens constituiu as definições da satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

### **Procedimento de Coleta dos Dados**

Os procedimentos de coleta foram realizados entre os dias 27 de julho de 2019 e 2 de agosto de 2019, através da autoaplicação do instrumento de pesquisa em versão digital, com uso do Google Forms, que ficou disponível online e acessível por endereço eletrônico. Além disso, para o maior alcance de respostas, foram realizadas coletas presenciais, no mesmo período referido da coleta virtual, dado o curto prazo para a coleta dos dados.

Os dados do Google Forms e dos questionários físicos foram tabulados em planilha eletrônica, onde foram aplicados os critérios de exclusão. Depois foram realizadas as análises estatísticas descritivas para as características sociodemográficas, além de regressão que permitiu analisar de que maneira as variáveis se influenciam.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Análises Descritivas

Os resultados das questões de 1 a 4 dos questionários aplicados indicaram o perfil dos respondentes, considerando as variáveis pessoais investigadas. Observa-se que há um número maior de mulheres na amostra (66,73%), há uma discreta predominância de indivíduos que apresentam uma força de trabalho relativamente jovem (38,86% dos participantes possuem faixa etária entre 31 e 40 anos) e predomínio de indivíduos casados (49,56%). No que se refere à escolaridade, a maioria dos participantes possui pós-graduação/especialização (44,31%).

Além disso, também foram coletadas características da amostra por variáveis ocupacionais. No que se refere à informação do primeiro emprego, 87,57% dos participantes responderam que o atual emprego não é o primeiro. Para os indivíduos em que o emprego atual não é o primeiro, foi calculada a média de empregos que os respondentes já tiveram e foi encontrado um resultado de aproximadamente 4 (3,91) empregos, com desvio padrão de 2,37.

Em relação à posição hierárquica ocupada pelos participantes, a maioria ocupa posição de analista (29,6%). É possível afirmar que 40,98% dos participantes exercem posições de liderança (coordenação/supervisão, gerência, diretoria e presidência). No que se refere ao tempo de trabalho na organização, 30,65% dos participantes sinalizaram que tinham de 1 a 3 anos de trabalho na organização. É presumível que a maioria dos participantes (30,65%) da amostra com o tempo de trabalho de 1 a 3 anos se deva a situações diferentes, como insatisfação com salário e/ou benefícios, melhores oportunidades, reestruturação organizacional devido à crise de desemprego no Brasil, entre outros. A maioria dos participantes trabalha em organizações privadas (66,9%). Já no que diz respeito ao setor em que a organização empregadora atua, a maioria dos participantes trabalha com prestação de serviços (49,21%), agrupados no setor de comércio e atendimento ao cidadão. Por fim, a maioria dos participantes recebe salário entre R\$ 3001,00 e R\$ 6000,00 (33,1%).

Em síntese, observa-se que a amostra tende a uma composição de trabalhadores relativamente jovens, de alta escolaridade, empregados em empresas privadas, com atuação em prestação de serviços, com pouco tempo de trabalho e com salários mais altos, acima de 3 salários mínimos.

### Validação da Escala Wleis-P

Para investigar a qualidade dos instrumentos utilizados, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Para tal, alguns pressupostos importantes foram verificados. O primeiro destes é examinado através do Fator de Adequabilidade Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo valor deve estar cima de 0,70 (TABACHNICK, FIDELL e OSTERLIND, 2001).

Para os fatos aqui apresentados, os resultados indicaram que os dados do instrumento estão adequados para a realização da AFE, com  $KMO = 0.87$ .

O teste de esfericidade de Bartlett também foi realizado para checar em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz identidade, além de também ser uma forma de verificar a significância das correlações. Resultados favoráveis indicam que  $p < 0.05$  (TABACHNICK, FIDELL e OSTERLIND, 2001). Os resultados indicam que a matriz não é identidade, oferecendo uma evidência de adequabilidade dos dados para a realização da AFE.

A dimensionalidade da escala de inteligência emocional (WLEIS-P) foi verificada através de uma análise paralela, os resultados podem ser observados na figura 2.

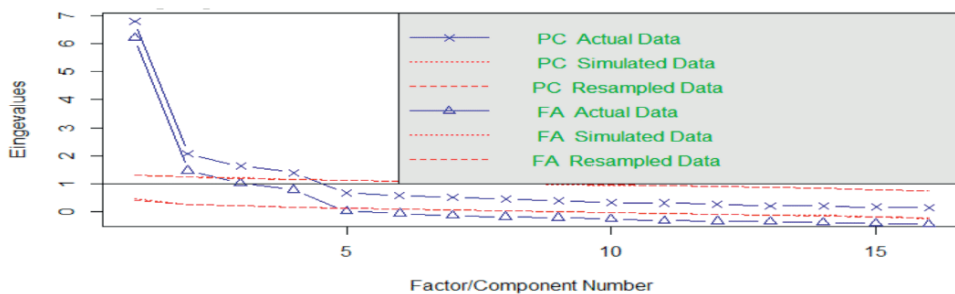


Figura 2 - Análise Paralela dos itens da Escala de Inteligência Emocional (WLEIS-P).

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise do gráfico de scree na Figura 2, pode-se inferir a possibilidade de extração de quatro fatores para os dados desta escala, o que está de acordo com resultados de pesquisas preliminares que utilizaram o instrumento. Cada fator retido apresenta um eigenvalue que se refere ao total de variância explicada por este fator.

A análise paralela realizada foi construída através de um composto hipotético de matrizes de correlação de variáveis, usando como suporte o número de variáveis e de participantes da amostra. As matrizes hipotéticas foram fatoradas e a média dos *eigenvalues* calculados foram encontrados nesta simulação. Os valores dos *eigenvalues* dos dados reais foram comparados com os *eigenvalues* aleatórios. Assim, o número retido dos fatores dos dados reais utilizados foram os equivalentes aos *eigenvalues* maiores que 1, e que apresentaram maior valor do respectivo *eigenvalue* (TABACHNICK, FIDELL e OSTERLIND, 2001).

Com base nesses resultados, uma AFE foi realizada utilizando a rotação oblíqua oblimin para estimar as cargas fatoriais. Assim, pode-se afirmar que o modelo de quatro fatores, original da WLEIS, possui um ajuste aceitável aos dados desta pesquisa, sendo termos confirmatórios, tanto na análise global do modelo, quanto na análise individual dos parâmetros estimados. Com isso, não foi necessário proceder a uma reespecificação do

modelo proposto. Todos os itens apresentam carga fatorial acima de 0,30 – valor comumente utilizado como ponto de corte, indicando que cada um contribui para explicar a variância do construto medido (TABACHNICK, FIDELL e OSTERLIND, 2001). Os itens também se agrupam corretamente nos fatores indicados por estudos anteriores. Os resultados apresentam fortes evidências da adequabilidade da escala dentro do contexto em que foi aplicada.

Para avaliar a consistência interna do instrumento, o coeficiente alfa de Cronbach foi calculado. É esperado que o alfa de Cronbach apresente valores iguais ou superiores a 0,70 para que o instrumento seja considerado adequado (DAMÁSIO, 2012). A escala obteve  $\alpha = 0,91$ , indicando que os resultados podem ser considerados consistentes.

O coeficiente também foi estimado para cada um dos fatores, assim, o fator denominado Regulação das Emoções obteve  $\alpha = 0,86$ ; o fator Uso das Emoções obteve  $\alpha = 0,85$ ; o fator Avaliação das Emoções dos Outros apresentou  $\alpha = 0,87$ ; e, por último, o fator Avaliação das Próprias Emoções apresentou  $\alpha = 0,92$ . Desse modo, tanto os fatores quanto a escala, de maneira geral, apresentam evidências de que seus resultados são estáveis e consistentes.

Baseando-se nos resultados obtidos da análise fatorial e das evidências de confiabilidade, é possível afirmar que a escala de inteligência emocional, a WLEIS-P, no contexto brasileiro, compõe um instrumento com a mesma estrutura da versão original, além de apresentar boas evidências de consistência, de forma global e nas dimensões. Assim, a análise fatorial da WLEIS-P sustenta a utilização desta escala para a pesquisa da inteligência emocional com amostras no Brasil, possibilitando também a utilização em futuros estudos nacionais.

### Análises entre as Variáveis

Para identificar como as variáveis latentes, a saber: inteligência emocional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, estão relacionadas entre si, a correlação de Pearson foi calculada. A Tabela 1 apresenta todas as correlações encontradas.

Variáveis	Comprometimento Organizacional	Satisfação no Trabalho	Inteligência Emocional
<b>Comprometimento Organizacional</b>		0.782***	0.249***
<b>Satisfação no Trabalho</b>	0.782***		0.275***
<b>Inteligência Emocional</b>	0.249***	0.275***	

Note: \*\*\*  $p < 0.0001$  \*  $p < 0.05$

Tabela 1 - Correlação de Pearson entre variáveis latentes do estudo.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1, é possível observar que as variáveis estão relacionadas umas com as outras. Valores acompanhados do sinal \*\*\* indicam uma relevância estatística e significância, com  $p < 0.0001$ . Valores positivos indicam correlações positivas, ou seja, à medida em que os escores em uma escala aumentam, o mesmo ocorre com os escores das outras escalas correlacionadas. Por exemplo, quanto maiores forem os escores de um indivíduo na escala de comprometimento organizacional, maiores serão os seus escores na escala de satisfação do trabalho, com  $r = 0,78$ . Conclusões como estas podem ser feitas para todas variáveis estudadas.

Dessa forma, é possível afirmar que há evidências para as relações indicadas nas hipóteses H1 a H3. Em outras palavras, a inteligência emocional está positivamente associada à satisfação e ao comprometimento organizacional, com  $r = 0,28$  e  $r = 0,25$ , respectivamente conforme proposição da H1 e H2.

A relação positiva da inteligência emocional com a satisfação no trabalho já havia sido apontada em estudos, como os de Wagenaar *et al.* (2012) e Rezyani *et al.* (2016) que mostram que as habilidades emocionais no contexto organizacional podem auxiliar o indivíduo na capacidade de gerenciar situações de estresse, conflitos e frustrações no trabalho, adotando mecanismos de enfrentamento adequados para suas respostas emocionais, relacionando-se diretamente com a satisfação.

Além disso, os resultados da pesquisa de Sy, Tram e O'hara (2013) indicam que os indivíduos com alto nível de inteligência são mais aptos a identificar e regular suas emoções. A capacidade de entender as emoções pode indicar que os indivíduos com altos níveis de inteligência emocional são mais conscientes dos fatores que contribuem para a sua experiência de emoções positivas e negativas que, por conseguinte, refletem em maior grau de satisfação no ambiente de trabalho. Outros estudos também apontam que a inteligência emocional pode colaborar para a constituição e manutenção de relacionamentos na organização, alcançando níveis mais altos de satisfação no trabalho (KAFETSIOS e ZAMPETAKIS, 2008; JAFARIA, MASOUMEHB e ZEYNABC, 2014; CHRISTIE, JORDAN e TROTH, 2015). Com isso, pode-se afirmar que a inteligência emocional tem influência sobre as experiências de trabalho dos indivíduos, por isso, ela auxilia para o atingimento de níveis mais altos da satisfação (WONG e LAW, 2002).

A confirmação desta hipótese é muito importante para os estudos de inteligência emocional no ambiente do trabalho, principalmente, para os estudos nacionais que não têm explorado tanto a relação do tema com outros fatores da organização. Os últimos estudos sobre as emoções têm se dirigido mais para o tema da regulação emocional, que embora possua interseção com a inteligência emocional, não explica o construto em si (GONDIM, MORAIS e BRANTES, 2014).

No que se refere à H2, a partir das evidências encontradas ( $r = 0,25$ ), é possível afirmar que a inteligência emocional está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional. Esses achados estão em sintonia com as conclusões dos estudos de



Rozell, Pettijohn e Parker (2004), Mollaabbasi, Rezaeemanesh e Sadaghiani (2013) e Miandoab et al. (2016), nos quais os autores verificaram que indivíduos emocionalmente inteligentes possuem comportamentos que colaboram para o alcance das metas organizacionais, relacionando-se diretamente com o comprometimento. Logo, é possível afirmar que indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a ser mais comprometidos com a organização, uma vez que são capazes de construir relações favoráveis ao trabalho e são mais efetivos no desempenho para o atingimento dos resultados organizacionais.

Os resultados demonstram que quanto maior for a inteligência emocional do indivíduo, mais ele se identificará com a organização, com seus objetivos e valores, e, por conseguinte, mais se esforçará para realizá-los. Segundo Abraham (2000), indivíduos com maior capacidade de reconhecer e expressar suas emoções, compreender as emoções dos outros, gerir tanto as emoções positivas quanto as emoções negativas em si mesmos e nos outros, bem como com maior controle emocional frente às situações de pressão no trabalho são mais propensos a serem comprometidos com a organização do que outros que tiveram dificuldades com os aspectos citados da inteligência emocional.

Esse achado é bastante importante para os estudos contemporâneos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, pois amplia as pesquisas sobre os fenômenos que possuem relação com o comprometimento. Além disso, pode-se inferir que os indivíduos emocionalmente inteligentes podem utilizar essa capacidade cognitiva para além dos relacionamentos interpessoais nas organizações, mas também para o enfrentamento das inúmeras mudanças que estão ocorrendo no Brasil em relação às questões trabalhistas.

Ademais, também foram encontrados achados importantes, nos quais a H3 foi confirmada: a satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento no trabalho, com  $r = 0,78$ . As evidências confirmaram os estudos já realizados sobre a relação positiva entre os conceitos, os quais demonstram que a satisfação tende a favorecer níveis elevados do envolvimento do indivíduo com suas atividades e, conseqüentemente, o seu comprometimento com a organização (MOYNIHAN, BOSWELL e BOUDREAU, 2000; BUDIHARDJO, 2013; OLIVEIRA e COSTA, 2016).

Outro dado empírico que corrobora para reforçar o resultado encontrado se refere à pesquisa de Anari (2012) que aponta que o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho possuem uma correlação positiva. Nesse sentido, o comprometimento organizacional se apresentou como uma função da satisfação no trabalho. Assim, quando os indivíduos tivessem suas necessidades atendidas (relação com o colega de trabalho e com o chefe, a remuneração e a natureza do trabalho) o nível de comprometimento organizacional aumentaria. Além disso, o resultado encontrado também constitui evidências adicionais em relação a uma possível sobreposição entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, citadas superficialmente nas pesquisas de Shore e Martin (1989) e Kristensen e Westergaard-Nielsen (2006).

Menezes, Aguiar e Bastos (2016) apontam que o comprometimento organizacional é relacionado a diversos conceitos, o que causa uma pulverização conceitual. Além disso, a ausência de fronteiras nítidas com outros construtos pode ocasionar em uma possível sobreposição entre o comprometimento e outros conceitos que, de certa forma, caracterizam o elo entre indivíduo e organização, que pode ser o caso da satisfação no trabalho. Assim, embora, na pesquisa referida, a satisfação no trabalho não tenha sido citada no contexto da sobreposição, faz-se necessário que essa relação seja aprofundada em pesquisas posteriores, para que seja testada a validade discriminante do comprometimento com outros fenômenos associados à relação entre indivíduo e organização.

Para testar as relações indicadas nas hipóteses e as relações de efeito entre variáveis latentes e demográficas, um modelo foi especificado, no qual, para cada uma das escalas, considerou-se os itens como indicadores e o fator como variáveis latentes. Para estimar os parâmetros do modelo, utilizou-se o Diagonally Weighted Least Squares (DWLS) como método de estimação. O método DWLS estima cargas fatoriais, erros padrões e fator de correlações mais precisamente, ou seja, mais próximas do modelo. Esse estimador foi escolhido por ser apropriado para dados que apresentam uma distribuição diferente da normal ou que possuem a presença de algumas variáveis categóricas, que foi o caso deste estudo.

Observou-se que a inteligência emocional pode ser explicada ou predita através da satisfação no trabalho (P-valor = 0.012), mas não é possível explicá-la através do comprometimento organizacional (P-valor = 0,273). Com isso, a H4 foi apenas parcialmente confirmada, contrariando alguns dados dos estudos de Hollis *et al.* (2017). Portanto, a relação da inteligência emocional e da satisfação no trabalho não influencia o comprometimento organizacional, ou seja, indivíduos emocionalmente inteligentes e satisfeitos no trabalho não são mais comprometidos. É considerável detalhar que, embora tenha-se evidenciado que a inteligência emocional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e que ambas estão relacionadas de forma positiva, separadamente, com o comprometimento organizacional, simultaneamente elas não predizem o comprometimento. Por isso a importância de analisar as variáveis através da regressão.

Contrariando os resultados encontrados neste estudo, pesquisas anteriores indicam que a satisfação no trabalho tem função mediadora na relação entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional (AMJAD *et al.*, 2018). Abraham (2000) sugere que indivíduos emocionalmente inteligentes são altamente otimistas e possuem características que permitem que sejam resolutos e focados. Além disso, indivíduos no local de trabalho são expostos a diferentes situações de estresse, dificuldades e desafios que afetam adversamente seu desempenho no trabalho e o comprometimento organizacional.

Um resultado relevante encontrado se refere à faixa etária, a idade se apresentou como uma variável preditora da inteligência emocional (P-valor = 0.000), mas não é um indicador do comprometimento (P-valor = 0.753). Com este resultado, pode-se inferir que

quanto maior for a idade, maiores as experiências pessoais e profissionais do indivíduo. Assim, tal ocorrência pode estimular comportamentos que regulam as emoções, promovendo que os indivíduos sejam emocionalmente mais inteligentes do que indivíduos mais jovens, que ainda não experienciaram algumas situações e que, por isso, não desenvolveram essa capacidade cognitiva. Este resultado difere dos estudos já realizados, nos quais a idade foi uma das variáveis avaliadas na inteligência emocional, identificando que as variáveis se apresentam como grandezas não proporcionais e que, por isso, não se relacionam (ANARI, 2012; NEUMANN e VESTENA, 2016)

Além disso, embora seja possível pensar que indivíduos que exercem posições hierárquicas mais altas pudessem ter maiores índices de comprometimento organizacional, por terem mais responsabilidades no trabalho, e, conseqüentemente, mais influência nos resultados da organização, não foi encontrado nenhum resultado que pudesse confirmar tal associação (P-valor = 0.575), de maneira que não é possível prever um através do outro. Logo, a posição hierárquica não possui interferência no comprometimento. Esse resultado confirma os achados encontrados por Verma e Krishnan (2013), que mostram que o comprometimento não está relacionado, predominantemente, a indivíduos que exercem posição de liderança.

É importante destacar que foi encontrado um indicativo de que quanto maior o salário, menor a satisfação no trabalho (P-valor = 0.003), afastando a ideia do senso comum de que quanto mais se ganha, maior é a satisfação, e confirmando os achados de Anari (2012) que avaliou que o salário não exerce a influência esperada na satisfação no trabalho. Observa-se assim que a satisfação não depende somente dos fatores higiênicos, a exemplo do salário, mas também de fatores relacionados aos fatores motivacionais (RABIA e CHRISTOPOULOS, 2008; SPECTOR, 2010).

Além disso, outro achado merece destaque: os resultados indicam que o comprometimento organizacional está relacionado ao tipo de organização em que o indivíduo trabalha. Com isso, o comprometimento é menor em organizações que não são privadas (cooperativas, economia mista, ONG e pública) (P-valor = 0.014). Ademais, os resultados apontam que o comprometimento está relacionado às organizações privadas, o que significa que esses indivíduos que apresentaram níveis mais elevados estão associados à organização pelo compartilhamento de valores e objetivos, e, por conseguinte, procuram se comportar de forma que as metas organizacionais sejam atingidas.

Dessa forma, indivíduos que estão em ONG's, cooperativas, instituições de economia mista e públicas possuem menor grau de comprometimento. No que se refere às organizações públicas, pode-se inferir que os indivíduos estão na organização em função do entrenchamento, da estabilidade econômica oferecida e pelos custos associados à sua saída, entre outros, e, por isso, não possuem o sentido de colaboração ativa, como os indivíduos que trabalham nas organizações privadas. Pode-se inferir que as próprias sistemáticas das organizações também podem ter influenciado neste resultado, uma vez

que as públicas apresentam características burocráticas, podendo desestimular o indivíduo em alguns momentos; e as privadas, por serem mais céleres nas tomadas de decisões, são mais desafiadoras para os indivíduos. Na literatura, não há evidências que sustentem que o conceito do comprometimento organizacional, utilizado nesta pesquisa, possui diferente nível em relação ao tipo de organização.

## CONCLUSÃO

Das quatro hipóteses propostas, as três primeiras foram confirmadas e a quarta confirmada parcialmente. A primeira hipótese considerava que a inteligência emocional estaria positivamente relacionada à satisfação no trabalho. Ao longo da análise dos dados, observa-se que indivíduos emocionalmente inteligentes possuem relacionamentos interpessoais positivos, gerenciam situações difíceis no trabalho por compreender suas próprias emoções e as dos outros, e, conseqüentemente, estão propensos a estarem mais satisfeitos no trabalho.

Em relação à segunda hipótese, foi confirmada a proposição de que a inteligência emocional estaria positivamente relacionada ao comprometimento organizacional, à proposição. Indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a ser mais comprometidos com a organização, pois são capazes de criar relações favoráveis em relação ao trabalho (quanto aos valores e normas organizacionais) e ao controle das suas emoções, para reproduzir comportamentos de contribuição ativa para o alcance dos objetivos da organização.

Já no que se refere à terceira hipótese, a mesma também foi confirmada. Resultando em evidências que sustentam a ideia de que a satisfação no trabalho tende a favorecer níveis elevados do comprometimento organizacional, por vezes, exercendo a função de antecedente. Além disso, também foi encontrado um achado importante quanto a esses dois construtos: há uma possível sobreposição entre eles. Assim, é necessário que outras pesquisas aprofundem esses achados, com o objetivo de testar a validade discriminante do comprometimento organizacional, descrevendo o conceito pelo que ele é e o distanciando de outros construtos que podem ocasionar uma dispersão conceitual.

A quarta hipótese foi confirmada apenas de forma parcial, o que quer dizer que a inteligência emocional pode ser explicada ou predita através da satisfação no trabalho, mas não é possível explicá-la através de comprometimento organizacional. Esse resultado quer dizer que a relação da inteligência emocional e da satisfação no trabalho não influencia o comprometimento organizacional, ou seja, indivíduos emocionalmente inteligentes e satisfeitos no trabalho não são necessariamente mais comprometidos.

Por fim, é importante destacar que os achados desta pesquisa não podem ser tomados como evidência definitiva, pois algumas limitações para os resultados merecem ser comentados. Primeiro, os resultados apresentados aqui emergem de uma amostra não probabilística, podendo diferir de acordo com as diferentes áreas que os indivíduos

trabalham, em diferentes condições ambientais e culturais. Em segundo lugar, não é possível generalizar os resultados, pois a pesquisa ocorreu através de escalas de autorrelato, que podem não apresentar com precisão os comportamentos dos participantes.

Apesar dessas limitações, esta pesquisa fornece importantes implicações para as perspectivas teóricas e práticas, principalmente, nos estudos brasileiros. Uma das implicações diz respeito à inteligência emocional desempenhar uma influência positiva no comprometimento organizacional, relação que ainda não havia sido estudada no Brasil. Além disso, a validação da escala WLEIS-P no contexto brasileiro é uma relevante contribuição, pois, uma vez validada, considera-se importante proceder, no futuro, ao estudo das suas características psicométricas em outras amostras, dado que a presente amostra é bastante heterogênea.

Espera-se que este estudo contribua, também, para estimular o debate sobre a temática da inteligência emocional, da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional no Brasil, pois, de forma geral, o modelo teórico apresentado requer análises estatísticas mais sofisticadas para identificar o peso relativo de cada variável latente aqui estudada, de forma mais descritiva. Todavia, as análises realizadas nesta pesquisa permitem avançar em respostas iniciais à questão da relação dos três construtos no contexto brasileiro.

Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se estudos relacionando a inteligência emocional com o comprometimento organizacional, unidimensional, e este com diversos tipos de organizações, para avaliar qual apresenta maior grandeza proporcional em relação ao comprometimento. Ademais, recomenda-se o uso de um instrumento que não seja de autorrelato, para verificar a relação da inteligência emocional e da satisfação no trabalho com o comprometimento organizacional, evitando imprecisões.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM, R. The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 2000. p. 169-184.

AMJAD, H. *et al.* Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction (April 16, 2018). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Volume 81, 2018.

ANARI, N. N. Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. Department of English, Islamic Azad University, Anar Branch, Anar, Iran. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 24, No. 4, 2012. p. 256-269.

ARAÚJO, C. A.; MELLO, M. A.; RIOS, A.M.G. *Resiliência. Teoria e Práticas de Pesquisa em Psicologia*. São Paulo: Ithaka Books, 2011.

BABBIE, E. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento, consentimento ou entrincheiramento? Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. Relatório final apresentado ao CNPQ. Bahia: Salvador, 2009.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 78-91.

BASTOS, V. B. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 2002. p. 1-11.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento Organizacional. In BENDASSOLLI, P.F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (orgs). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Casa do Psicólogo, São Paulo, 2015. p. 199-207.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 279-310.

BUDIHARDJO, A. The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF Journal on Business Review*, 2(4), 2013. p. 58-64.

CHRISTIE, A. M.; JORDAN, P.J.; TROTH, A.C. Trust antecedents: emotional intelligence and perceptions of others. *Int. J. Organ. Anal.* 23 (1), 2015. p. 89–101.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2), 2012. p. 213-228.

DAVIES, M. D; STANKOV, L.; ROBERTS, R. D. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1998. p. 989–1015.

DEVONISH, D.; GREENIDGE, D. The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 2010. p. 75-86.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D. Emotional intelligence. New York: Bantam, 1995.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

GONDIM, S.M.G; BORGES-ANDRADE, J. E. Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. *Psicol. cienc. prof.* 2009, vol.29, n.3, pp. 512-533.

GONDIM, S. M. G.; MORAIS, F.; BRANTES, C. Competências socioemocionais: fator chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14, 2014. p. 394-406.

HOLLIS, R. H. *et al.* Emotional intelligence in surgery is associated with resident job satisfaction. *Journal of Surgical Research*, 2017. p. 178-183.

JAFARIA, R. A.; MASOUMEHB, P.; ZEYNABC, K. Studying relationship between emotional intelligence and administration building employees' job satisfaction of Comprehensive University of Applied Science. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management* 4(5): 2014. p. 126–145.

KAFETSIOS, K.; ZAMPETAKIS, L. A. Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personal. Individ. Differ.* 44 (3), 2008. p. 712–722.

KIM, T.Y. *et al.* Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009. p. 983–1000.

KRISTENSEN, N.; WESTERGAARD-NIELSEN, N. Job satisfaction and quits: which job characteristics matters most? *Danish Economic Journal*, 144, 2006. p. 230-248.

LAW, K. S. *et al.* The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004. p. 483–496.

LIU, L. *et al.* Mediating role of emotional labor in the association between emotional intelligence and fatigue among Chinese doctors: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 18(1), art. 881, 2018. p. 1-8.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Emotional intelligence as *Zeitgeist*, as personality, and as a mental ability. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 92-117.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 2004. p. 197–215.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com as características organizacionais e o desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MELEIRO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. *Revista de Práticas Administrativas*, Maringá, v. 2, n. 1, p. 89-102, 2005.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicol. rev.* (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 22, n. 3, 2016. p. 768-789.

MOLLAABBASI, H.; REZAEEMANESH, B.; SADAGHIANI, J. S. A study on relationship between emotional intelligence and organizational indifference through the organizational commitment: A case study of an Iranian firm. *Management Science Letters* 3, 2013. p. 1327–1332.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n. 14, 1979. p. 224-247

MOYNIHAN, L. M.; BOSWELL, W. R.; BOUDREAU, J. W. Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 2000, p. 283-299.

NEUMANN, P.; VESTENA, C. L. B. A Relação Entre Idade e Inteligência Emocional em Adultos com Altas Habilidades/Superdotação. *Revista Diálogos e Perspectivas em Educação Especial*, v.3, n.1, p. 77-94, Jan.-Jun., 2016.

OLIVEIRA, L. B.; COSTA, F. P. C. Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 2016. p. 89-115.

PADOVAM, V. A. R. Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de justiça e suportes. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

RABIA, S.; CHRISTOPOULOS, T. P. Incompatibilidade entre vida pessoal e vida profissional dos gestores na área do conhecimento. *Revista de gestão – USP*. 2008. p. 37-54.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 25, n. 4, 2012. p. 688-700.

RODRIGUES, N.; REBELO, T.; COELHO, J. V. Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

ROZELL, E.J.; PETTIJOHN, C.E.; PARKER, R.S. Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organisational commitment. *Psychology and Marketing*, 21(6), 2004. p. 405-424.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990. p. 185-221.

SHORE, L. M.; MARTIN, H. J. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 1989. p. 625-638.

SILVA, E. E. C. Consentimento Organizacional: uma proposta de medida para o construto. 2009. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia, 2009.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 1, 2010. p. 7-22.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.



SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Orgs.) Psicologia, organizações e trabalho. p. 300-328. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas Organizações. 3ª Edição. Ed. Saraiva. São Paulo, 2010.

SY, T.; TRAM, S.; O'HARA, L.A. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *J. Vocat. Behav.* 68 (3), 2006. p. 461–473.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.; OSTERLIND, S. J. Using multivariate statistics. (5th ed.). Pearson, 2001.

VERMA, S. P.; KRISHNAN, V. R. Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role of Leader's Gender. *NMIMS Management Review Double Issue: Volume XXIII* October-November 2013, University Day Special Issue January 2014. p. 91-112

WONG, C.; LAW, D. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 2002, p. 243–274.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Editora Artmed. 2ª edição, 2014.

# CAPÍTULO 4

## LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 29/11/2020

**Viviane Lemes da Rosa**

São Lourenço do Oeste/SC.

<http://lattes.cnpq.br/5380715184533517>.

**RESUMO:** O presente estudo objetivou à análise da relação entre inteligência emocional, liderança e comunicação organizacional. Considerando a importância da interrelação entre esses elementos para o clima organizacional, realizou-se estudo da literatura crítica sobre os temas e aplicou-se *survey* em duas organizações (denominadas Empresa 1 Empresa 2), por meio de questionário idêntico envolvendo liderança, clima organizacional, inteligência emocional e comunicação. O *survey* demonstrou que a maioria dos entrevistados gosta da empresa e da liderança e acredita que não há problemas comunicativos. Também permitiu concluir que os entrevistados da Empresa 2 que afirmaram não ter um bom chefe assim o fizeram sob razões ligadas a falhas de comunicação. Após contraposição entre a literatura crítica e os resultados do *survey*, concluiu-se que a inteligência emocional é fator imprescindível para a liderança e que esta implica diretamente na comunicação, que, por sua vez, é determinante para o clima organizacional. Também concluiu-se que investir em melhoria da comunicação pode gerar resultados positivos na imagem da liderança e no clima organizacional.

**PALAVRAS - CHAVE:** liderança; comunicação; inteligência emocional; ambiente organizacional; motivação.

**LEADERSHIP AND COMMUNICATION:  
THE LEADER'S EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AS A DIFFERENTIAL IN  
THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the relationship between emotional intelligence, leadership and organizational communication. Considering the importance of the interrelation between these elements for the organizational climate, a study of the critical literature on the themes was carried out and a survey was applied to two organizations (called Company 1 and Company 2), through an identical questionnaire involving leadership, organizational climate, emotional intelligence and communication. The survey showed that the majority of interviewed people like the company and the leadership and believe that there are no communicative problems. It also allowed us to conclude that those interviewed in Company 2 who said they did not have a good boss did so for reasons related to communication failures. After the comparison between the critical literature and the survey results, we concluded that emotional intelligence is an essential factor for leadership and directly implies communication, which, in turn, is determinant for the organizational climate. We also concluded that investing in improving communication can generate positive results in the image of leadership and in the organizational climate.

**KEYWORDS:** leadership; communication;

emotional intelligence; organizational environment; motivation.

## 1 | INTRODUÇÃO

A boa comunicação é fator imprescindível para o clima organizacional e para o desenvolvimento dos projetos do líder em uma organização. Acredita-se que uma equipe alinhada, dialógica e comunicativa seja um diferencial da organização. E a postura do líder é essencial para que a equipe atinja esse nível comunicativo (BACCEGA, 2002, p. 26).

A liderança é um dos principais diferenciais de uma empresa (GOLEMAN, 2012, p. 13): inúmeras companhias possuam condições econômicas para dar andamento a projetos, mas o diferencial são as pessoas, o chamado “capital humano”. Em tempos em que a tecnologia permite atingir patamares antes inimagináveis, o diferencial das organizações consiste mais nos fatores humanos e suas particularidades.

Embora as organizações apresentem regras internas observadas à risca pelos colaboradores, departamentos de gestão de pessoas desenvolvidos e bem aparelhados, políticas de incentivo à melhoria do clima organizacional, entre outros instrumentos destinados, por intermédio das pessoas, a impulsionar os resultados positivos da empresa, sabe-se que a liderança é um dos principais elementos da equação.

Nesse sentido, sabe-se que as principais competências do profissional do século XXI não consistem simplesmente em inteligência racional, conhecimento e experiência, mas referem-se justamente a outros elementos e habilidades muito mais difíceis de aprender e adquirir: capacidade de adaptação, comunicação, empatia, vontade de aprender, habilidade com tecnologias, saber trabalhar em equipe, inteligência emocional, criatividade, visão global, entre outros.

O líder emocionalmente desenvolvido e bem preparado para lidar com o dinamismo das relações humanas é um profissional que detém a habilidade de manter a equipe alinhada, comunicativa e produtiva mesmo quando o panorama geral da organização – exemplificativamente, sua situação financeira – não é positivo. Para Goleman (2015, p. 11), “a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança”.

A liderança e a equipe são seres humanos dotados de emoções. Um método cartesiano e racional é insuficiente para descrever ou lidar com pessoas, pois todo ser humano possui dois eus dentro de si (KAHNEMAN, 2012, p. 510-511). Há que se ter inteligência emocional e o auxílio da psicologia para relacionar-se diariamente com seres humanos que, naturalmente, vivem altos e baixos (emocionais, financeiros, entre outros) (GOLEMAN, 2015, p. 20-21).

Antigamente, acreditava-se que deixar os problemas pessoais fora da empresa era essencial; pregava-se quase que uma mecanização dos colaboradores, que deveriam ter a habilidade de impessoalidade no ambiente de trabalho. Hoje sabe-se que é impossível – e desaconselhável – tentar separar o colaborador do ser humano. Fosse possível, toda

e qualquer atividade poderia ser desempenhada por máquinas. É imprescindível perceber que são justamente as histórias, experiências, traumas, aprendizados e especificidades de cada mente humana que a tornam única. Em tempos tecnológicos, a criatividade e a sensibilidade humanas são diferenciais que geram valor, e o ponto é compreender como poderão consistir e desenvolver-se enquanto diferenciais organizacionais.

Nesse panorama, um líder habilidoso com pessoas e que detém conhecimento a respeito das práticas comunicacionais consegue melhores resultados do que um líder que não possua tais habilidades e inteligência emocional (CHAMINE, 2013, p. 20).

O presente trabalho tem por objetivo estudar e relacionar tais elementos (a inteligência emocional, a liderança e a comunicação intraorganizacional) para identificar de que formas afetam o clima da organização.

Para tanto, realizou-se *survey* por meio da aplicação de um questionário, respondido por alguns colaboradores de duas empresas do mesmo ramo localizadas no Oeste de Santa Catarina. O questionário teve por objetivo agrupar dados que permitissem identificar o nível de comunicação intraorganizacional existente nessas empresas e verificar como os colaboradores relacionavam sua liderança com o ambiente organizacional. As informações obtidas por meio do questionário foram contrapostas à literatura científica, permitindo chegar-se a algumas conclusões, que veremos ao final.

## 2 | INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Liderança, inteligência emocional e comunicação intraorganizacional são conceitos interrelacionados. O líder necessita de inteligência emocional para ter uma comunicação assertiva e substancial dentro da organização e vice-versa: a comunicação flui melhor quando o líder possui inteligência emocional. Há inúmeros autores na administração, na comunicação e na psicologia que relatam como os três institutos se relacionam.

Julian Birkinshaw e Ken Mark (2017, p. 23) definem a inteligência emocional como a capacidade de monitorar as emoções próprias e de outrem, que permite (i) discriminar e classificar as diferentes emoções, (ii) controlar o modo de pensar e agir e (iii) aumentar a eficácia pessoal.

Os autores (2017, p. 23-24) esclarecem que a noção surgiu em 1980 com o psicólogo Howard Gardner, por meio do termo “inteligências múltiplas”. Já o termo “inteligência emocional” foi utilizado pela primeira vez em 1985, por Wayne Payne. Posteriormente, surgiram três diferentes abordagens a respeito da inteligência emocional: (i) Modelo de habilidades de Peter Salovey e John Mayer; (ii) Modelo de características de K. V. Petrides; (iii) Modelo misto de Daniel Goleman.

Inteligência emocional e comunicação do líder estão diretamente implicados, na medida em que a inteligência emocional gera ao líder a capacidade de intuir como a equipe se sente e adaptar seu discurso e mensagem para que sejam mais assertivos de acordo

com os destinatários (BIRKINSHAW; MARK, 2017, p. 24).

Elias Leite (2017, p. 72 e 74) afirma que a inteligência emocional é o fator que explica porque algumas pessoas são mais bem sucedidas que outras, é a habilidade de usar as emoções a seu favor e envolve competências que podem ser trabalhadas e desenvolvidas. O autor sustenta que a inteligência emocional do líder influencia bastante o ambiente e a cultura organizacionais, de modo que o domínio inteligente das emoções é essencial para uma boa liderança.

Para Shirzad Chamine (2013), o potencial do ser humano é influenciado pelas inteligências emocional e cognitiva, por suas habilidades, conhecimentos, rede social e experiências, mas é a inteligência positiva que determina a porcentagem do potencial que as pessoas realmente alcançam.

O autor (2013, p. 26) afirma a existência de um Sábio em contraposição a onze Sabotadores internos das pessoas: o crítico, o insistente, o prestativo, o hiper-realizador, a vítima, o hiper-racional, o hipervigilante, o inquieto, o controlador e o esquivo. Enquanto os Sabotadores são os inimigos interiores responsáveis por “comportamentos-âncora”, o Sábio (i) tem curiosidade e mente aberta; (ii) é empático; (iii) é inovador nas perspectivas e soluções; (iv) possui missões e valores básicos; (v) tem ações decisivas sem as interferências dos Sabotadores.

Chamine (2013, p. 133-148) defende que a Inteligência Positiva se aplica às relações organizacionais, fortalecendo o líder e a equipe e permitindo melhores resultados no desenvolvimento de pessoas, gerenciamento de equipes e situações de estresse, convivência com pessoas difíceis, resolução de problemas complexos, equilíbrio entre vida e trabalho, melhoria de habilidades e descoberta de propósitos. Para o autor (2013, p. 195), a Inteligência Positiva implica que eficiência e felicidade andem juntas.

Daniel Goleman foi um dos primeiros autores a estudar a inteligência emocional. O autor (2015, p. 14-22) explica que a inteligência emocional apresenta quatro componentes: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. A autoconsciência consiste em conhecer e entender a si mesmo; a autogestão significa dominar as próprias emoções e características; a empatia é perceber e levar em conta os sentimentos dos outros e a habilidade social consiste em saber lidar com as pessoas para conduzi-las nas direções desejadas.

Como se vê, enquanto os dois primeiros componentes são internos e envolvem apenas o líder (ao menos a princípio, e não as suas consequências, que certamente implicam outros), os dois segundos componentes dependem de como o líder se relaciona com as pessoas. Embora os quatro componentes produzam efeitos em face da equipe, a empatia e a habilidade social são componentes da inteligência emocional que invariavelmente dependem da relação direta do líder com sua equipe. Por meio da empatia, o líder ganha o respeito e a confiança das pessoas, gerando motivação. Por meio da habilidade social, o líder consegue direcionar a força e a motivação da equipe para atingir resultados.

Diversos autores vêm estudando o que motiva o ser humano, em diferentes áreas do conhecimento. Nesse sentido, na obra Nudge, Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein demonstram como é possível induzir as pessoas a determinados comportamentos por meio de pequenos empurrões. Para os autores (2008, p. 3), as pessoas que podem impulsionar escolhas atuam como arquitetos da escolha (*choice architects*) e nunca partem de um desenho neutro. Os autores afirmam (2008, p. 5) que, muitas vezes, os indivíduos fazem escolhas ruins e que nunca teriam feito se estivessem atentos e tivessem informações completas, habilidades cognitivas ilimitadas e completo autocontrole. Assim, uma visão liberal-paternalista pode mover as pessoas em direções que tornem suas vidas melhores por meio de nudges – entendidos como “qualquer aspecto da arquitetura da escolha que altera o comportamento das pessoas de uma forma previsível sem proibir quaisquer opiniões ou alterar significativamente seus incentivos econômicos” (THALER; SUNSTEIN, 2008, p. 6).

De modo semelhante, Daniel Kahneman (2012, p. 29) afirma que as pessoas possuem dois modos de pensamento: enquanto o Sistema 1 atua rapidamente e no automático, com base em padrões, o Sistema 2 é consciente, raciocina e faz escolhas. Como o Sistema 1 é preguiçoso e irrefletido – e é normalmente a primeira opção quando o ser humano se depara com as coisas –, ele torna a pessoa mais suscetível a heurísticas e vieses, facilitando a tomada de decisões tendenciosas. Ao explicar as heurísticas e vieses que influenciam a tomada de decisões, Kahneman demonstra que a motivação do ser humano nem sempre é racional e pode ser estimulada e conduzida em determinados sentidos.

Em sua teoria, Peter Drucker estuda a importância e os efeitos do que denomina de “engajamento” na equipe, definição muito semelhante à “motivação” de Goleman. Embora o termo “engajamento” possa apresentar diferentes significados, para Drucker trata-se do colaborador “empenhado em contribuir para a organização e disposto a fazer um extraordinário esforço para realizar tarefas importantes a fim de atingir os objetivos organizacionais” (COHEN, 2014, p. 11). Para Drucker, há quatro passos para engajar uma pessoa: (i) alocação cuidadosa e promoção; (ii) exigir altos padrões de desempenho; (iii) manter colaboradores informados; e (iv) encorajar a visão gerencial (COHEN, 2014, p.12).

O engajamento dos colaboradores é de extrema importância porque traz resultados para a organização, devido ao desempenho máximo, de modo que é altamente aconselhável ter colaboradores engajados. E esses passos descritos por Drucker, a fim de engajar colaboradores, exigem inteligência emocional do líder. Mas os estudos de Drucker relacionados à liderança não se limitam ao engajamento.

Drucker (2019, p. 86-90) afirma que os líderes eficazes confiam nas relações humanas e que há quatro requisitos para que essas relações sejam igualmente eficazes: (i) comunicabilidade lateral, por meio da qual o líder deve fazer com que o colaborador se sinta responsável por suas contribuições; (ii) trabalho em equipe, formada por pessoas de

diferentes conhecimentos e habilidades, que trabalham juntas e de forma responsável; (iii) autodesenvolvimento do líder; (iv) desenvolvimento dos outros. Para Drucker (2019, p. 93), o gestor eficaz deve tornar as pessoas produtivas por meio de aumento de suas forças, e isso vale para si mesmo, para sua equipe e para seu próprio chefe. Deve-se enaltecer e trabalhar com as forças, sabendo das fraquezas, mas não focando nelas.

Há diferentes tipos de liderança, vale dizer, existem diferentes perfis pessoais que implicam em líderes com características diversas. A liderança não se limita ou demanda um ou outro tipo de perfil, inclusive, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança, que são alternados por um mesmo líder diariamente, de acordo com as situações enfrentadas. Pessoas com perfis diversos podem ser líderes incríveis, com suas características pessoais diferentes.

Goleman (2015, p. 32-43) cita seis estilos de liderança: (i) Autoritário: tende a ser o mais eficaz, pois maximiza o compromisso com as metas e estratégia da empresa deixando aos liderados a flexibilidade de meios para que os alcancem; (ii) Coaching: tem ótimo impacto sobre o clima organizacional, na medida em que auxiliam os colaboradores a se conhecerem e identificarem suas forças e fraquezas, preocupam-se com o desenvolvimento das pessoas e as ajudam nesse sentido, fazem acordos e dão instruções e feedbacks constantes; (iii) Afiliativo: bastante motivador, pois ao colocar as pessoas em primeiro plano e oferecer amplo feedback positivo e reconhecimento, geram sensação de pertencimento; (iv) Democrático: escuta bastante e constrói decisões coletivas, aumentando a flexibilidade e a responsabilidade; (v) Marcador de ritmo: deve ser usado com parcimônia, porque pode prejudicar o clima ao fixar altíssimos padrões de desempenho e exigir da equipe que faça as coisas cada vez melhor e mais rápido; (vi) Coercivo: o líder enquanto artista da reviravolta é o menos eficaz, porque toma decisões duras, institui reinado de terror, implica tomada de decisões de cima para baixo, mata novas ideias, tende a culpar o portador das más notícias e desmotiva a equipe.

Por sua vez, Nicolai Cursino (p. 6-7) defende a existência de um eneagrama de liderança, composto por nove estilos diversos (perfeccionista, ajudante, vencedor, intenso, analítico, precavido, otimista, poderoso e mediador) que, por sua vez, possuem quatro elementos centrais diferentes: (i) fixação: ideia fixa, pensamento repetitivo, filtro por meio do qual analisa e julga as coisas; (ii) paixão: emoção viciada e automática, que aparece com grande frequência e intensidade; (iii) mecanismo de defesa: estratégia de defesa; (iv) crenças centrais: lente, filtro pelo qual enxerga e interpreta o mundo e a realidade.

Em síntese, a literatura crítica propõe diferentes tipos de perfis de liderança, com base em classificações diversas. O que todos os autores que defendem a existência de tipos diversos de liderança têm em comum é o consenso quanto à possibilidade e necessidade, de acordo com as situações, de trocas ou desenvolvimento de habilidades de diferentes perfis de liderança. Vale dizer: diferentes situações demandam tipos diversos de liderança. A inteligência emocional, enquanto condição *sine qua non* da liderança, não é negociável

(GOLEMAN, 2015, p. 11), e impõe que o líder saiba o momento de trocar os estilos de liderança, pois eles afetam o desempenho e os resultados da organização (GOLEMAN, 2015, p. 30).

Charles A. O'Reilly III e Michael L. Tushman (2017, p. 241) estudam as formas como as organizações e os líderes devem se preparar para resolver os dilemas da inovação. Os autores sustentam que a liderança é peça chave na implementação do que eles chamam de abiestria nas organizações – que, por sua vez, exige renovação estratégica – porque “liderar de forma ambidestra exige clareza emocional e estratégica e a habilidade de abarcar a contradição”. E para que essa renovação estratégica seja eficaz, a comunicação entre líder e equipe apresenta papel de alta relevância.

Os autores (2017, p. 234-239) propõem cinco práticas de liderança associadas à renovação estratégica eficaz: (i) o líder deve definir uma aspiração de crescimento ligada à estratégia da empresa que traga conexão emocional aos funcionários; (ii) dialogar com os funcionários a respeito das estratégias, baseando-se em dados e fatos reais; (iii) experimentar as ideias; (iv) engajar ativamente todos os níveis da equipe no projeto de renovação; (v) aplicar o mesmo esforço à renovação do que às demais atividades, não a tratando como trabalho paralelo. Como se vê, três dos cinco itens exigem comunicação substancial entre líder e equipe.

A inteligência emocional do líder relacionada à comunicação com sua equipe não se limita à forma de ouvi-los, entendê-los e agir de acordo, mas também implica na importante tarefa de prepará-los e transformá-los em liderança. Nesse sentido, para Francisco de Assis (SANTARÉM, 2012, p. 114), a liderança é uma responsabilidade que pressupõe contato e formação de outros líderes, pois em cada pessoa há um líder em potencial.

No que concerne à comunicação organizacional, cabe esclarecer que a comunicação entre líder e equipe pode se dar de diversas formas, não se restringindo apenas à forma verbal. Há muito, Pierre Weil e Roland Tompakow (2015, p. 27-64) afirmam que a linguagem corporal não mente: (i) como o Boi (abdômen) denota a vida instintiva, o Leão (peito), a preponderância do Eu, e a Águia (cabeça), o controle da mente; (ii) como um sorriso pode apresentar diferentes significados; (iii) como harmonia e desarmonia implicam concordância ou discordância.

O líder deve não apenas estar atento à sua linguagem corporal – aos sinais, sensações e informações que repassa às pessoas – mas conhece-la e utilizá-la a seu favor no ambiente organizacional. Conhecendo a linguagem de seu corpo, o ser humano pode mudar sua mente (2015, p. 263-264). Tal orientação assemelha-se muito às noções de empatia e habilidade social de Goleman.

Howard Gardner (2013, p. 33-35) sustenta que a liderança eficaz demanda quatro fatores: (i) relações contínuas, ativas e dinâmicas com seus grupos; (ii) balanceamento entre contatos regulares e constantes com a comunidade e períodos de imersão para reflexão; (iii) influência por meio das histórias que contam e de suas personificações; (iv) a



liderança por meio da escolha e não da força. Em mesmo sentido que Weil e Tompakow, para Gardner (2013, p. 37), a comunicação entre líder e grupos ocorre não apenas por meio das histórias relatadas (pela oratória ou escrita), mas também através de comunicação simbólica, como imagens e símbolos. E é isso que diferencia liderança humana, em que a comunicação permite a escolha do líder.

Na obra “Liderança de alto nível”, os autores partem de quatro bases para direcionar a atuação do líder: estabelecer alvo e visão corretos, tratar bem o pessoal, tratar bem os clientes e adotar o tipo certo de liderança. Na seção “tratar bem o pessoal”, os autores sustentam a importância do empoderamento da equipe, do modelo de Liderança Situacional, do desenvolvimento da autoliderança, da liderança pessoa a pessoa, da construção da confiança, do coaching, da colaboração, da mentoria, entre outros.

O que permeia todos os tópicos da seção é a unanimidade da importância da comunicação entre líder e equipe. Nesse sentido, a criação de uma cultura de empoderamento depende do compartilhamento de informações, da comunicação assertiva a respeito dos limites e da substituição da hierarquia por pessoas autoridrigidas (RANDOLPH; BLANCHARD, 2019, p. 49). De mesmo modo, a maioria das habilidades centrais para a liderança pessoa a pessoa dependem diretamente da comunicação e da forma como é feita – é o que ocorre com dar *feedbacks*, elogiar, reorientar e pedir desculpas (BLANCHARD; FINCH, 2019, p. 114-124). Como se vê, a comunicação organizacional é especialmente central no tema da liderança porque ela é um passo imprescindível e necessário para a liderança.

O líder que não se comunica, que não informa, conversa, explica, elogia, agradece, orienta, pede desculpas, etc., ou não é visto como líder pela equipe – podendo caracterizar no máximo um superior hierárquico – ou não é visto como um bom líder. Isso ocorre em todos os âmbitos da organização. Por exemplo, para que a equipe se sinta parte de um projeto, ela precisa entender seus objetivos, acreditar no projeto, acompanhá-lo e receber *feedback*. Tudo isso faz parte da comunicação. E quanto mais transparente, respeitoso e sincero for o *feedback* – respeitando-se as características próprias de cada perfil profissional – maiores as chances de que traga resultados positivos posteriormente.

O líder precisa se atentar, no mínimo, para os seguintes aspectos da comunicação: momento, forma, tempo, destinatário e objetivo. Quanto ao momento, a comunicação deve ser realizada na hora certa, na ocasião devida. Nesse sentido, por exemplo, *feedbacks* não são dados em público, mas pessoalmente. A respeito da forma, a comunicação deve ser direta, clara, respeitosa, impessoal e transparente. É de extrema importância que o destinatário não se sinta ludibriado, ofendido ou atacado e que compreenda a importância e o objetivo do comunicado. Confiança e respeito geram atitude similar. Quanto ao tempo, a comunicação será mais eficaz quanto mais simples e direta; digressões, repetições e fugas do assunto que impliquem em duração desarrazoada farão com que as pessoas percam a atenção, não acompanhem o raciocínio e, por conseguinte, que possam não compreender

a mensagem. A comunicação também varia de acordo com o destinatário: diferentes pessoas demandam diferentes mensagens. Há quem compreenda mensagens diretas e com poucas palavras e há quem necessite de explicações mais completas e detalhadas. O líder precisa conhecer sua equipe e os diferentes perfis das pessoas que a compõem para que possa direcionar a comunicação de acordo. Por fim, cada comunicação precisa ter um objetivo que a guia para conservar eficiência. Conversas despropositadas tomam tempo e podem gerar resultados contrários aos pretendidos. Deve-se focar no objetivo.

Como visto, a literatura crítica permite concluir que liderança, inteligência emocional e comunicação se relacionam. Todavia, é necessário frisar que a inteligência emocional do líder vai além de comunicar e impulsionar a motivação da equipe para a melhor produção no ambiente organizacional.

O líder dotado de inteligência emocional compreende que a motivação do ser humano não se relaciona apenas com concluir tarefas e ser reconhecido, mas com a realização pessoal e coerência com seus objetivos pessoais. A equipe é formada por indivíduos dotados de sentimentos, objetivos, cultura e individualidade. O engajamento e a motivação são muito melhor gerados e mantidos quando o líder está conectado com sua equipe enquanto pessoas com perfis, objetivos e características diversas. O líder que possui inteligência emocional logra mais êxito no quesito motivação porque sabe identificar os diferentes perfis de colaboradores de sua organização, respeitar sua individualidade e fazê-los sentirem-se incluídos e aceitos tais como são, contribuindo para o seu crescimento pessoal e não apenas para o desenvolvimento eficaz de tarefas na empresa.

O líder emocionalmente inteligente vê a si mesmo em sua equipe e possui uma alteridade capaz de conectá-lo com ela. Acredita-se que a palavra que sintetiza essa cumplicidade que o líder emocionalmente inteligente é capaz de gerar é “ligação”; e essa ligação apresenta movimento circular, pois ela gera motivação e essa motivação fortalece ainda mais a ligação.

As pessoas dedicam seu tempo e talento para fazer a diferença na empresa quando acreditam que estão atuando em prol de um líder íntegro e confiável. A construção dessa relação de confiança da equipe demanda do líder competência, atuação íntegra e coerente, demonstração de cuidado e preocupação com outras pessoas e a responsabilidade em honrar promessas (BLANCHARD, 2019, p. 128-129). Em síntese, a autenticidade do líder gera a confiança da equipe, que passa a se dedicar mais e melhor à organização.

Esse retorno ao quesito motivação é importante porque há um fundo ético e uma responsabilidade social em toda liderança. Querendo ou não, o líder é responsável pela formação e pelo desenvolvimento de pessoas em um dos aspectos mais importantes de suas vidas: o profissional. Um líder emocionalmente inteligente cativa, agrega e forma novos líderes, da mesma forma que um líder sem inteligência emocional pode ocasionar traumas e ser responsável por inúmeros cenários negativos na vida pessoal e profissional dos membros de sua equipe. Para Burns (AVOLIO; GARDNER, 2005, p. 319), líderes

transformadores transformam seguidores em líderes. Não há como falar em liderança sem se atentar para os aspectos éticos, pedagógicos e sociais envolvidos. O líder está naturalmente sob os holofotes de toda a organização: ele forma, influencia, interliga e toca pessoas, positiva ou negativamente, a depender de seu método de liderança e de sua inteligência emocional ao planejar e agir. E essas características de visibilidade e alcance da liderança geram uma responsabilidade social que pode ou não gerar frutos muito positivos não só para a organização, mas para a sociedade como um todo.

### 3 | SURVEY

Em 10 de março de 2020, aplicou-se questionário idêntico a uma parte dos colaboradores de duas empresas do mesmo ramo localizadas no oeste de Santa Catarina. O questionário foi elaborado no Google Forms e disponibilizado por meio de notebook para que os entrevistados o respondessem de forma sigilosa e sem interferências, mediante coleta de Termo de Consentimento. Informados a respeito da possibilidade de não responder o questionário, tratando-se de atividade totalmente facultativa, todos optaram por respondê-lo e nenhum questionário foi anulado devido a rasuras ou respostas contraditórias.

No total, foram 37 questionários respondidos por 14 pessoas do sexo masculino e 23 pessoas do sexo feminino na Empresa 1. Na Empresa 2, 21 dos 57 empregados responderam ao questionário na data de 10 de março de 2020, sendo 10 homens e 11 mulheres.

Os entrevistados contavam com diferentes líderes ou superiores hierárquicos, pois ambas as empresas apresentavam cinco degraus no organograma organizacional: gerente administrativo, seguido por gerente de produção, seguido por auxiliar de produção III, seguido por auxiliar de produção II e, por fim, auxiliar de produção I.

O questionário aplicado continha 17 (dezessete) perguntas, nessa exata ordem: (i) qual seu sexo? (ii) você gosta de trabalhar na empresa? (iii) como você define o clima no trabalho? (iv) você gosta do seu chefe? (v) você acha que seu chefe é competente no trabalho? (vi) no geral, você considera o seu chefe, um bom chefe? (vii) qual o sexo do seu chefe? (viii) você admira o seu chefe? (ix) você tem medo de falar com o seu chefe? (x) por que você tem medo de falar com o seu chefe? (xi) por que você considera ele um bom chefe? (xii) por que você não considera ele um bom chefe? (xiii) a equipe respeita o seu chefe? (xiv) quando seu chefe conversa contigo sobre o trabalho, como ele se comporta? (xv) quando seu chefe conversa contigo sobre outros assuntos, como ele se comporta? (xvi) na sua opinião, falta comunicação entre o seu chefe e a equipe? (xvii) se falta comunicação entre o seu chefe e a equipe, por que você acha que isso acontece?

Primeiramente, os entrevistados foram questionados se gostavam de trabalhar na empresa. Na Empresa 1, 36 (97,3%) responderam que sim e um (2,7%) respondeu que às vezes sim e às vezes não. Na Empresa 2, um entrevistado (4,8%) disse que não, 19

(90,4%) responderam que sim e um (4,8%) respondeu que às vezes sim e às vezes não.

Em seguida, foram questionados a respeito do clima no trabalho (“como você define o clima no trabalho?”). Enquanto na Empresa 1, 89,2% responderam “é legal” e 10,8% responderam que “não é legal”, na Empresa 2, 95,2% responderam “é legal” e 4,8% responderam que “não é legal”.

As questões com respostas “sim” ou “não” foram assim respondidas nas duas empresas:

PERGUNTAS	RESPOSTAS			
	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Você gosta do seu chefe?	91,9%	8,1%	100%	0%
Você acha que seu chefe é competente no trabalho?	91,9%	8,1%	100%	0%
No geral, você considera o seu chefe, um bom chefe?	83,8%	16,2%	100%	0%
Você admira o seu chefe?	59,5%	40,5%	71,4%	28,6%
A equipe respeita o seu chefe?	83,8%	16,2%	95,2%	4,8%
Na sua opinião, falta comunicação entre o seu chefe e a equipe?	29,7%	70,3%	19%	81%

A respeito do medo de falar com o chefe, na Empresa 1, 35 entrevistados disseram que não possuem medo (94,6%) e 2 entrevistados responderam que “às vezes” (5,4%). Na Empresa 2, 18 entrevistados disseram que não têm medo (85,7%) e 3 entrevistados responderam que “às vezes” (14,3%). Os entrevistados que responderam “às vezes” explicaram que o motivo seria “porque ele é bravo” (Empresa 1) e “porque ele é muito ocupado” (Empresa 2).

Enquanto na Empresa 1, 83,8% dos entrevistados respondeu que considera o chefe “bom”, na Empresa 2, 100% dos colaboradores fizeram tal afirmativa. Questionados a respeito dos motivos para tanto – e explicado que mais de uma opção poderia ser assinalada – as respostas foram as seguintes:

	EMPRESA 1	EMPRESA 2
<b>COMPETENTE</b>	19	15
<b>ESFORÇADO</b>	12	12
<b>LEGAL</b>	18	9
<b>COMUNICATIVO</b>	13	12
<b>MADURO</b>	5	7
<b>TRATA AS PESSOAS BEM</b>	14	15

Como se vê, na Empresa 1, 31 pessoas votaram 81 vezes, e na Empresa 2, 21 pessoas votaram 70 vezes – ou seja, quantitativamente, na Empresa 2, parece que os entrevistados visualizaram mais características boas em seus líderes. Cientificados de que poderiam assinalar mais de uma opção, na Empresa 1, aqueles entrevistados que

afirmaram não considerar o chefe “bom”, assim justificaram seu entendimento<sup>1</sup>:

MOTIVO	NÚMERO DE VOTOS
Não trata as pessoas bem	2
Imaturo	3
Não conversa com as pessoas	4
Grosseiro	4
Preguiçoso	0
Incompetente	0

As perguntas 14, 15, 16 e 17 adentram especificamente o campo da comunicação, visando avaliar como os entrevistados enxergam a comunicação entre líder e equipe. Nesse sentido, na Empresa 1, 29,7% dos entrevistados, e na Empresa 2, 19% dos entrevistados afirmou faltar comunicação entre líder e equipe. Então, questionou-se como o líder se comportava durante a comunicação, e assim responderam os entrevistados:

	LEGAL	GROSSEIRO	NEUTRO
EMPRESA 1	62,2%	5,4%	32,4%
EMPRESA 2	47,6%	0%	52,4%

A respeito da comunicação sobre assuntos diversos, afirmaram o seguinte:

	NÃO CONVERSO COM MEU CHEFE SOBRE OUTROS ASSUNTOS	LEGAL	GROSSEIRO	NEUTRO
EMPRESA 1	51,4%	35,1%	0%	13,5%
EMPRESA 2	38,1%	52,4%	0%	9,5%

Então, questionou-se a respeito dos motivos pelos quais os entrevistados haviam afirmado a falta de comunicação entre líder e equipe, esclarecendo-se que poderiam assinalar tantas opções quanto desejassem. Na Empresa 1, 11 pessoas formalizaram 21 respostas e, na Empresa 2, 4 pessoas formalizaram 4 respostas:

RESPOSTAS	EMPRESA 1	EMPRESA 2
Porque ninguém aqui costuma conversar sobre as coisas	7	3
Porque a equipe não sabe conversar com o meu chefe	0	0
Porque o meu chefe não tem tempo para conversar com as pessoas	4	1
Porque o meu chefe não acha necessário conversar com as pessoas	3	0
Porque o trabalho não exige que as pessoas conversem	1	0

<sup>1</sup> Na Empresa 2, não houve entrevistados que não considerassem o chefe “bom”, por tal motivo, ninguém respondeu a esse questionamento.

Porque a equipe não gosta de conversar	3	0
Porque meu chefe não gosta de conversar	3	0

No tópico a seguir, listaremos as conclusões extraídas da análise das respostas ao *survey*.

## 4 | CONCLUSÕES

Verificou-se que os resultados do *survey* confirmaram as conclusões trazidas pela literatura, no sentido de que os entrevistados, enquanto colaboradores de organizações, relacionam comunicação, liderança e clima organizacional.

Pôde-se chegar a essa conclusão porque a maioria dos entrevistados das organizações respondeu que gosta de trabalhar na empresa e que o clima é legal e, no que concerne aos atributos dos líderes, que os consideram competentes, bons chefes, os admiram e acreditam que a equipe também os respeita. Quanto à comunicação organizacional, a maioria afirma que o líder é legal ao se comunicar e que inexistente falta de comunicação com a equipe.

Questionados sobre os motivos pelos quais responderam que faltaria comunicação entre líder e equipe, em ambas as organizações, a maioria dos entrevistados que fizeram tal afirmação a justificaram pela opção “porque ninguém aqui costuma falar sobre as coisas”, o que denota que a maioria dos entrevistados divide a responsabilidade pela falta de diálogo por toda a equipe, não a atribuindo exclusivamente ao líder e dando a entender que se trata de uma característica cultural da organização.

Enquanto na Empresa 1 alguns dos entrevistados não gostam do líder e não o consideram competente ou um bom chefe, na empresa Empresa 2, 100% dos entrevistados gostam do líder e o consideram competente e um bom chefe. Ao mesmo tempo, pontua-se os seguintes pontos interessantes:

(I) A maioria dos entrevistados da Empresa 1 que responderam não ter um bom chefe, assim o fizeram sob o fundamento de que o líder não saberia se comunicar;

(II) Na Empresa 1, quatro dos seis motivos possíveis para considerar o chefe ruim eram relacionados à comunicação e foram os únicos assinalados pelos entrevistados;

(III) Na Empresa 1, alguns entrevistados consideraram o líder grosseiro ao se comunicar;

(IV) Advertidos da liberdade para assinalar quantas opções quanto quisessem, na Empresa 1, 11 pessoas assinalaram 21 opções pra justificar a falta de

comunicação enquanto que, na Empresa 2, 4 pessoas assinaram apenas 4 opções;

(V) Enquanto a maioria dos entrevistados da Empresa 1 afirmou não conversar com o líder sobre outros assuntos; na Empresa 2 a maioria afirmou que o líder é legal ao comunicar-se sobre outros assuntos.

Essas respostas sugerem que a comunicação na Empresa 2 é melhor do que na Empresa 1 e que os entrevistados da Empresa 1 demonstram maior descontentamento com a comunicação da liderança.

Outra conclusão possível a partir das respostas é que, embora os colaboradores valorizem a comunicação, ela não parece ser a prioridade para os entrevistados, pois (i) embora a maioria dos entrevistados da Empresa 1 tenha afirmado não conversar com o chefe sobre outros assuntos que não o trabalho, a maioria dos colaboradores gosta do líder, o considera competente e um bom chefe; (ii) a característica “comunicativo” enquanto fundamento para considerar o chefe “bom” ficou em 4º lugar como mais votada na Empresa 1 e em 3º lugar na Empresa 2 (empatado com outra opção), dentre as 6 opções possíveis.

A partir desses resultados, pôde-se concluir que a maioria dos colaboradores entrevistados gostam da liderança e de trabalhar nas empresas e acreditam que há boa comunicação com a equipe, mas não atribuem à comunicação um papel central ou prioritário no relacionamento com a liderança. Por sua vez, os entrevistados que demonstraram descontentamento com a liderança na Empresa 1 assim o fizeram, majoritariamente, por motivos relacionados a falta de comunicação, o que leva à conclusão de que a melhoria da comunicação com a equipe pode ser uma alternativa para melhorar o clima organizacional e a forma como os colaboradores veem a liderança.

Liderança, inteligência emocional, comunicação e clima organizacional estão intrinsecamente ligados. Exige-se do líder inteligência emocional para a realização de comunicação assertiva e não agressiva, de modo a fazer com que os colaboradores sintam-se incluídos e parte da organização. Por sua vez, essa sensação de engajamento e pertencimento melhora o clima organizacional e reforça a liderança, num movimento cíclico benéfico à organização.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, n. 16, 2005, p. 315–338.

BACCEGA, Maria Aparecida (org.). **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo**. São Paulo: HSM, 2017.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHAMINE, Shirzad. **Inteligência positiva**: por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

COHEN, William A. **A teoria aplicada de Drucker**: 40 fundamentos essenciais do pai da administração moderna. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CURSINO, Nicolai. **Eneagrama para líderes**: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

DRUCKER, Peter. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2019.

GARDNER, Howard E. **Mentes que lideram**: como líderes eficazes criam e executam. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional**: novas perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LEITE, Elias. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. São Paulo: Editora Gente, 2017.

O'RILLEY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. **Liderança e disrupção**: como resolver o dilema do inovador. São Paulo: HSM, 2017.

SANTARÉM, Robson Goudard. **Autoliderança**: uma jornada espiritual – para maior consciência na gestão com pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

THALER, Richard. H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge**: improving decisions about health, wealth-and happiness. London: Penguin Books, 2008.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal. 74 ed. Petrópolis: Vozes, 2015.



# CAPÍTULO 5

## CULTURA DE APRENDIZAGEM E ESTILO DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/03/2021

**Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos**

<http://lattes.cnpq.br/0179308147079347>

**Leonardo Quintas Rocha**

<http://lattes.cnpq.br/6311570691842760>

**Ariana Marchezi de Souza**

<http://lattes.cnpq.br/9953699667636026>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é analisar as relações existentes entre a cultura de aprendizagem, estilo de liderança e aprendizagem organizacional. Para isso, uma pesquisa de caráter quantitativo foi realizada em uma empresa portuária e os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com base nas escalas de mecanismos de aprendizagem organizacional, de cultura de aprendizagem e o MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*. Os dados obtidos receberam tratamento por meio de modelagem em equações estruturais utilizando o PLS (*Partial Least Squares – Path Modeling*). As evidências apresentadas revelam a existência de relações positivas entre o estilo de liderança transformacional e transacional na aprendizagem organizacional, assim como na cultura de aprendizagem. Observou-se ainda que o estilo *laissez-faire*, característico de uma não-liderança, tem relação negativa com a aprendizagem organizacional.

**PALAVRAS - CHAVE:** Cultura Organizacional. Cultura de Aprendizagem. Liderança. Estilo de

Liderança. Aprendizagem Organizacional.

### LEARNING CULTURE AND LEADERSHIP STYLE: AN ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE ORGANIZATIONAL LEARNING

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to analyze the relationships between the learning culture, leadership style and organizational learning. For this, a quantitative research was carried out in a port company and the data were collected through a structured questionnaire based on the scales of organizational learning mechanisms, learning culture and the MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire. The obtained data received treatment through structural equation modeling using PLS (*Partial Least Squares - Path Modeling*). The evidence presented reveals the existence of positive relationships between the transformational and transactional leadership style in organizational learning, as well as in the learning culture. It was also observed that the *laissez-faire* style, characteristic of a non-leadership, has a negative relationship with organizational learning.

**KEYWORDS:** Organizational Culture. Learning Culture. Leadership. Leadership Style. Organizational Learning

### 1 | INTRODUÇÃO

O tema aprendizagem organizacional vem sendo estudado por diferentes áreas de conhecimento, entretanto, apesar do crescente desenvolvimento do campo, observa-se uma

diversidade e fragmentação conceitual nos estudos existentes (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; ANTONELLO; GODOY, 2010). Dentre os pontos de divergências, a mais evidente nos debates é quanto ao entendimento da aprendizagem organizacional como um processo técnico ou social. Entretanto, a despeito das divergências conceituais é possível identificar pontos em comuns, tais como a ênfase na aprendizagem individual como alicerce da aprendizagem em organizações, a função das interações sociais como meio de compartilhamento de conhecimentos e experiências, bem como o destaque ao papel da estrutura organizacional como elemento de suporte para a aprendizagem de indivíduos e organizações (ISIDRO-FILHO, 2009).

Discutindo os fatores que inibem ou facilitam a aprendizagem organizacional, Antal et al. (2001) e Friedman, Lipshitz e Popper. (2005) buscaram elencar fatores que podem inibir ou facilitar a aprendizagem organizacional. Dentre os fatores discutidos identifica-se a cultura organizacional e a liderança como pontos chaves. Pesquisadores reconhecem a importância da cultura organizacional e sua relação com a aprendizagem organizacional (COOK; YANOW, 1993; ARRUDA et al., 2015) e argumentam que o processo de aprendizagem organizacional é dependente de uma faceta estrutural e cultural (LIPSHITZ et al., 1998, 2002; POPPER; LIPSHITZ, 1998, 2000; ARMSTRONG; FOLEY, 2003). Para Friedman, Lipshitz e Popper (2005), os mecanismos estruturais de aprendizagem representam o “*hardware*” da aprendizagem organizacional e a cultura organizacional representa o “*software*”.

Argumenta-se ainda, que as lideranças têm papel primordial na criação, entendimento, gestão e transformação da cultura (SCHEIN, 1985) e seus comportamentos impactam a motivação e as ações relevantes para a aprendizagem em organizações (POPPER; LIPSHITZ, 2000), sendo responsáveis por criar oportunidades e um ambiente de abertura para a aprendizagem entre os membros da organização (LIPSHITZ et al., 2002; AMITAY; POPPER; LIPSHITZ, 2005).

Considerando que o processo de aprendizagem em uma organização não resulta somente da aquisição, disseminação e utilização de informações e conhecimentos relevantes, mas de um conjunto de fatores organizacionais como estrutura, cultura organizacional, liderança, comprometimento e suporte percebidos por indivíduos, entre outros presentes na realidade de uma organização (ISIDRO-FILHO, 2006, 2009) e baseado nas pesquisas que apontam que liderança e cultura são fatores que podem impactar na aprendizagem organizacional definiu-se como objetivo geral deste artigo analisar as relações existentes entre a cultura de aprendizagem, estilo de liderança e aprendizagem organizacional.

Para testar as variáveis definidas no estudo, pesquisou-se empregados de uma empresa portuária na região sudeste do Brasil, sendo utilizado um instrumento baseado nas escalas de mecanismos de aprendizagem organizacional (ISIDRO-FILHO, 2009), de cultura de aprendizagem (ISIDRO-FILHO, 2006) e de estilos de liderança (BASS; AVOLIO,

1993).

Espera-se que este estudo possa contribuir com o aprofundamento sobre as relações entre cultura, liderança e aprendizagem organizacional no contexto brasileiro e para isso, estruturou-se o artigo em cinco partes além da presente introdução. Na primeira apresenta-se o referencial teórico, na segunda, os aspectos metodológicos e na sequência, a apresentação dos dados, discussão e conclusões.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

A estrutura conceitual do presente estudo é alicerçada em três construtos principais: cultura de aprendizagem, estilos de liderança e aprendizagem organizacional. Cada um deles é analisado, nos tópicos a seguir, nesta sequência. Ao final, apresentam-se algumas pesquisas nacionais e internacionais, destacando-se a inter-relação entre esses construtos.

### **2.1 Cultura de Aprendizagem**

Os estudos em torno da cultura organizacional são extensos e estão presentes cada vez mais nas organizações. Um argumento recorrente é que as organizações se tornaram por excelência, uma fonte de riquezas e de cultura (PÉPIN, 1999; CHANLAT, 2000; ARRUDA et al., 2015). Há na literatura uma diversidade de conceitos de cultura organizacional. Entretanto, para Martin (2002), a despeito das diferenças, há pontos de entendimento comum a todos os conceitos apresentados pelos pesquisadores, e dentre eles o de que cultura é compartilhada, embora estes elementos não estejam totalmente explícitos nas definições.

Observa-se que, entre as diferentes abordagens, há duas grandes correntes: (1) a primeira, representada pela escola do idealismo cultural, onde a cultura é entendida como manifestação simbólica, como uma lente que se utiliza para estudar uma organização. Nesta abordagem, a cultura organizacional é entendida como uma metáfora da organização, algo que ela é. (2) a segunda, representada pela escola funcionalista, entende a cultura como uma variável da organização, algo que ela tem, e que é passível de ser manipulada, gerenciada e transformada. A cultura, entendida como uma variável, é um elemento que cria produtos e os lucros e é capaz de prever (SMIRCICH, 1983; PÉPIN, 1999; MARTIN, 2002; ARRUDA et al., 2015). A corrente dominante desta área é a de que uma empresa pode ter uma cultura com características definidas e passíveis de mudanças (SCHEIN, 1985).

Na visão de autores como Fiol e Lyles (1985), Schein (1985), Santos e Fischer (2006) e Cook e Yanow, (1993), Rebelo et al. (2001) a cultura está diretamente relacionada a aprendizagem compartilhada de um grupo, e o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão da cultura aos novos membros (FLEURY,1995). Para Silva (2000), a aprendizagem e cultura são conceitos que se

encontram na medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, configurando-se como um evento coletivo e, compartilhado, modificando a cultura e direcionando novos modos de pensar e aprender.

Discutindo crenças que fundamentam a ação e não tratando de cultura de forma explícita, Argyris e Schon (1996) argumentam que o conhecimento organizacional está embutido nas rotinas e práticas que podem ser decodificadas mesmo que não explicitadas pelos indivíduos. Este processo, denominado de teorias de ação, pode ser entendido como a maneira pela qual os indivíduos agem e a teoria esposada a maneira pela qual pensam que estão agindo ou gostariam de agir.

A partir destas visões, pode-se entender que, para estes autores, cultura e aprendizagem são processos indissociáveis, uma vez que as pessoas aprendem dentro de contextos culturais decisivos na própria natureza do que é aprendido. Para Neris e Loiola (2010), com a utilização da metáfora da cultura os processos de socialização ganham destaque e passam a cumprir um papel de disseminar o conhecimento entre os membros da organização.

Pautado na abordagem de que cultura é uma variável que pode ser gerenciada de forma a se obter resultados na organização, e que é um mecanismo que adapta e/ou regula pessoas e organizações facilitando ou impedindo a aprendizagem (FIOL; LYLES, 1985; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER et al., 2001; ANTAL et al., 2001) observa-se na década de 1990 o surgimento de estudos que discutem a cultura de aprendizagem como determinante para a aprendizagem nas organizações (POPPER; LIPSHITZ, 1998, 2000; ELLIS et al., 1999; REBELO et al., 2001; LIPSHITZ et al., 2002; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER et al., 2005; ISIDRO-FILHO, 2006, 2009). Como também Armstrong e Foley (2003, p. 75), conceituam a cultura de aprendizagem como “um conjunto de crenças, valores, atitudes, papéis, suposições e comportamentos compartilhados que permitem a real aprendizagem na organização”.

A despeito das diferenças conceituais sobre cultura de aprendizagem, observa-se a predominância de fatores relacionados a espaço para o erro, abertura para o novo e para o compartilhamento. Baseado nos conceitos apresentados, e a partir dos estudos de Ellis et al. (1999), Popper e Lipshitz (1998, 2000) e Isidro-Filho (2006), entende-se, neste artigo, que uma cultura de aprendizagem é composta pelos seguintes fatores: (1) Responsabilidade e abertura a aprendizagem - Conjunto de comportamentos que refletem compromisso e disposição de indivíduos em aprender, identificar as causas de seus erros e mostrar iniciativa em desempenhar-se melhor no trabalho; (2) Transparência no desempenho do trabalho - Comportamentos de colaboradores e equipes de trabalho a respeito de falhas no desempenho no trabalho e ; (3) Integridade e igualdade no trabalho - Conjunto de comportamentos orientados para construção de um ambiente de trabalho receptivo a opiniões, compreensão de erros e igualitário.

## 2.2 Liderança

A temática sobre liderança no contexto empresarial tem sido tratada de forma recorrente, com o desenvolvimento de diferentes propostas teóricas ao longo do tempo, sem que, no entanto, haja um arcabouço amplamente aceito. Alvesson (2002) aborda o termo liderança como impreciso e argumenta que tem sido usado para significar várias coisas, tendo um forte viés positivista e estando a maioria dos estudos focados no como uma pessoa identificada como um líder está se comportando ou interagindo com um grupo de subordinados ou como gerencia a organização. Para o autor, liderança não é apenas uma ação na qual o líder obtém de um grupo de seguidores respostas mecânicas. É acima de tudo, um processo social complexo no qual os significados e interpretações do que é dito e feito são cruciais. Ainda para Alvesson (2002), o significado do termo liderança é carregado de significados para os liderados, que varia de acordo com a experiência de cada um dos indivíduos. Em função disso, o autor argumenta que é necessária uma reorientação neste conceito, integrando as abordagens que a vislumbrem como processo definido pela interação humana.

Os primeiros estudos explicavam a liderança por meio de características da personalidade do líder formando um retrato estático e idealizado. Esta corrente, denominada de teoria dos traços, enxergava a liderança como um dom atribuído, reservando aos líderes um lugar de destaque na organização e de respeito coletivo e não considerava a influência do comportamento dos subordinados no processo de liderança reservando aos subordinados um papel passivo (BRYMAN, 1995; YUKL, 1998; VILS; RODRIGUES, 2016). Posteriormente, a escola comportamentalista inseriu uma perspectiva de análise do impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo (BERGAMINI, 1994; DAVAL; MACHADO, 2001; VILS; RODRIGUES, 2016).

Nesta perspectiva, a liderança passa a ser entendida como um conjunto de comportamentos que podem ser desenvolvidos através de treinamentos e o comportamento do liderado passa a ser entendido como uma variável contingente com poder de afetar a eficácia do líder (BERGAMINI, 1994; VILS; RODRIGUES, 2016). Com isso, novos estudos foram apresentados ampliando a compreensão da dinâmica do líder carismático (YUKL, 1998), das diferenças entre chefes e líderes (BENNIS, 1996; KOTTER, 1990) e entre líderes transacionais e transformacionais (BASS, 1985).

O estudo da liderança transformacional, transacional e carismática decorreu do interesse em ampliar o entendimento das relações entre líder e liderados, extrapolando as explicações baseadas na estruturação da tarefa ou na consideração individual (BASS; AVOLIO, 1993). Ainda nesse contexto, Bass (1985) desenvolveu uma série de pesquisas de forma a ampliar a discussão iniciada por Burns sobre os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire*. Para Bass (1985) os líderes podem exibir uma variedade de padrões comportamentais - estilo transacional e transformacional. Entretanto, apesar

de entender que o estilo transformacional tende a ser o mais eficaz, Bass (1985) enxerga os estilos como complementares, variando de acordo com o contexto organizacional. Para o autor, a liderança é um processo de interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos, sendo os líderes agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos.

O estilo de liderança transformacional, baseado em um processo de influência, apresenta-se como uma alternativa à liderança transacional, que foca nas trocas condicionantes. Isso porque, para fazer frente a realidade organizacional atual é necessário que, para além das transações por interesse, é preciso que líderes e liderados aumentem o grau de motivação para exercer suas tarefas e para isso espera-se que líderes criem um ambiente de confiança, de engajamento, de compartilhamento de propósitos a fim de suportar a visão e os objetivos da organização (AVOLIO et al., 1999; MARCHIORI et al., 2010). Na liderança de tipo *laissez-faire* não fica evidenciado comportamentos típicos de liderança, denotando que o líder evita tomar decisões e abdica de sua responsabilidade e autoridade. O Quadro 1 sintetiza as principais características e fatores que compõem cada um dos estilos.

Estilo	Transacional	Transformacional	Laissez-faire
<b>Características</b>	Caracteriza-se por líderes que baseiam seus comportamentos e ações em recompensa.	Caracteriza-se pela relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes. O foco está no engajamento e no desenvolvimento dos liderados.	Caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais. É uma situação de não-liderança, ocupando apenas uma posição hierárquica.
<b>Ponto central do conceito</b>	Trocas de natureza condicionante visando fornecer energia e orientação das pessoas para a realização das tarefas atribuídas.	Influência e trocas baseadas na experiência e no aprendizado, visando elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização.	Ausência de liderança
<b>Função do líder</b>	Fornecer clareza do papel e dos requisitos da tarefa, além de recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho.	Atuar como mentores e facilitador de processos, além de agentes da mudança, incitando e transformando as atitudes, crenças e motivos dos liderados.	

<p><b>Dimensões</b></p>	<p>Recompensa - resultado do esforço do liderado. Gerenciamento por exceção - correção do trabalho, feedback e reforço negativo. O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo.</p>	<p>Carisma ou influência idealizada  - Líder obtêm dos liderados, engajamento para sua visão.  Inspiração motivacional - eleva o espírito de equipe e consegue aflorar entusiasmo e engajamento.  Estimulação intelectual - estímulo a novas ideias e inovação.  Consideração individual - desenvolvimento e mentoria dos seguidores.</p>	
-------------------------	---	---	--

Quadro 1 - Características e Fatores dos Estilos

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em: Bass e Avolio (1993); Avolio et al. (1999).

Neste artigo, assume-se que a liderança influencia o dia-a-dia das organizações, os comportamentos e a cultura organizacional e que dependendo do estilo de liderança adotado é possível ampliar e elevar os interesses dos liderados gerando consciência e aceitação da missão e propósitos do grupo e conduzindo os colaboradores a olharem além de seus interesses próprios (BASS; AVOLIO, 1993). Assim, entendendo que líderes transformacionais operam sob a pressuposição de que todos os membros da organização devem se desenvolver até seus máximos potenciais (BASS; AVOLIO, 1993) e que o estilo transformacional tem influência positiva na aprendizagem (AMITAY; POPPER; LIPSHITZ, 2005) optou-se por operacionalizar neste estudo o construto liderança tomando por base o conceito de liderança transformacional e transacional proposto por Bass e Avolio (1993).

### 2.3 Aprendizagem Organizacional

O tema aprendizagem organizacional vem sendo estudado por diferentes áreas de conhecimento, mas apesar do crescente desenvolvimento do campo, observa-se uma diversidade e fragmentação conceitual nos estudos existentes correndo o risco, inclusive, de uma “perda de especificidade do conceito” (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; ANTONELLO; GODOY, 2010; ANTONELLO; GODOY, 2010). Entretanto, a despeito das diferenças, observa-se que a distinção mais significativa se dá pelo entendimento da aprendizagem como um processo técnico ou social (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; SANTOS et al., 2015), sendo a visão técnica caracterizada como o processamento eficaz, interpretação, resposta e informações tanto de dentro da organização quanto de fora e a visão social enfatizando a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho, que podem derivar de fontes explícitas ou tácitas (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Dentro de uma perspectiva técnica, Argyris e Schön (1996) argumentam que o esquema genérico da aprendizagem organizacional envolve o conteúdo da aprendizagem, possibilitando o acúmulo de informações; o processo de aprendizagem, que abrange a

atividade de aquisição, processamento e armazenamento, e o aprendiz. Os autores ressaltam que a aprendizagem organizacional não é meramente a soma das aprendizagens individuais, mas sim, que as organizações aprendem somente através da experiência e de ações dos indivíduos que reflitam a resolução de problemas e sua aplicabilidade. Para os autores, a aprendizagem organizacional está diretamente relacionada à mudança na teoria em uso e no comportamento organizacional, como resultado de um processo de aprendizagem individual e coletiva.

Isidro-Filho (2006, 2009) argumenta que a despeito das divergências conceituais presentes no campo da aprendizagem em organizações, é possível observar algumas convergências, tais como a ênfase na aprendizagem individual como alicerce da aprendizagem em organizações, a importância dada as interações sociais como meio de compartilhamento de conhecimentos e experiências, bem como o destaque ao papel da estrutura organizacional como elemento de suporte para a aprendizagem de indivíduos e organizações.

Nesta mesma linha de pensamento, Lopez et al. (2004) consideram que a chave da aprendizagem organizacional se encontra no intercâmbio de modelos mentais e sua institucionalização nas estruturas operacionais de uma empresa, transformando as regras de decisão e permitindo a realização de ações mais eficazes. As pesquisas sobre mecanismos de aprendizagem ganharam destaque na década de 1990, por meio dos estudos conduzidos por Ellis et al. (1999), Lipshitz et al. (1996, 2002), Popper e Lipshitz (1998, 2000) e Amitay, Popper e Lipshitz (2005), Friedman, Lipshitz, Popper (2005) com diferentes denominações. Entretanto, é possível observar que todos passam por mecanismos que favorecem a aquisição e o compartilhamento do conhecimento.

Lipshitz e Popper (2000), Lipshitz et al. (2002), Popper e Lipshitz (1998, 2000) e Armstrong e Foley (2003) argumentam que o processo de aprendizagem organizacional é dependente de uma faceta estrutural e cultural. Para os autores, a faceta estrutural é sustentada por mecanismos de aprendizagem que possibilitam a coleta, a análise, o armazenamento, a disseminação e o uso da informação, ao passo que a faceta cultural consiste no compartilhamento de valores, de atitudes e comportamentos, de crenças e modelos mentais.

Para Lipshitz et al. (2002), os mecanismos de aprendizagem em organizações são processos de gestão de informações e conhecimentos essenciais para o desempenho individual e organizacional que permitem verificar como a estrutura organizacional fornece suporte para a interação entre indivíduos com o propósito de aprender. Em adição, os autores argumentam que estes mecanismos são necessários, mas não suficientes para que ocorra uma aprendizagem. Em concordância, Friedman, Lipshitz, Popper (2005) argumentam que os mecanismos estruturais de aprendizagem representam o “*hardware*” da aprendizagem organizacional e a cultura organizacional representa o “*software*”.

Ainda corroborando com a temática Isidro-Filho (2006, 2009) argumenta que o



processo de aprendizagem em uma organização não resulta somente da aquisição, disseminação e utilização de informações e conhecimentos relevantes, mas de um conjunto de fatores organizacionais como estrutura, cultura organizacional, liderança, comprometimento e suporte percebidos por indivíduos, entre outros presentes na realidade de uma organização. Estes mesmos fatores foram apontados por Antal et al. (2001), ao discutirem os fatores que podem obstruir a aprendizagem organizacional. Segundo os autores, as barreiras para a aprendizagem organizacional podem ser agrupadas em três categorias: interrupção dos processos de aprendizagem, bloqueios psicológicos e culturais para a aprendizagem, e os obstáculos relacionados à estrutura organizacional e de liderança.

Diante disso, considera-se significativo um aprofundamento nas pesquisas de campo que tratam das relações entre cultura, liderança e aprendizagem organizacional, objeto da próxima seção.

## **2.4 A relação entre Cultura, Liderança e Aprendizagem Organizacional**

Diversos estudos vêm sendo realizados com o objetivo de investigar o processo de aprendizagem em organizações e os fatores organizacionais que contribuem para sua efetividade (CHANG; LEE, 2007, NERIS; LOYOLA, 2010; SANTOS et al., 2015). Popper e Lipshitz (2000) realizaram um estudo na Força aérea israelense com o objetivo de identificar quais papéis e estilos de liderança determinam valores de uma cultura de aprendizagem e facilitam sua efetividade em organizações. Os resultados indicaram que na organização pesquisada, as lideranças, a partir de um comportamento de abertura para discussão, são capazes de rever seus erros institucionalizando os mecanismos de aprendizagem.

Silva (2000) pesquisou a partir de uma perspectiva teórica, as interseções entre cultura e aprendizagem organizacional considerando a formação, difusão e consolidação da cultura, as culturas que facilitam e as que inibem a aprendizagem, o realinhamento da cultura com as necessidades de aprendizagem da atualidade e a expressão dos pressupostos básicos em estruturas de ação e concluiu que cultura e aprendizagem organizacional compõem aspectos indissociáveis do processo permanente de reavaliação do modo como as pessoas se inserem e constroem suas realidades psicossociais.

Rebelo et al. (2001) em um estudo também de caráter teórico, aprofundaram a compreensão sobre as relações entre aprendizagem organizacional e cultura e sustentaram que esta relação é intensa, multifacetada, embora escassa de rigor científico e estudos cumulativos. Por sua vez, Lopez et al. (2004) analisaram como a cultura organizacional impacta a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e o desempenho dos negócios e para isso conduziram um estudo com empresas espanholas. Os autores concluíram que a cultura colaborativa encoraja o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, que por sua vez tem um efeito significativo no desempenho dos negócios.

Em um estudo de caso em uma organização multinacional de alta tecnologia instalada

no Brasil, Santos e Fischer (2003) pesquisaram sobre a influência da cultura nos processos de aprendizagem organizacional e identificaram os traços culturais predominantes que atuam como limitadores e facilitadores da aprendizagem nesta organização.

Isidro-Filho e Guimarães (2006) investigaram relações entre liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações com base na percepção de colaboradores de uma organização financeira e os resultados indicaram que o estilo de liderança orientado para o relacionamento é um importante preditor de ações de aquisição, compartilhamento e codificação e controle de conhecimentos, favorecendo a aprendizagem em organizações.

Amitay, Popper e Lipshitz (2005) conduziram um estudo com 513 profissionais da área hospitalar de 44 clínicas em Israel a fim de verificar as correlações entre liderança transformacional, cultura de aprendizagem e aprendizagem organizacional. Os resultados apontaram correlações positivas entre liderança transformacional, cultura de aprendizagem e mecanismos de aprendizagem. Além disso, identificou-se relações negativas com liderança transacional e *laissez-faire* com as variáveis cultura de aprendizagem e mecanismos de aprendizagem, configurando-se como um resultado inesperado em relação ao estilo transacional.

Chang e Lee (2007) conduziram uma pesquisa com 1000 empresas em Taiwan para investigar a relação entre liderança, cultura organizacional, o funcionamento da organização de aprendizagem e satisfação profissional dos seus colaboradores. Os resultados indicaram que liderança e cultura organizacional podem afetar positiva e significativamente a aprendizagem organizacional e conseqüentemente o nível de satisfação dos empregados.

Em todos os estudos citados, os autores, a partir das evidências empíricas, confirmaram a influência da cultura e da liderança na aprendizagem organizacional. Desta forma, baseado nestas pesquisas e na necessidade de aprofundamento, definiu-se as seguintes hipóteses para este estudo:

**H1** - a cultura de aprendizagem tem um impacto positivo na aprendizagem organizacional.

**H2** - o estilo de liderança transformacional tem impacto positivo na aprendizagem organizacional.

**H3** - o estilo de liderança transacional tem impacto positivo na aprendizagem organizacional.

**H4**- o estilo de liderança *laissez faire* tem relação negativa com a aprendizagem organizacional.

### 3 | MÉTODO

O método utilizado se pautou nos pressupostos da pesquisa quantitativa com dados primários. Segundo Creswell (2007) a prática da pesquisa quantitativa é utilizada quando o pesquisador pretende testar ou verificar teorias ou explicações, identificar variáveis e

relacioná-las às questões ou hipóteses, observar e avaliar numericamente as informações obtidas e utilizar procedimentos estatísticos. Nesta seção serão apresentados o modelo estrutural e uma síntese dos construtos, conforme Quadro 2, assim como os passos adotados para a coleta e análise dos dados.

### 3.1 Modelo estrutural e síntese dos construtos

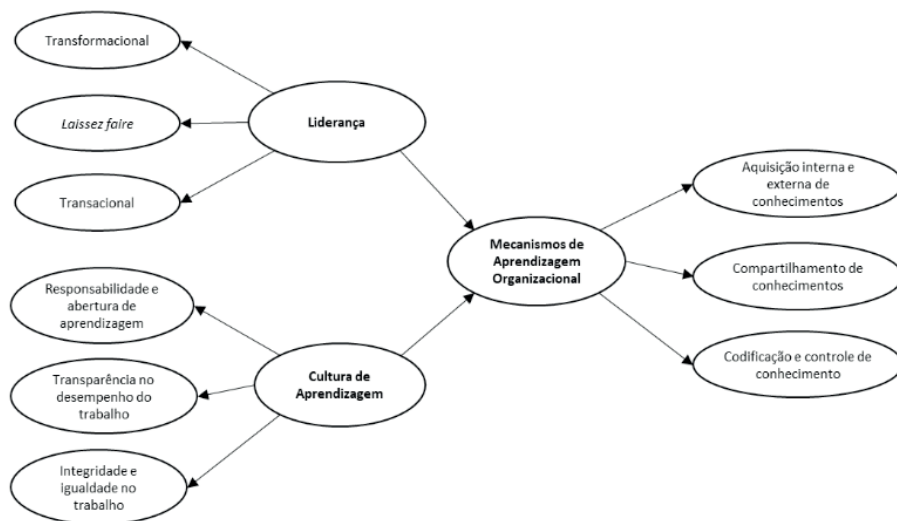


Figura 1: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Construto	Conceito	Fator de mensuração	Conceito
Cultura de aprendizagem	Conjunto de crenças, valores, atitudes, papéis, suposições e comportamentos compartilhados que permitem a real aprendizagem na organização.	Responsabilidade e abertura aprendizagem	Conjunto de comportamentos que refletem compromisso e disposição de indivíduos em aprender, identificar as causas de seus erros e mostrar iniciativa em desempenhar-se melhor no trabalho.
		Transparência no desempenho do trabalho	Comportamentos de colaboradores e equipes de trabalho e respeito de falhas no desempenho no trabalho.
		Integridade e igualdade no trabalho	Conjunto de comportamentos orientados para construção de um ambiente de trabalho receptivo a opiniões, compreensão de erros e igualitário.

Liderança	Interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros.	Transformacional	Caracteriza-se por líderes que baseiam seus comportamentos e ações no carisma, no estímulo intelectual, na consideração individual e na inspiração motivacional.
		Transacional	Caracteriza-se por líderes que baseiam seus comportamentos e ações em recompensa pelo desempenho e gestão por exceção de forma ativa ou passiva.
		Laissez faire	Caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais. É uma situação de não-liderança, ocupando apenas uma posição hierárquica.
Mecanismos de Aprendizagem organizacional	Arranjos e procedimentos institucionalizados utilizados pela organização para coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar informações e conhecimentos essenciais para seus membros.	Aquisição interna e externa de conhecimentos.	Conjunto de ações organizacionais de buscas de conhecimentos no ambiente interno e externo que favorecem a aprendizagem na organização.
		Compartilhamento de conhecimentos.	Ações baseadas em relações de troca social entre membros de uma equipe/organização, em que conhecimentos e experiências são compartilhados e contribuem para a aquisição de novos comportamentos e atitudes que podem impactar positivamente o desempenho no trabalho.
		Codificação e controle de conhecimentos	Conjunto de bases de dados para armazenamento e gestão de conhecimentos e experiências relevantes que favorecem o acesso e utilização desses recursos por parte dos colaboradores da organização.

Quadro 2 - Síntese dos Construtos

Fonte: Elaborado pelos autores com base em: Isidro-Filho (2006, 2009); Bass e Avolio (1993); Avolio et al. (1999).

### 3.2 A coleta de dados

A população pesquisada foi composta por profissionais que trabalham em um porto situado na região sudeste do Brasil. A coleta de dados, realizada durante dez dias no mês de novembro de 2016, se deu por meio de um questionário impresso distribuído a 280 empregados, tendo sido excluídos da amostra estagiários e aprendizes. Obteve-se o retorno de 122 questionários representando 44% do total da amostra. Deste total, sete questionários foram descartados por terem mais de 60% de respostas em branco, sendo,

portanto, considerado como amostra final 115 questionários representando 41% do total da amostra.

Para testar as variáveis definidas no estudo, utilizou-se um questionário com 92 assertivas, divididos em três partes. O questionário baseou-se em três instrumentos já utilizados em pesquisas anteriores e validados no Brasil, sendo uma escala de medida de mecanismos de aprendizagem organizacional (ISIDRO-FILHO, 2009), a escala de cultura de aprendizagem (ISIDRO-FILHO, 2006) e o MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*, que identifica estilos de liderança (AVOLIO et al., 1999).

A escala de mecanismos de aprendizagem organizacional (EMAO) foi desenvolvida e validada por Isidro-Filho (2009) a partir da *Measurement Scale of Organizational Learning* de López et al. (2004). Na escala original, os autores identificaram a partir das ideias de Lipshitz, Popper e Oz (1996) e Popper e Lipshitz (1998; 2000) a existência de quatro construtos relacionados diretamente com o processo de aprendizagem, sendo: aquisição do conhecimento, distribuição, interpretação e memória organizacional. Após a tradução da escala para a linguagem brasileira e a validação semântica e estatística do instrumento proposto, Isidro-Filho (2009) aplicou uma versão preliminar em onze colaboradores de diferentes níveis hierárquicos de uma instituição financeira e posteriormente a versão final foi aplicada contando com a participação de 9,57% da população da organização em estudo. Os dados coletados foram tratados por meio de estatística descritiva e inferencial. A versão final do instrumento contém 22 itens com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 – Nunca Ocorre, e 5 – Sempre Ocorre, relacionados a três construtos do processo de aprendizagem: Aquisição interna e externa de conhecimentos, Compartilhamento de Conhecimentos e Codificação e Controle de Conhecimentos.

A escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações (ECAO) foi desenvolvida e validada por Isidro-Filho (2006) a partir da *Learning Values Scale* validada por Ellis et al. (1999), a qual continha itens referentes a manifestações comportamentais sobre transparência, responsabilidade, orientação e informação válida. Após a tradução da escala para a linguagem brasileira e a validação semântica e estatística do instrumento proposto, Isidro-Filho (2006) aplicou uma versão preliminar em onze colaboradores de diferentes níveis hierárquicos de uma instituição financeira e posteriormente a versão final foi aplicada contando com a participação de 9,57% da população da organização em estudo. Os dados coletados foram tratados por meio de estatística descritiva e inferencial. A versão final do instrumento contém 27 itens com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 – Nunca Ocorre, e 5 – Sempre Ocorre, relacionados a três construtos de cultura de aprendizagem: Responsabilidade e Abertura à Aprendizagem, Transparência no Desempenho no Trabalho e Integridade e Igualdade no Trabalho.

O MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire* foi utilizado para mensurar as dimensões da liderança transacional, transformacional e *laissez faire* (AVOLIO et al., 1999). O questionário foi composto por 45 assertivas que buscam identificar os três

tipos de liderança - transformacional, transacional e laissez-faire a partir da percepção dos liderados em relação aos líderes. Os itens foram avaliados numa escala *Likert* de 5 pontos que variou 1 – Nunca Ocorre, e 5 – Sempre Ocorre. Para permitir comparações com estudos anteriores (AMITAY, 2005) a variável liderança foi mensurada por meio das seguintes dimensões:

1. Liderança transformacional - Carisma, carisma atribuído, inspiração motivacional, estímulo intelectual e consideração individual.
2. Liderança transacional - Recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativa e gerenciamento por exceção passiva.
3. Liderança não transacional - *laissez-faire*

### 3.3 A análise dos dados

De posse dos 115 questionários devolvidos foi realizada a verificação de dados faltantes (*missing values*). Quatro casos foram excluídos do banco de dados, sendo dois por apresentarem 9% ou mais de dados faltantes e outros dois por apresentarem 76% ou mais de respostas iguais para questões diferentes, totalizando 111 questionários válidos para a pesquisa. Na sequência, identificaram-se seis casos com 7% ou menos de dados faltantes e para esta situação foram consideradas as médias de cada variável. Cinco itens da escala de cultura de aprendizagem apresentaram escala reversa e tiveram as respostas recodificadas (1 → 5, 2 → 4, 3 → 3, 4 → 2, 5 → 1).

Para estimar as relações entre Cultura de aprendizagem, estilo de liderança e aprendizagem organizacional utilizou-se a modelagem em equações estruturais com estimação PLS (*Partial Least Squares*), por possibilitar a modelagem da relação entre variáveis latentes (VL) de segunda ordem, pelo tamanho de amostra requerida e por não ser tão dependente de teoria prévia (CHIN et al., 2003), como também realizar testes nas relações em conceitos sociais abstratos (HAIR JR. et al., 2009). Posteriormente avaliou-se o modelo de mensuração das variáveis latentes de primeira e de segunda ordem retirando-se itens que possuíam baixas cargas fatoriais e na sequência, o modelo estrutural e suas correlações com as variáveis latentes.

## 4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados demográficos indicam que 97% dos respondentes são do gênero masculino, 70% da população tem idade até 35 anos, e 76% estão na empresa entre 1 e 10 anos. Observa-se ainda que 69% dos respondentes possuem ensino superior e 87% desenvolvem atividades operacionais.

A análise do modelo de mensuração precedeu a análise das relações entre as variáveis latentes. Para a variável latente de segunda ordem - aprendizagem organizacional - avaliou-se as variáveis latentes de primeira ordem - aquisição, codificação e compartilhamento - e observou-se que a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) era menor

que o valor recomendado de igual ou maior a 0,5 (CHIN et al, 2003)

Os itens com cargas fatoriais mais baixas foram retirados e observou-se um aumento da AVE nas variáveis aquisição e compartilhamento, embora ainda abaixo do valor mínimo recomendado. Entretanto, ressalta-se que a confiabilidade composta, de todas as variáveis foram superiores a 0,7, conforme Tabela 1 e por este motivo não se retirou nenhum outro item para assegurar a validade de conteúdo.

VL de 1a ordem	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Aquisição	0,46	0,83	0,76
Codificação	0,48	0,78	0,63
Compartilhamento	0,52	0,90	0,87
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 1: Correlação e Estatística Descritiva das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Na avaliação da variável latente de segunda ordem - aprendizagem organizacional- obteve-se AVE de 0,73 e 0,89 de confiabilidade composta, todos acima dos critérios estabelecidos por Chin et al (2003).

Avaliando as variáveis latentes de primeira ordem - responsabilidade, transparência e integridade após a retirada dos fatores responsabilidade, integridade, encontrou-se os resultados descritos na Tabela 2. A fim de assegurar validade de conteúdo e pelo fato da confiabilidade composta de todos os itens apresentarem resultados acima do mínimo esperado, manteve-se os resultados obtidos.

VL de 1a ordem	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Integridade	0,52	0,84	0,77
Responsabilidade	0,46	0,88	0,85
Transparência	0,49	0,73	0,51
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 2: Correlação e Estatística Descritiva das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Na avaliação da variável latente de segunda ordem - cultura de aprendizagem - encontrou-se uma AVE de 0,56 e 0,77 de confiabilidade composta, todos acima dos critérios mínimos.

Já no modelo de mensuração do construto liderança foi feito a partir da mensuração das variáveis de primeira ordem. Após a exclusão dos itens GEA2 e GEP3 o modelo de mensuração apresentou os resultados, conforme Tabela 3. Observa-se que somente a variável consideração individual apresenta valor de AVE abaixo do mínimo recomendado.

<b>VL de 1a ordem</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
Comportamento	0,58	0,84	0,75
Atribuído	0,51	0,80	0,68
Inspiração motivacional	0,67	0,89	0,84
Estimulação Intelectual	0,60	0,86	0,78
Consideração Individual	0,49	0,79	0,66
Recompensa contingencial	0,54	0,82	0,71
Ger. Exceção Ativa - GEA	0,55	0,78	0,63
Ger. Exceção Passiva - GEP	0,53	0,77	0,55
Laissez-faire	0,58	0,85	0,76
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 3: Correlação e Estatística Descritiva Das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Por fim, na Tabela 4 é possível visualizar a avaliação do modelo de mensuração contendo todas as variáveis latentes de primeira ordem do estudo em questão.

<b>VL de 1a ordem</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
Aquisição	0,46	0,83	0,76
Codificação	0,48	0,78	0,63
Compartilhamento	0,52	0,90	0,87
Comportamento	0,58	0,84	0,75
Atribuído	0,51	0,80	0,68
Inspiração motivacional	0,67	0,89	0,84
Estimulação Intelectual	0,60	0,86	0,78
Consideração Individual	0,49	0,79	0,66
Recompensa contingencial	0,54	0,82	0,71
Ger. Exceção Ativa	0,55	0,78	0,63
Ger. Exceção Passiva	0,53	0,77	0,55
Laissez-faire	0,58	0,85	0,76
Integridade	0,52	0,84	0,77
Responsabilidade	0,46	0,88	0,85
Transparência	0,49	0,73	0,51
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 4: Correlação e Estatística Descritiva Das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.



Na sequência, é possível visualizar as correlações entre as variáveis latentes de primeira e segunda ordem. Observa-se correlações positivas acima de 0,7 entre todas as variáveis de primeira e segunda ordem, com exceção de transparência, cujo resultado é 0.29. Neste fator, é possível observar baixas correlações com todas as variáveis, o que pode confirmar a indicação já prevista no estudo de Isidro-Filho (2006) sobre a necessidade de novos estudos para este fator, visando melhorar os escores a fim de se construir uma medida mais consistente, pela inserção de mais itens e/ou pela melhoria da redação.

Observa-se ainda, que as variáveis latentes do estilo *laissez-faire* apresentaram correlações negativas com as variáveis relacionadas a cultura e aprendizagem, confirmando as evidências do estudo de Amitay et al. (2005).

## 5 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As evidências apontam correlações positivas entre os três conjuntos de variáveis examinados neste estudo: aprendizagem organizacional, cultura de valores e liderança, estando estes resultados em linha com estudos anteriores (AMITAY; POPPER; LIPSHITZ, 2005; CHANG; LEE, 2007). As correlações positivas entre as variáveis de cultura de aprendizagem e liderança reforçam o papel central do líder inspirador e carismático como influenciador de um ambiente favorável para a aprendizagem (AVOLIO et al., 1999; POPPER; LIPSHITZ, 2000; MARCHIORI et al., 2010; SANTOS et al., 2015). Observa-se ainda, que as correlações mais intensas são com as dimensões da liderança transformacional, embora seja possível perceber que mesmo em menor intensidade as dimensões da liderança transacional também sejam significativas. A relação de pequena intensidade da variável transparência com todos os demais construtos permite confirmar a necessidade de um aprofundamento neste fator de mensuração, na medida em que o estudo conduzido por Amitay et al., 2005 apresentam relações positivas e mais intensas.

Evidencia-se também, correlações negativas entre todas as variáveis do estilo de não liderança (*laissez-faire*) com variáveis de cultura e aprendizagem organizacional. Este dado corrobora com os autores que argumentam que a atuação do líder e seu estilo tem impacto direto na instalação e promoção da cultura organizacional e do ambiente de aprendizagem (SCHEIN, 1985; POPPER; LIPSHITZ, 1998, 2000; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, 2005; LIPSHITZ; POPPER, 2005; SANTOS et al., 2015).

Comparando-se os estilos transformacional e transacional, é possível identificar correlações próximas em relação as variáveis de cultura e aprendizagem organizacional, com exceção do gerenciamento por exceção. Este resultado converge com o posicionamento de Bass (1985) quando argumenta que os estilos transformacional e transacional não são opostos, mas sim um contínuo de ação, tornando-se complementares.

Analisando-se as correlações entre as variáveis de cultura de aprendizagem e liderança em relação a aprendizagem organizacional, observa-se valores muito próximos,

caracterizando um grau de relação equilibrado. Entende-se que estes resultados confirmam os argumentos de Popper e Lipshitz (1998), ao argumentarem que o processo de aprendizagem organizacional é dependente de uma faceta estrutural (mecanismos) e cultural, incluindo aí a ação do líder.

As correlações obtidas entre as variáveis de liderança e aprendizagem também foram significativas. Observa-se que neste bloco, as correlações mais baixas são referentes a codificação, sugerindo que o estilo de liderança tem maior impacto nas dimensões onde as trocas entre pessoas são mais intensas e necessárias para o verdadeiro aprendizado. Este resultado corrobora com os estudos de Isidro-Filho (2006), ao concluir que a liderança é um importante preditor de ações de aquisição, compartilhamento, codificação e controle de conhecimentos, favorecendo a aprendizagem nas organizações.

A maior correlação obtida em todo o estudo foi entre a variável compartilhamento e aprendizagem organizacional. Este resultado reforça o debate existente em torno do caráter social da aprendizagem, assim como da necessidade de existência de um ambiente favorável para que trocas efetivas ocorram dentro da organização (ISIDRO-FILHO, 2006, 2009). Se compartilhamento é o maior preditor da aprendizagem organizacional, pode-se entender que a existência de um espaço seguro, efetivo e produtivo de compartilhamento é condição essencial para que a aprendizagem organizacional ocorra. Adiciona-se ao debate, a importância das práticas de disseminação da cultura, apoiadas pela atuação de lideranças que facilitam o processo de comunicação promovem o incentivo ao diálogo, a autonomia e a liberdade e interferem diretamente na criação do “ba” que é a condição essencial para que o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento flua contribuindo para a aprendizagem organizacional (NONAKA; TOYAMA, 2008).

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi o de analisar as relações existentes entre aprendizagem organizacional, liderança e cultura. O estudo realizado com profissionais de uma empresa do setor portuário aponta a existência de relações positivas entre o estilo de liderança transformacional e transacional na aprendizagem organizacional, assim como da cultura de aprendizagem, sendo, portanto, possível confirmar todas as hipóteses levantadas no estudo. Observou-se ainda, que o estilo *laissez-faire*, característico de uma não-liderança, tem relação negativa com a aprendizagem organizacional, logo, para mitigar este fato, a implementação de modelos eficientes para o processo de recrutamento e seleção de gestores podem contribuir para o sucesso na admissão de líderes engajados com suas atividades laborais e com a estratégia da organização.

Entende-se que a principal limitação desta pesquisa reside no tamanho da amostra e no corte transversal, devendo, portanto, ser replicada para uma população maior em um espaço de tempo superior. Entretanto, considera-se que o estudo contribui para

reforçar pesquisas já realizadas que confirmam a influência positiva da liderança e a necessidade de um ambiente de confiança e transparência como condições essenciais para que a aprendizagem organizacional ocorra, bem como na possibilidade de aumentar o conhecimento acumulado na área de aprendizagem organizacional a partir de pesquisas empíricas considerando a realidade de empresas brasileiras.

Como sugestões de pesquisas futuras indica-se a ampliação para outras organizações, de segmentos e regiões diferentes, verificando o quanto que elementos da cultura local e organizacional interferem nas práticas de liderança e, conseqüentemente, na aprendizagem organizacional. Uma segunda sugestão é pesquisar o quanto que o estilo de liderança de uma organização contribui para a visão de controle versus compartilhamento do conhecimento e o, conseqüente entendimento das pessoas como meros processadores ou criadores de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: SAGE Publications, 2002.

AMITAY, M.; POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Leadership styles and organizational learning in community clinics. **The Learning Organization**; vol. 12, n. 1, p. 57-70/2005.

ANTAL, B.A. et al. Barriers to organizational learning. DIERKES, M. et al. **Handbook of organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001, p. 865-885.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, 2010.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. What is an organization that it may learn? In **Organizational Learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996

ARRUDA, S. C.; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C.; FERRAZ, S. F.; PINTO F. R. Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em OSCIPS. **PRETEXTO**, v. 16, n.2, p. 98-116, 2015.

ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2/3, p. 74-82, 2003.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v.72. 1999. p.441-462.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York; The Free Press, 1985.

BASS, B.M. AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. São Paulo: **Revista de Administração de Empresa**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. *In*: CLEGG, S; HARDY, C; NORD W. (eds.), **Handbook of Organization Studies**. New York: Sage Publications, 1995.

CHANLAT, J. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. 100p.

CHANG, S.C.; LEE, M.S. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. **The Learning Organization**, Vol. 14 No. 2, 2007, pp. 155-185.

CHIN, W.W.; MARCOLIN, B.L.; NEWSTED, P.R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring. **Information Systems Research**; Jun 2003; 14, 2; p. 189

COOK, S. D. N., YANOW, D. Culture and organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, Dec./1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126 107.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates. *In*: Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luis Araújo (org.). **Aprendizagem organizacional e organização que aprende**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 15-34, 2001.

ELLIS, S.; CARIDI, O.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M.. Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation. **Knowledge and Process Management**, vol. 6, n. 3, p. 166-175, 1999.

FLEURY, M. T. L. **Aprendendo a mudar** – aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, julho/setembro de 1995.

FIOL, Marlene; LYLES, Marjorie A . Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, 1985.

FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, V. J.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. The mystification of organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 19-30, 2005.

HAIR JR, Joseph; BLACK, William C.; BABIN, Barry B.; ANDERSON, Rolph E.;

ISIDRO FILHO, A. Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação. **Anais do XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2006.

ISIDRO FILHO, A. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo: Vol. 10, No 1, 2009

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T.A. Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira. **Revista Gestão. Org** . Pernambuco, Vol 6 – Nº 3 – p. 361-378.

LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; OZ, S. Building learning organizations: the design and implementation of organizational learning mechanisms. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 3, p. 292-305, 1996.

LIPSHITZ, R.; POPEER, M.; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, V. A multifacet model of organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**; Mar 2002.

LOPEZ et al. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**; v. 8, n. 6, p.93-104, 2004.

MARCHIORI, M. et al. A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica. XXXIV **ENANPAD**, Set. 2010.

MARTIN, J. **Organizational Culture**: mapping the terrain. London: Sage Publications, 2002.

NERIS, J.S.; LOYOLA, E. Aprendizagem Organizacional: Potencialidades e Limites da Metáfora da Cultura. **Anais do XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2010.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 90-117

PÉPIN, Normand. “Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito”. In: Mosaico. **Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1. Vitória: UFES-CEG, 1999.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n.2, p. 161-179, 1998.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning: mechanisms, culture, and feasibility. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

REBELO, T., GOMES, A. D.; CARDOSO, L. Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações. **Psychologica**, vol. 27, 69-89. 2001.

SANTOS, I.O.S.; FISCHER, A. Influência dos Traços Culturais nos Processos de Aprendizagem Organizacional. In: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Salvador. **Anais do XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2003.

SANTOS, E. A.; LIMA, E.; RODRIGUES, L. C. Aprendizagem Organizacional em Microempresas: seu Processo na Tomada de Decisão de Equipes de Direção. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n.43, p. 72-85, 2015

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p.1-26; 70-96.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional In: I Encontro de Estudos Organizacionais 2000, Curitiba. **Anais** do I Encontro de Estudos Organizacionais 2000.

SMIRCICH, C. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983

VILS, L.; RODRIGUES G. V. Leadership B.S. – Jeffrey Pfeffer e a Indústria da Liderança **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 15, n 1, p. 147-154, 2016.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

## RISCOS DE ADOECIMENTO MENTAL: ESTUDO COM PRESBÍTEROS A LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

*Data de aceite: 01/03/2021*

*Data de submissão: 08/12/2020*

### **Jaqueline dos Santos Teles**

Centro Universitário Uниhorizontes  
Belo Horizonte/MG

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6980-6430>

### **Luciano Zille Pereira**

Centro universitário Uниhorizontes  
Belo Horizonte/MG

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1282-3907>

**RESUMO:** Este estudo teve por objetivo analisar e descrever os riscos de adoecimento no trabalho, na percepção de presbíteros que desenvolvem atividades religiosas em uma região do estado de Minas Gerais. A base teórica foi ancorada na psicodinâmica do trabalho e, metodologicamente, foi realizada pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas como estratégia para a coleta dos dados, onde foram entrevistados oito presbíteros, identificados aleatoriamente. Para análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, estabelecendo a priori as categorias de análise. Concluiu-se que para o grupo pesquisado, o contexto de trabalho, o custo humano do trabalho, e os danos relacionados ao trabalho contribuem para vivências de prazer e sofrimento. As vivências de prazer estão relacionadas diretamente à religiosidade, função norteadora da igreja para a promoção do apoio social às comunidades. As vivências de sofrimento provêm da absorção

em relação ao acúmulo de atividades, muitas cobranças administrativas e a sensação de fracasso em alguns momentos. Como estratégias de regulação utilizadas pelos presbíteros para lidar com o sofrimento, destacam-se a ênfase nas práticas religiosas, o envolvimento social com a comunidade e o apoio de familiares, ao contribuírem para minimizar os conflitos emocionais vivenciados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicodinâmica do trabalho. Riscos de adoecimento. Prazer e sofrimento no trabalho. Estratégias de regulação. Presbíteros.

### **RISKS OF MENTAL ILLNESS: STUDY WITH ELDERS IN THE LIGHT OF PSYCHODYNAMICS AT WORK**

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze and describe the risks of illness at work, in the perception of elders who develop religious activities in a region of the state of Minas Gerais. The theory base was anchored in the psychodynamics of work and, methodologically, descriptive research was carried out, with a qualitative approach, with interviews as a strategy for data collection, in which eight elders were interviewed, identified randomly. For data analysis, the content analysis technique was used, establishing the analysis categories a priori. It was concluded that for the researched group, the work context, the human cost of work, and the work-related damages contribute to experiences of pleasure and suffering. Pleasurable experiences are directly related to religiosity, the church's guiding function for promoting social support to communities. The suffering experiences come from the absorption in relation to the accumulation of activities, many

administrative charges and the feeling of failure at times. As regulatory strategies used by elders to deal with suffering, the emphasis on religious practices, social involvement with the community and the support of family members stand out, as they contribute to minimize the emotional conflicts experienced.

**KEYWORDS:** Psychodynamics of work. Risks of illness. Pleasure and suffering at work. Regulation strategies. Elders.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com o crescimento das civilizações, a religião católica se dispôs de forma organizacional, com objetivos, propostas e intenções para disseminar a religião para a comunidade (GUERRA, 2002). As igrejas se inserem na sociedade divulgando seus ritos, símbolos, crenças e mitos, por meio de atividades e preceitos divinos, caracterizando não apenas um ambiente sagrado, mas também um ente organizado hierarquicamente, onde se destacam os trabalhos e as atividades dos presbíteros nas igrejas católicas da pré-modernidade (CARRANZA, 2005).

A forma de organização do trabalho religioso da Igreja Católica passou por várias mudanças ao longo dos anos, transformando paradigmas históricos, alterando sua estrutura e buscando novas definições para a atuação de seus líderes religiosos (MENDES, 2006). Tendo como referência Gil-Monte (2016), indivíduos que atuam auxiliando pessoas carentes, tais como médicos, professores, policiais e religiosos, o grupo dos religiosos foram os que mais se destacaram por sentir sobrecarregados principalmente do ponto de vista psíquico. Considera-se que as pessoas que relacionam afetivamente em suas atividades em ajuda ao próximo, estão mais submetidas às fortes exigências pessoais e, conseqüentemente, aos desgastes emocionais (PEREIRA, 2013; ZILLE; *et al* 2018).

Com o transcorrer do tempo, iniciaram os estudos relacionando trabalho e saúde, surgindo assim à disciplina denominada Psicopatologia do Trabalho (DEJOURS, 2008a). Paul Sivadon (1907/1992) foi o precursor desse termo, afirmando que as pessoas eram suscetíveis a desencadear distúrbios mentais decorrentes dos processos de trabalho. Como seguidor Louis Le Guillant passou a investigar o surgimento de doenças mentais ligadas ao meio social, não compreendendo o indivíduo separado deste meio (LIMA, 2006).

Inicia-se na França em 1990, os estudos relacionados à Psicodinâmica do Trabalho, pelo psicanalista e psiquiatra Christopher Dejours, onde passa a investigar os mecanismos de defesas dos indivíduos para minimizar os impactos causadores de sofrimento, distanciando assim das doenças mentais (MENDES, 2007).

No que se refere ao contexto religioso, Ebert e Soboll (2009), afirmam que apesar da função religiosa ser vista como fonte de prazer, pode gerar também desgastes e frustrações, sendo ressaltada a importância de estudos nesta direção. Somado a essa assertiva, pesquisas recentes realizadas em importantes bancos de dados como *Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL*, SCIELO, Portal de Periódicos CAPES, e LILAC,



considerando os últimos cinco anos (2015/2019), com as palavras-chave “presbíteros”, “riscos de adoecimento no trabalho de presbíteros” e “prazer e sofrimento no trabalho de presbíteros”, identificou-se um pequeno número de estudos nesta direção, o que reforça a importância de se investigar os riscos de adoecimento no trabalho na percepção dos presbíteros, contribuindo assim, para ampliar e aprofundar os estudos em relação a esta temática.

Diante do disposto até então, o presente estudo teve como objetivo descrever e analisar os riscos de adoecimento no trabalho, na percepção de presbíteros que desenvolvem atividades religiosas em uma região do estado de Minas Gerais.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

As atividades laborais proporcionam aos indivíduos a construção de sua própria identidade, além de produzir significância de pertencimento, configurando assim, um dos valores mais significativos na estrutura social, material e psicológica do ser humano na sociedade (NARDI, 2006).

A Igreja Católica está envolta, em grande parte, na formação da cultura e nos valores sociais de grande parte dos indivíduos em todo o mundo (PEREIRA, 2013). São consideradas como organizações que impõe os valores dogmáticos aos fiéis, solicitam doações por meio do ‘dizimo’ para obras assistenciais e desenvolvem ações administrativas com base em uma estrutura hierárquica formal (GUERRA, 2002).

As congregações católicas se organizam em forma de governo, com a existência de três poderes: o de ensinar, o de santificar e o de governar. O primeiro transmite o ensinamento da doutrina, visto como o poder mais importante da estrutura. No segundo, são realizados os rituais destinados aos fiéis, tais como batizados, eucaristia, crisma, matrimônio entre outros. No último, estão às atribuições de ordem e tomadas de decisões administrativas nas congregações. Dentro dessa estrutura, moldam a forma de atuação e de limites de cada membro, assim, desde a entrada de um membro à congregação até a sua saída, este está submetido a um ordenamento ininterrupto (CASTRO, 2017).

A congregação católica possui 391 institutos religiosos, com aproximadamente 466.634 membros que exercem o sacerdócio dividido nos cinco continentes no mundo, todos padronizados hierarquicamente no que diz respeito às normas e ensinamentos (EBC, 2013). O trabalho dos presbíteros possui uma imagem teológica e uma imagem sociológica. A primeira enfatiza o sacerdócio, pois é a imagem que se tem quando prega, celebra, e se relaciona com a comunidade e, a segunda, é a imagem que o presbítero tem da sociedade, de que é capaz de resolver os problemas sociais, no entanto, é uma imagem diferente daquela que tem de si próprio, razão pela qual pode ser causa de tensão, abatimento e sofrimento mental (DE MÉZERVILLE, 2012). Esse dualismo presente nas funções exercidas e a cultura inerente ao ambiente religioso apresentam-se como fonte

significativa para a construção pessoal da realidade e do sentido da vida dos presbíteros (HERVIEU-LÉGER, 2008).

A vida religiosa dos presbíteros pode propiciar melhor qualidade de vida e saúde, mas também pode causar sofrimento, prejudicando não só o desempenho no ministério sacerdotal, como também a integridade da pessoa e o seu entorno, tornando-se incapaz de servir aos outros. Essa situação cria novos desafios para os presbíteros, que os obrigam a conhecerem a si mesmos mais profundamente, para assim, poderem exercer autêntica influência positiva na sociedade, exercendo com serenidade e efetividade o ministério (KRINDGES, 2015).

## **2.1 A psicodinâmica do trabalho**

A expressão “Psicodinâmica do Trabalho” surgiu na década de 1990, na França, com o médico francês Christophe Dejours, inicialmente construída com fundamentação na Psicopatologia, evoluindo para o estudo das relações dinâmicas do sofrimento psíquico do indivíduo, onde tem as atividades do trabalho como o fator essencial de contribuição para seu desenvolvimento. Trata-se de uma abordagem científica, que tem objetivos, princípios, conceitos e métodos particulares para entender a dinâmica do contexto do trabalho, focando no contexto de trabalho, custo humano do trabalho, vivências de prazer e de sofrimento, danos relacionados ao trabalho, bem como as estratégias de regulação adotadas pelos trabalhadores (MENDES, 2006).

Em relação ao contexto de trabalho, são considerados três fatores, ou seja, organização do trabalho, condições de trabalho e relações sócioprofissionais. O custo humano do trabalho refere-se aos aspectos físico, cognitivo e afetivo. No que se refere às vivências de prazer e sofrimento, estas estão organizadas da seguinte forma: as vivências de prazer relacionam à realização profissional e liberdade de expressão e as vivências de sofrimento, a falta de reconhecimento e liberdade de expressão. A dimensão danos relacionados ao trabalho é analisada com base nos danos físicos, psicológicos e sociais. Por fim, têm-se as estratégias de regulação que objetivam transformar as situações de sofrimento em vivências de prazer no contexto do trabalho (MENDES, 2007; DJOURS, 2008a).

A psicodinâmica apresenta uma inversão no modo de estudar a inter-relação do trabalho e saúde, ou seja, o ambiente de trabalho caracterizado por forças objetivas e subjetivas, sociais e econômicas, que podem alterar a saúde e levar o trabalhador ao adoecimento (MENDES, 2007).

Para Dejours (2008a), o prazer é o elemento fundamental em relação a psicodinâmica do trabalho, no entanto, não exclui o sofrimento, sendo então dimensões inseparáveis. O trabalho tem como propósito o ganho de prazer na sua execução, não se restringindo na obrigação da realização das atividades. Mendes (1999) aponta que o trabalho ultrapassa a realidade objetiva e invade o íntimo de cada indivíduo.

Nessa situação, os trabalhadores passam a desenvolver e utilizar mecanismos de defesa para mediar tal duelo, enfrentando assim, o sofrimento. Dessa forma, não se pode eliminar o sofrimento do contexto de trabalho, mas é possível criar mecanismos que favoreçam a sua transformação em prazer (MORAES, 2013c).

### 3 | PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo utilizou-se de abordagem descritivo-qualitativa visando analisar e descrever os riscos de adoecimento no trabalho, na percepção de presbíteros que desenvolvem suas atividades religiosas em uma região do estado de Minas Gerais.

Quanto aos procedimentos, a unidade de análise consistiu nos riscos de adoecimento no trabalho dos presbíteros objeto do estudo e a unidade de observação, igrejas da Diocese localizada em região do estado de Minas Gerais (RICHARDSON, 1999; YIN, 2001).

Os sujeitos da pesquisa foram oito presbíteros, identificados aleatoriamente de um total de vinte e um. Todos eles exercem atividades de celebrações, educação religiosa, visitas, aconselhamentos, supervisão eclesial e porta voz da comunidade.

A obtenção dos dados ocorreu em junho de 2019, de forma individual, por meio de entrevistas semiestruturadas, com objetivo de desvelar as vivências subjetivas destes religiosos, em relação aos riscos de adoecimento na realização das atividades eclesiais. Foi garantido sigilo dos dados obtidos, ocasião que os entrevistados concordaram com o 'termo de consentimento livre e esclarecido' em relação à participação na pesquisa. Os entrevistados foram identificados por códigos, iniciando em E1 e finalizando em E8, para fins de anonimato e análise dos dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

As categorias de análise foram previamente definidas e constaram do contexto do trabalho, custo humano do trabalho, vivências de prazer, vivências de sofrimento, danos relacionados ao trabalho e estratégias de regulação.

## 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Contexto do trabalho

Nesta categoria, os pesquisados, ao relatarem sobre a subcategoria 'significado do trabalho', confirmaram que o trabalho que desenvolvem é muito importante para eles, pois gostam e se identificam com o que fazem e acreditam que as atividades que desenvolvem tem um significado especial de acolhimento para a comunidade.

São vários os motivos que motivaram a minha escolha, mas eu sempre tive mesmo o desejo de ajudar as pessoas, né? E eu achava que como padre, teria condições de ajudar mais (E8).

No que se refere à subcategoria do 'planejamento e organização do trabalho' os pesquisados relataram a importância do planejamento e mencionaram o ritmo intenso

em termos da sua realização, destacando uma grande demanda de atividades a serem realizadas em prol da comunidade, o que é ilustrado pelo relato a seguir.

É um ritmo muito acelerado, porque eu tenho a paróquia e sete comunidades que pertencem à paróquia. Envolve muito trabalho, que tem de ser planejado e organizado, mais ocorre dia e noite (E7).

Por fim, em relação à subcategoria 'avaliação dos resultados', os presbíteros foram unânimes em afirmar que não existe uma avaliação formal do trabalho realizado. Fazem uma auto avaliação com a ajuda da comunidade. O extrato apresentado a seguir, ilustram a situação mencionada.

Não tem avaliação. [...] procurei o bispo para fazer uma avaliação né? Quando fiz 20 anos de padre, na época sai extremamente frustrado, porque falei sozinho [...] (E1).

## 4.2 Custo humano do trabalho

Nos relatos dos entrevistados foi possível identificar que em relação ao 'custo humano no trabalho' o maior custo se deu no 'plano cognitivo', estando relacionado à questão da capacitação e formação permanente para lidar com públicos diversos, o que pode ser observado pelo relato apresentado a seguir.

Atualizar sempre! Na igreja a gente lida com todo tipo de pessoa, tem pessoas com o nível intelectual elevado e vive no ambiente intelectual, e tem pessoas que não sabem ler. A gente tem que falar para esse público variado, tem crianças, jovens, adulto, idosos, ou seja, o lado da intelectualidade é muito importante (E3).

No entanto, foi possível perceber que o maior dispêndio dos entrevistados nesta categoria refere-se ao 'custo afetivo', onde o controle das emoções é imprescindível e, muitas vezes, os sentimentos necessitam ser ocultados em função dos rigores pregados pela igreja. Dai vem à sensação de impotência diante dos diversos problemas trazidos pela comunidade, como pode ser observado por meio do relato a seguir.

A sensação de impotência diante de certas situações que emergem com muita frequência, como as pressões próprias do tempo, das emergências, das necessidades das pessoas, gera um sentimento de frustração quando vejo que não temos respostas para dar (E4).

Esse sentimento de impotência e cobrança de respostas à sociedade causa danos psicológicos e sociais que estão ligados aos sentimentos negativos em relação à vida e a si mesmo (MENDES, 2007).

## 4.3 Vivências de prazer

Reconhece como as principais 'vivências de prazer' dos presbíteros o significado da instituição, a identificação e reconhecimento pelo trabalho, à realização e a religiosidade,

que emergiram como subcategorias.

Na subcategoria 'significado da instituição' e à subcategoria 'identificação e reconhecimento pelo trabalho' a maioria dos entrevistados afirmou que têm a igreja como uma família, como a essência da vida, cuidadora e afetuosa com os seus filhos, o que pode ser ilustrado pelas afirmações a seguir:

Tenho muita gratidão pela igreja, boa ou não, hoje o que sou devo a ela, é a minha família (E1).

Minha motivação está média, a questão de ser padre, a gente não é padre sozinho, esse é o nosso maior desafio, tem as questões administrativas e isso é ruim para nós (E3)

Quanto à subcategoria 'reconhecimento em relação ao trabalho' a subcategoria 'religiosidade', os entrevistados, de forma geral, acreditam que são reconhecidos e valorizados nas atividades que exercem, compartilhando de prazer este retorno da instituição, como também das pessoas que são atendidas. Conforme relatos a seguir:

Sinto que a igreja reconhece o meu trabalho, não é falado para nós, mas sinto que sou reconhecido (E8).

Eu ficava me imaginando me vendo de padre celebrando, todo paramentado, coisas bonitas e isso despertou minha vocação, queria trabalhar como padre para ajudar as pessoas (E2).

Em síntese, pode-se concluir em relação às vivências de prazer, que a maioria dos presbíteros afirma ter a igreja como uma família, constituindo-se na essência de suas vidas. No entanto, alguns dos entrevistados relataram que a motivação não está tão elevada como antes, em função principalmente do rigor da igreja e dos desafios enfrentados diariamente.

#### **4.4 Vivências de sofrimento**

Em relação às 'vivências de sofrimento', os dados obtidos revelaram que as principais queixas em relação ao trabalho estão relacionadas ao acúmulo de atividades, que chegam a serem exaustivas; sensação de fracasso em algumas situações, onde as ações não se mostram efetivas, principalmente em relação à comunidade mais carente; e absorção pela igreja no que se refere a um grande número de atividades administrativas, seguidas de cobranças frequentes, conforme relatos apresentados na subcategoria 'acúmulo de tarefas' e à subcategoria 'sensação de fracasso'.

O que me estressa é o serviço administrativo, ter que administrar os recursos em função da sobrevivência institucional e não da missão da igreja (E6).

Todo grupo tem suas diferenças, mas existe às vezes insensibilidade, às vezes é falta de abertura mesmo, uma solidão entre nós (E3).

Outra subcategoria identificada nos relatos dos entrevistados foi à ‘absorção pela instituição’ e à subcategoria ‘realização de atividades administrativas’. Para os presbíteros, a carga de trabalho é muito intensa, exige uma disponibilidade de tempo dia e noite, o que vem desgastando muito física e emocionalmente. Essas situações são ilustradas com as falas do E8 e E5..

Nossa missão é atender o povo, então estamos disponíveis 24h por dia, às vezes não dou conta de tanta coisa e me desgasto muito física e emocionalmente (E8).

Essa parte aí contábil e jurídica indica que somos empresa privada também! E aí vem às complicações e os desgastes, pois muitos de nós não temos habilidades nesta área administrativa. O nosso foco são as ações voltadas para a religiosidade e atendimento às comunidades (E5).

#### **4.5 Danos relacionados ao trabalho**

Para os presbíteros a rigidez e o radicalismo da igreja desencadeiam ‘danos psicológicos’ como sentimentos de sensação de vazio, abandono, solidão e tristeza, o que pode ser identificado no relato a seguir.

A vida do padre é uma vida solitária, temos que trabalhar o que se chama de ‘pastoral presbiteral’ que é a nossa comunhão entre o clero, só que a gente tem dificuldade de ficar juntos, com esta dificuldade, acabamos nos afastando (E7).

Na visão de Heloani (2003), as congregações religiosas da pré-modernidade vêm exigindo muito dos presbíteros, desde a variabilidade de competências e atividades, até as jornadas de trabalho cada vez mais longas e intensas. O presbítero desempenha várias funções além da sua missão religiosa, o que gera desgastes de toda natureza.

#### **4.6 Estratégias de regulação**

Diante dos relatos dos entrevistados, identificou-se como subcategorias das ‘estratégias defensivas’ para lidar com o sofrimento na dedicação sacerdotal o apoio social de colegas e familiares, realização de atividade física e de lazer, e a prática religiosa, conforme relatos abaixo.

Durante a semana tiro pequenas pausas para sair com os colegas e um descanso mesmo, na casa dos meus pais (E3).

Eu faço Pilates, caminhada duas ou três vezes por semana, amo fazer caminhada, me dou o direito de descanso (E5).

Tiro pequenas férias, faço meus retiros espirituais, só a oração pode nos ajudar diante das angústias que vivemos, sempre busco Deus (E6).

Por mais que o trabalho possibilite prazer aos indivíduos, as estratégias defensivas são necessárias e indispensáveis à saúde na busca do equilíbrio psíquico (MENDES, 2007a).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atingiu o seu objetivo ao descrever e analisar os riscos de adoecimento no trabalho, na percepção de presbíteros que desenvolvem atividades religiosas em uma região do estado de Minas Gerais.

Na categoria 'contexto do trabalho', os presbíteros relataram que identificam com o trabalho que realizam, de forma mais específica em relação às práticas religiosas, que tem uma representatividade significativa junto à sociedade, estando, portanto, associado ao desejo de realização espiritual e religiosa. Em relação às atividades administrativas, de certa forma, não se identificam e as considera desgastantes, o que constitui um dos desafios do trabalho imposto pela igreja.

As percepções de prazer estão relacionadas diretamente a religiosidade que é a missão principal e função norteadora da instituição em promover apoio social para a comunidade, principalmente, as mais necessitadas.

Já em relação às vivências de sofrimento, que causam angústia, solidão e tristeza, os presbíteros apontaram a sensação de fraqueza em não poder mudar determinadas situações, como excesso de trabalho, a radicalização da instituição, envolvimento em grandes demandas administrativas, o que vem implicando em falta de motivação para estar a frente do principal que são as atividades religiosas e sociais, inerentes à missão da igreja.

Ao se referirem aos danos relacionados ao trabalho, alguns entrevistados apontaram sentir um vazio, certo abandono, solidão, insensibilidade de alguns colegas e certa dificuldade para realizar as atribuições diárias, principalmente, aquelas de cunho pastoral, envolvendo as comunidades.

Por fim, os entrevistados abordaram as estratégias de regulação, que diante dos relatos percebeu-se que os presbíteros utilizam estratégias individuais relacionadas ao lazer, atividade física, música, cinema, práticas religiosas e coletivas, tais como o apoio de familiares e colegas e o entretenimento social.

A pesquisa contribuiu de forma importante para ampliar e aprofundar os estudos relacionados à psicodinâmica do trabalho, considerando um *lócus*, que de certa forma, pode ser considerado ainda pouco explorado pelas pesquisas científicas. Ainda no plano acadêmico, outra contribuição a ser destacada se dá no plano metodológico, transportando a abordagem quantitativa preconizada pelo ITRA em abordagem qualitativa.

Esta pesquisa possui suas limitações, destacando-se o fato de a mesma ter sido realizada em uma única diocese religiosa. Nessa direção, sugere-se a continuidade dos estudos, tendo como referência a Psicodinâmica do Trabalho, envolvendo diferentes

dioceses e congregações religiosas tanto no estado de Minas Gerais como no Brasil, nas suas diversas regiões geográficas.

## REFERÊNCIAS

CARRANZA, B. Religião e espiritualidade: um olhar sociológico. In: AMATUZI, M. M. (Org.), **Psicologia e espiritualidade**. São Paulo: Paulus, 2005.

CASTRO, S. V. **Gestão de pessoas em instituições confessionais**. Belo Horizonte: O Lutador, 2017.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

DE MÉZERVILLE, Helena López. **Sacerdocios y burnout: el desgaste de la vida sacerdotal**. San Pablo, 2012.

DEJOURS, C. Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem pela psicopatologia do trabalho. In:

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008a.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.

DE COMUNICAÇÃO, EBC—Empresa Brasil. **Hierarquia da Igreja Católica**. 2013. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/internacional/2013/03/entenda-a-hierarquia-de-governo-da-igreja-catolica>> Acesso em: 15 Mar de 2019.

ECCLESIAE, **Annuarium Statisticum: annuarium statisticum ecclesiae**. Rome: Vatican Secretary of State, 1987. Disponível em: <<https://www.vaticannews.va/pt/vaticano/news/2018-06/anuario-pontificio-2018-annuarium-statisticum-ecclesiae.html>> Acesso em 28 Fev de 2019.

EBERT, C.; SOBOLL, L. A. P. O trabalho pastoral numa análise da Psicodinâmica do Trabalho. **Aletheia**, n. 30, p. 197-212, 2009.

GIL-MONTE, P. R. La Bateria UNIPSIICO: propiedades psicométricas de las escalas que evalúan los factores psicosociales de demanda. **Archivos de prevención de riesgos laborales**, v. 19, n. 2, p. 86-94, 2016.

GUERRA, Y. **A instrumentalidade do serviço social**. Cortez Editora, 2002.

KRINDGES, Sandra Maria. A religião na contemporaneidade e o olhar da psicologia. **Métis: história & cultura**, v. 14, n. 28, 2015.

HERVIEU-LÉGER, D. Producciones religiosas de la modernidad. **Modernidad, religión y memoria**. Buenos Aires: Colihue, 2008.



LIMA, M. E. A. O resgate de uma dívida: resenha do livro Escritos de Louis Le Guillant-da Ergoterapia à Psicopatologia do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 109-111, 2006.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; MULLER, T. C. Prazer no trabalho. In: VIEIRA, F. O; MENDES, A. M; MERLO, A. R.C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. 289-292 p.

MORAES, R. D. Estratégias de enfrentamento do sofrimento e conquista do prazer no trabalho. In: MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M.; MORAES, R. D. **O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia**. Curitiba: Juruá, 2013c. 289-292 p.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

PEREIRA, W. C. C. **Sofrimento psíquico dos presbíteros: dor institucional**. Belo Horizontes: Editora Vozes, 2013.

RICHARDSON, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo, 1999.

SPINK, P. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia organizacional e do trabalho. **Revista Psicologia e Sociedade**, 8(1), 174-192, 1996.

ZILLE, L. P. *et al.* Occupational stress: study with Brazilian professionals who work in the administrative area of a public university hospital. **Annals**, ISSMOV - International Society for The Study of Work & Organizational Values, Triste, Itália: 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Sage, 2001.

## MENSURAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA EM AEROPORTOS

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 06/12/2020

**Wilson Rocha Gomes**

Universidade Positivo – UP

Academia de Ciências Aeronáuticas – ACAP

Curitiba – Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/0743970832132393>

**RESUMO:** A gestão do risco das operações em aeroportos é um desafio constante a ser superado pelos gestores de segurança operacional, uma vez que os acidentes na aviação civil continuam a ocorrer continuamente, mediante um desequilíbrio latente entre a produção e a segurança. Foi desenvolvida uma metodologia de avaliação da cultura de segurança por meio da adaptação do modelo recíproco de cultura de segurança de Cooper (2016), sob a perspectiva funcionalista que culturas profissionais podem ser projetadas, e que uma cultura de segurança positiva pode atuar como antecedente na prevenção de acidentes. O modelo, aplicado no Aeroporto Internacional Afonso Pena – CWB, contemplou duas unidades de análise: o indivíduo (componentes Fatores Psicológicos e Comportamento de Segurança) e a organização (Sistema de Gerenciamento da Segurança). O resultado da aplicação do modelo teórico, uma métrica quantitativa, foi denominado de NACSO – Nível aceitável de cultura de segurança operacional. Encontrou-se evidências que o grau de escolaridade dos trabalhadores *airside*

exerceu influência sobre o clima de segurança. Propõe-se neste modelo que os dados amostrais que dão origem ao NACSO sejam submetidos a um processo de gerenciamento de risco de um Sistema Gerenciamento da Segurança Operacional - SGSO.

**PALAVRAS - CHAVE:** Cultura organizacional; Cultura de Segurança; Sistema de Gerenciamento da Segurança – SGSO; Aeroportos; Risco.

### AIRPORT SAFETY CULTURE MEASUREMENT

**ABSTRACT:** Risk management for airport operations is a constant challenge to be overcome by operational safety managers, since accidents in civil aviation continue to occur continuously, through a latent imbalance between production and safety. A methodology for evaluating the safety culture was developed by adapting Cooper's reciprocal safety culture model (2016), under the functionalist perspective that professional cultures can be projected, and that a positive safety culture can act as an antecedent in the accidents prevention. The model, applied at the Afonso Pena International Airport - CWB, included two units of analysis: the individual (components Psychological Factors and Safety Behavior) and the organization (Safety Management System). The result of applying the theoretical model, a quantitative metric, was nominated NACSO - Acceptable level of operational safety culture. Evidence was found that the level of education of airside workers had an influence on the safety climate. It is proposed in this model that the sample data that give rise to NACSO be submitted to a risk management

process of a Safety Management System – SMS.

**KEYWORDS:** Organizational culture; Safety culture; Safety management system – SMS; Airports; Risk.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os aeroportos têm se constituído ao longo do tempo como equipamentos urbanos integradores para a mobilidade das pessoas. No entanto, de acordo com ICAO (2013), não se pode garantir que as atividades humanas ou os sistemas construídos pelo homem estejam absolutamente livres de erros operacionais e de suas consequências, tais como os acidentes. A segurança é uma característica dinâmica do sistema de aviação, pelo qual os riscos de segurança devem ser continuamente mitigados. Embora o nível de risco operacional aceitável não tenha sido estabelecido universalmente, a ICAO (2013) recomenda aos Estados e organizações que definam suas próprias tolerâncias e limites de risco, o que acaba dificultando as comparações respectivas de performance no setor de aviação (KASPERS et al, 2019).

De acordo com Rezaei e Borjalilu (2018), nos últimos dez anos, a indústria mundial de sistemas de aviação comercial melhorou seu desempenho geral de segurança em 54%, com uma taxa de acidentes em 2016 de 1,61 acidentes por milhão de decolagens, em comparação com 3,53 acidentes em 2007. No entanto, os acidentes (aqui denominados de ocorrências aeronáuticas) continuam a acontecer de forma recorrente, dentro e fora dos aeroportos internacionais e brasileiros. De acordo com Santos et al (2018), no período entre 2008 a 2017 foram contabilizadas 3.500 ocorrências aeronáuticas dentro dos aeroportos brasileiros.

Para ICAO (2013), as ocorrências aeronáuticas se dão em função de um desequilíbrio entre a produção e a segurança. Dentre os Fatores Contribuintes (humano, material e operacional) que dão origem às ocorrências aeronáuticas, os relacionados aos Fatores Humanos lideram em todas as estatísticas, nacionais e internacionais.

Dentre os Fatores Humanos, destaca-se a cultura organizacional, o clima organizacional e a cultura do grupo de trabalho como três fatores que igualmente se constituem na literatura de cultura de segurança como causadores de acidentes individuais e organizacionais, dentre outros (CENIPA, 2017; REASON, 1998; COOPER, 2016).

O Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SGSO) foi implantado na aviação civil brasileira para promover o gerenciamento do risco à atividade área e aeroportuária. A cultura de segurança se configura como um dos componentes desse sistema, dentro de um pilar chamado de “Promoção” (ANAC, 2018; REZAEI e BORJALILU, 2018). A Promoção da Segurança é uma combinação de cultura de segurança, treinamento e atividades que sustentam a implantação e operação de um SGSO (YOUNG, 2014). Na visão de ASHFORD et al (2015, p. 323), uma das finalidades da Promoção da Segurança

é “criar uma cultura de segurança positiva”. Complementarmente, para a *Health & Safety Commission* (1993), as organizações com uma cultura de segurança positiva são caracterizadas por comunicações estabelecidas em confiança mútua, por percepções compartilhadas da importância da segurança e pela confiança na eficácia de suas medidas preventivas (Apud COOPER, 2019).

Da interação entre os três Fatores Humanos apresentados (cultura organizacional, clima organizacional e cultura de grupo) que dão causa às ocorrências aeronáuticas, e da importância do desenvolvimento de uma cultura de segurança positiva, é que surge a motivação e objetivo desse trabalho, que se propôs a medir a cultura de segurança operacional em aeroportos.

Entretanto, embora não se possa estabelecer a relação direta do desempenho da segurança com o desenvolvimento da cultura de segurança (COOPER, 2019), o *Safety Management International Collaboration Group*<sup>1</sup> reconhece que a eficácia de um Sistema de Gerenciamento de Segurança é altamente dependente da Cultura de Segurança de uma organização (SM ICG, 2019). Têm-se, portanto, na proposição desse trabalho uma alternativa relevante que pode contribuir para uma análise proativa de desempenho do sistema de segurança (KASPERS et al, 2019) e conseqüentemente para o gerenciamento dos perigos e riscos associados às atividades produtivas nas áreas operacionais (*airside*) dos aeroportos.

## 2 | CULTURA DE SEGURANÇA

O termo cultura de segurança surgiu pela primeira vez na indústria nuclear, como parte dos resultados da avaliação feita pela Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA) sobre as causas do acidente de Chernobyl, que ocorreu na Ucrânia em 1986 (COOPER, 2000; GADD & COLLINS, 2002; MORROW et al, 2014; COOPER, 2016; NAEVESTAD et al, 2018).

Para Cooper (2016), essa teria sido a primeira vez que o termo foi cunhado com o objetivo de encapsular e explicar erros organizacionais e violações, dando origem ao primeiro construto de cultura de segurança para lidar com as falhas organizacionais dentro dos domínios da segurança. O objetivo da cultura de segurança é o de melhorar a segurança operacional nas organizações, impedindo a ocorrência de eventos catastróficos de baixa frequência e alta gravidade, bem como eventos de alta frequência e baixo impacto que resultem em lesões corporais (COOPER, 2019).

---

1 O *Safety Management International Collaboration Group* (SM ICG) foi fundado pela Administração Federal de Aviação (FAA) dos Estados Unidos, Agência Europeia para a Segurança da Aviação (EASA), e pela Aviação Civil de Transporte do Canadá, atuando em cooperação conjunta com muitas autoridades reguladoras de diversos países com o propósito de promover um entendimento comum da gestão segurança e gerenciamento de sistema de segurança (SMS), dentre outras normas e procedimentos, facilitando a sua implementação em toda a comunidade de aviação internacional. Atualmente compõem o Grupo 18 autoridades de aviação internacional, e dentre elas, a ANAC –Agência Nacional de Aviação Civil –Brasil.

Nesta direção, a literatura científica apresenta a cultura de segurança como um dos principais condicionantes para a prevenção de acidentes organizacionais e individuais (REASON, 2016; COOPER, 2016; GULDENMUND, 2010), embora se reconheça que não há consenso entre os pesquisadores sobre uma definição única ou modelo para a cultura de segurança (REASON, 1997; GULDENMAND, 2000; HSE, 2005; COOPER, 2016, 2019). Na perspectiva interpretativista se busca entender a cultura predominante ao invés de avaliá-la, enquanto que na abordagem funcionalista se vê a cultura como uma variável, ou seja, a organização tem uma cultura e subculturas que podem ser projetadas para se adequarem às circunstâncias prevaletentes (SMIRCICH, 1993; COOPER, 2016).

Para ICAO (2013, p. 10), “a melhoria contínua no desempenho da segurança é possível quando a segurança se torna um valor dentro de uma organização, bem como uma prioridade”. Os valores são características presentes na cultura das organizações, e quando se tornam prioridade podem constituir-se como uma cultura e/ou subcultura dominante (SCHEIN, 2009; COOPER, 2016; GULDENMUND, 2000; GLENDON & STANTON, 2000). No entanto, Gadd e Collins (2002, p. 13) advertem que a “presença de subculturas dentro de uma organização sugere a ausência de uma cultura de segurança coesa”.

Para Reason (1998), os valores compartilhados e as crenças são fundamentos de uma cultura de segurança, sugerindo que a cultura de segurança pode ser analisada sob duas perspectivas diferentes: “a organização é” (as crenças, atitudes e valores de seus membros em relação à busca pela segurança) e “como a organização possui” (as estruturas, práticas, controles e políticas para aumentar o nível da segurança). Embora as duas abordagens sejam essenciais para a promoção da cultura de segurança, a segunda perspectiva (a organização possui uma cultura de segurança), além de estar mais alinhada com a perspectiva de Cooper (2016), tem a propriedade de ser mais facilmente projetada e moldada para se alcançar uma cultura de segurança eficaz, de forma que se torne “um mecanismo que impulsiona o sistema em direção ao objetivo de manter a resistência máxima em relação aos seus riscos operacionais, independente da personalidade da liderança ou das preocupações comerciais atuais” (REASON, 1998, p.294).

Esta perspectiva de compartilhamento de valores proposta por Reason (1998) tangencia o conceito de cultura de segurança positiva, ambiente este onde há um senso de responsabilidade compartilhada entre os membros para se alcançar os objetivos de segurança da organização, e onde a responsabilidade pela segurança é promovida de forma que todos estão continuamente se esforçando para manter e aprimorar a segurança (SM ICG, 2019).

### **3 | MODELO RECÍPROCO DA CULTURA DE SEGURANÇA DE COOPER**

Na perspectiva de Cooper (2000, 2016), a cultura de segurança é tida como uma subcultura da cultura organizacional, tendo o potencial de reduzir a probabilidade

da ocorrência de desastres, de acidentes com características de baixa frequência e alta gravidade, e também aqueles associados às tarefas rotineiras.

Foi a partir do conceito de cultura de segurança adotado pela Comissão de Saúde e Segurança do Reino Unido (HSC, 1993) e do modelo do determinismo recíproco de Bandura (1977a, 1977b, 1986), dentre outras abordagens teóricas, que postulou o seu construto cultura de segurança, definindo-o como o “produto de interações dirigidas a múltiplos objetivos entre pessoas (psicológico), trabalho (comportamento) e a organização (situacional).” (COOPER, 2000, p.118).

Cooper (2000) argumenta, ao justificar a escolha do modelo de Bandura (1977a, 1977b, 1986), que as pessoas não são deterministicamente controladas por seus ambientes e nem totalmente autodeterminadas, ou seja, há um estado de determinismo recíproco onde ambiente e pessoas se auto influenciam de forma dinâmica e perpétua. Essas interações são bidirecionais, de diferentes intensidades, podendo ser simultâneas, fazendo com que os indivíduos sejam produtos e produtores de seu ambiente.

Dessa forma, para Cooper (2016), a cultura organizacional prevalecente (segurança) se reflete nas relações recíprocas dinâmicas, por meio das percepções e atitudes dos membros (psicológico), do comportamento de segurança direcionado aos objetivos estabelecidos (comportamento), pela operacionalização das metas organizacionais, e pela presença e qualidade dos sistemas e subsistemas de segurança da organização que apoiam o comportamento direcionado por objetivos (situacional).

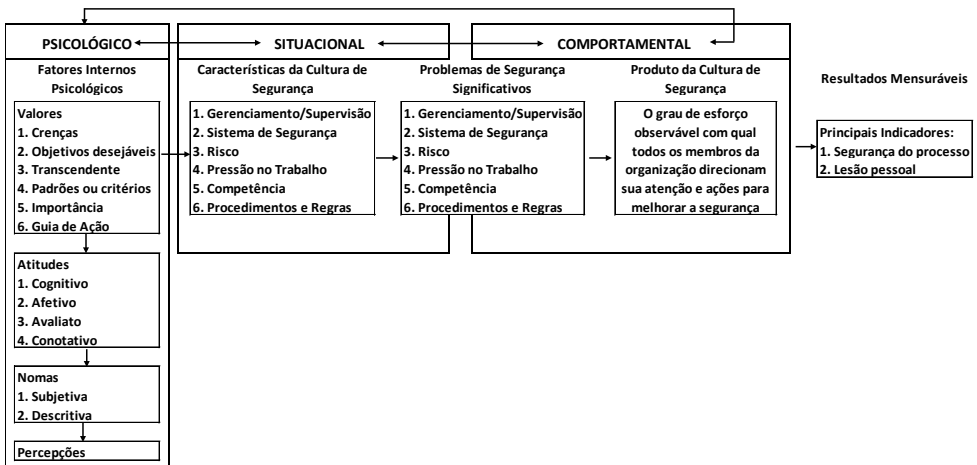


Figura 1: Modelo Recíproco da Cultura de Segurança revisado.

Fonte: Cooper (2016). Adaptado pelo autor.

Em revisão de seu modelo de cultura de segurança, demonstrado resumidamente

na Figura, 1, Cooper (2016) esclarece os elementos constituintes em cada uma das três dimensões (Psicológico, Situacional e Comportamental), cujas variáveis foram operacionalizadas nesse trabalho e seguem descritas na Tabela 1.

<b>Atitude</b>	Construto psicológico que se refere a um modo habitual de considerar qualquer coisa (ou seja, é consistente) e é sempre para algum objeto ou característica (por exemplo, segurança como um todo, ou aspectos particulares de segurança, como cumprimento de regras e procedimentos), sendo composta por quatro componentes: cognitivo, afetivo, avaliativo e conotativo. COOPER (2016, p. 11)
<b>Competência</b>	Está relacionada à percepção da força de trabalho em relação ao nível geral de qualificações, habilidades e conhecimentos dos trabalhadores em sua área de atuação. FLIN et al (2000).
<b>Gestão/Supervisão</b>	Está relacionado a percepções de atitudes e comportamentos gerenciais em relação à segurança e à produção. Considera-se a satisfação dos entrevistados com a supervisão ou suas percepções das atitudes e comportamentos dos supervisores em relação à segurança. FLIN et al (2000).
<b>Normas</b>	Qualquer potencial de comportamento ou desempenho que seja típico ou representativo de um grupo ou de uma sociedade. Divide-as em três subtipos: normas subjetivas, normas descritivas e normas comportamentais. COOPER (2016, p. 12)
<b>Percepção</b>	Referem-se a uma forma de considerar, compreender ou interpretar como a gestão de segurança está sendo operacionalizada no local de trabalho, em um determinado momento no tempo. COOPER (2016, p. 13)
<b>Pressão no Trabalho</b>	Está relacionado ao ritmo de trabalho e carga de trabalho (FLIN et al, 2000), bem como a relação de equilíbrio esperada entre pressão sobre a produção e a segurança.
<b>Procedimentos e Regras</b>	Está relacionado às percepções de regras de segurança, atitudes em relação a regras e conformidade ou violação de procedimentos. FLIN et al (2000)
<b>Riscos</b>	Está relacionado à percepção do risco, riscos no local de trabalho e atitudes em relação ao risco e à segurança. FLIN et al (2000).
<b>Sistema de Segurança</b>	Está relacionado a aspectos do Sistema de gestão da segurança, tais como autoridades de segurança, políticas de segurança, equipamentos de segurança e desempenho do Sistema. Considera-se a satisfação dos entrevistados em relação a esses aspectos do sistema de segurança. FLIN et al (2000).
<b>Valor</b>	Conceitos socialmente desejáveis usados para representar mentalmente os objetivos e o vocabulário usado para expressá-los na interação social, e são vistos como princípios orientadores da vida. COOPER (2016, p.12)

Para uma melhor compreensão do modelo proposto, Cooper (2000) define o “produto” do modelo da cultura de segurança como “o grau de esforço observável com qual todos os membros da organização direcionam sua atenção e ações para melhorar a

segurança diariamente”. O grau de esforço proposto por Cooper (2000, p. 115) significa a “interação entre a intensidade e a persistência do gasto energético”, ou seja, quanta energia uma pessoa gasta para melhorar a segurança diária e por quanto tempo enfrenta os obstáculos que lhe são apresentados.

## 4 | METODOLOGIA

O modelo recíproco da cultura de segurança de Cooper (2000, 2016) foi adaptado e aplicado no Aeroporto Internacional Afonso Pena – CWB, localizado na cidade de São José dos Pinhais - região metropolitana de Curitiba. Esse modelo contemplou duas unidades de análise: o indivíduo (componentes Fatores Psicológicos e Comportamento de Segurança)<sup>2</sup> e a organização (Sistema de Gerenciamento da Segurança), bem como exigiu a elaboração e validação de três instrumentos de coleta de dados para que fosse possível medir o grau de cultura de segurança dos trabalhadores da área operacional (*airside*) do aeroporto.

O primeiro instrumento constituiu-se na forma de um Questionário (elaborado a partir da revisão de trabalhos sobre clima e cultura de segurança) contendo 47 perguntas (P1, P2,... P47) em escala *likert* de 6 pontos para a coleta de dados dos Fatores Psicológicos relacionados ao clima de segurança (Valor, Atitude, Normas e Percepção), em dimensões características que refletem fatores importantes e representativos na literatura sobre cultura de segurança: D1 (Gestão/supervisão), D2 (Sistemas de segurança), D3 (Riscos), D4 (Pressão no trabalho), D5 (Competência) e D6 (Procedimentos e regras) (FLIN et al, 2000; COOPER, 2016, 2019). No arranjo da Figura 2 têm-se a decomposição dos construtos entre as perguntas, o contribuiu para a redução da incerteza (HUBBARD, 2015). Objetivou-se medir nesse instrumento “como as pessoas se sentem”.

Os questionários, depois de validados em quatro etapas de pré-testes, foram aplicados numa amostra estatisticamente representativa da população dos trabalhadores das áreas operacionais do aeroporto (*airside*), totalizando-se 294 questionários válidos (nível de confiança 95%, margem de erro 5%). Para o Alpha de *Cronbach* obteve-se o valor de 0,91. Os dados obtidos foram tratados e analisados por intermédio do *software Statistical Package for Social Science for Windows* (SPSS), desenvolvido pela empresa IBM.

---

<sup>2</sup> *Nordic Safety Climate Questionnaire* – NOSACQ-50 (KINES et al, 2011); Fatores de clima de segurança de Glendon e Litherland (2011); Desenvolvimento de escala de clima de segurança de Ghahramani e Khalkhali (2015); Estudo dos problemas básicos da cultura de segurança de He et al (2012); Questionário de clima de segurança e comportamento de segurança de Fugas et al (2012); Questionário de cultura de segurança de Castro et al (2017); Aplicação do modelo de cultura de segurança no aeroporto de Taipei Songshan por Yan & Tsung (2014); Análise fatorial hierárquica de pesquisa de cultura de segurança de Frazier et al (2013); Revisão bibliográfica sobre questionários de clima segurança de Flin et al (2000), onde relaciona 18 trabalhos relevantes sobre o tema; Obra seminal sobre o uso de questionários em pesquisa de cultura de segurança, por Guldenmund (2007).



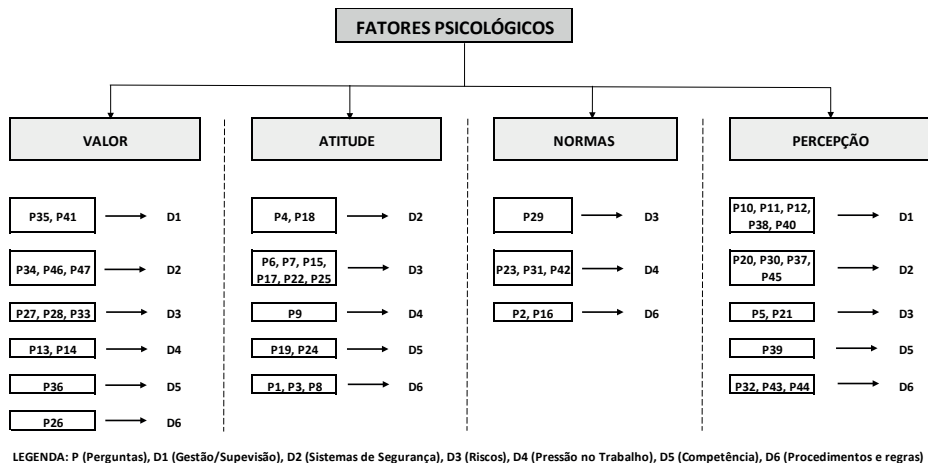


Figura 2: Questionário.

Fonte: O autor.

Pode-se observar na análise descritiva constante na Tabela 2 a normalidade da distribuição referente ao Questionário que mediu os Fatores Psicológicos e as Dimensões Características da Cultura de Segurança.

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Skewness</i>		<i>Kurtosis</i>	
	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
<b>Valor</b>	294	,92	5,00	4,2219	,61549	-1,407	,142	3,209	,283
<b>Atitude</b>	294	1,00	5,00	4,0085	,76605	-,929	,142	,881	,283
<b>Normas</b>	294	,33	5,00	3,9093	,80356	-1,247	,142	2,446	,283
<b>Percepção</b>	294	,67	5,00	3,9986	,68238	-1,355	,142	2,965	,283
<b>Gestão/ supervisão</b>	294	,57	5,00	4,1948	,75694	-1,490	,142	3,252	,283
<b>Sistemas de Segurança</b>	294	,22	5,00	4,0559	,72001	-1,348	,142	3,146	,283
<b>Riscos</b>	294	,08	5,00	3,8753	,76558	-1,621	,142	4,872	,283
<b>Pressão no trabalho</b>	294	,83	5,00	4,0034	,78051	-,995	,142	1,209	,283
<b>Competência</b>	294	,00	5,00	4,3189	,77815	-1,719	,142	4,301	,283
<b>Procedimentos e regras</b>	294	1,50	5,00	3,8312	,60733	-1,117	,142	1,870	,283

Tabela 2: Estatística Descritiva dos Fatores Psicológicos

Fonte: O autor.

O resultado parcial da aplicação do Questionário (Fatores Psicológicos – Valor, Atitude, Normas e Percepção) resultou num índice (média) de 4,03 pontos (numa escala de 5 pontos), cujo valor passou a operacionalizar o componente “Pessoa” no modelo de cultura de segurança proposto neste trabalho.

Adicionalmente ao modelo, o ranqueamento de importância entre os componentes dos Fatores Psicológicos, bem como o valor  $p$  (0,000) encontrado sugeriram que haviam diferenças entre eles, ensejando o aprofundamento da análise desses Fatores. Análises estatísticas adicionais demonstraram (Anova, Levene, *Post Hoc Test*, *Games-Howel*, Correlação de *Pearson*, dentre outros) que não há homogeneidade nos Fatores Psicológicos entre os trabalhadores por área de atuação (administração aeroportuária, empresa aérea, empresas terceirizadas, outras) por escolaridade e por nível hierárquico, o que sugere uma diferenciação e degradação da abordagem ao risco nas atividades operacionais.

Verificou-se ainda que não há correlação entre o tempo de trabalho no aeroporto e o nível de desenvolvimento da cultura de segurança, e que há influência positiva do grau de escolaridade<sup>3</sup> sobre os Fatores Psicológicos (clima de segurança), ou seja, quanto maior o grau de escolaridade, maior a média dos componentes dos Fatores Psicológicos, conforme demonstrado na Tabela 3.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Upper Bound			
<b>Valor</b>	Ensino Fundamental	20	4,1500	,40609	,09081	3,9599	4,3401	3,50	4,92
	Ensino Médio	181	4,1750	,68719	,05108	4,0742	4,2757	,92	5,00
	Superior	67	4,3346	,49545	,06053	4,2137	4,4554	3,00	5,00
	Pós graduação	22	4,4015	,38026	,08107	4,2329	4,5701	3,75	5,00
<b>Atitude</b>	Ensino Fundamental	20	3,5393	,63571	,14215	3,2418	3,8368	2,86	5,00
	Ensino Médio	181	3,9167	,82844	,06158	3,7952	4,0382	1,00	5,00
	Superior	67	4,2942	,57339	,07005	4,1544	4,4341	2,93	5,00
	Pós graduação	22	4,3864	,40864	,08712	4,2052	4,5675	3,36	4,79
<b>Normas</b>	Ensino Fundamental	20	3,6833	,72930	,16308	3,3420	4,0247	2,17	4,67
	Ensino Médio	181	3,8775	,88552	,06582	3,7477	4,0074	,33	5,00
	Superior	67	4,0124	,64895	,07928	3,8541	4,1707	2,50	5,00
	Pós graduação	22	4,0530	,44062	,09394	3,8577	4,2484	3,33	5,00

<sup>3</sup> Dos 294 entrevistados, 4 declaram não possuir escolaridade concluída, motivo pelo qual não foram computados na Tabela 2.

<b>Percepção</b>	Ensino Fundamental	20	3,8200	,61866	,13834	3,5305	4,1095	2,53	4,73
	Ensino Médio	181	3,9558	,75667	,05624	3,8448	4,0668	,67	5,00
	Superior	67	4,1294	,54715	,06685	3,9959	4,2628	2,73	4,93
	Pós graduação	22	4,1667	,37019	,07892	4,0025	4,3308	3,47	4,80

Tabela 3: Estatística Descritiva dos Fatores Psicológicos versus os graus de escolaridade.

Fonte: O autor.

Considerando que para Cooper (2000), os padrões de comportamento referem-se aos comportamentos observáveis direcionados aos objetivos diários de segurança, o segundo instrumento de coleta de dados constituiu-se da composição de um Formulário do tipo *checklist* (validado em quatro etapas de pré-testes) contendo 44 comportamentos padrões para a coleta de dados do componente Comportamento de Segurança, aplicado em metodologia de observação sistemática (MARKONI e LAKATOS, 2016) durante o processamento de 30 aeronaves estacionadas nos pátios de manobras (aplicou-se o percentual de tolerância do erro da amostra  $E_o = 5\%$ ), conforme a perspectiva do observador demonstrada na Figura 3.

A amostra foi determinada a partir de um método estatístico de amostragem sistemática descrita por Barbeta (2004), onde se considerou o horário de maior movimento (hora pico) projetado com base no Hotran (Horário de Transporte) em vigor. Objetivou-se medir “o que as pessoas fazem”.

O pesquisador, a partir de posições elevadas em relação ao nível do solo (Figura 3), onde não havia a possibilidade de ser visto, observou o atendimento das aeronaves pelas equipes de solo, desde o alinhamento da aeronave na trajetória para entrada na posição de estacionamento, até o momento de partida, onde um veículo do tipo trator rebocador a reconduz até a posição de início de táxi para decolagem.



Figura 3: Perspectivas do observador

Fonte: O autor.

A pontuação se deu numa escala de cinco pontos, considerando as relações entre o número de comportamentos seguros observáveis esperados, o número de comportamentos esperados observáveis realizados, o número de comportamentos não seguros observáveis realizados e o número de comportamentos não aplicáveis à especificidade de cada operação, conforme detalhado na Tabela 3.

Comportamentos seguros esperados (padrão)	1320
Comportamentos não aplicáveis (peculiaridade das operações)	82
Comportamentos seguros observáveis esperados na amostra	1238
Comportamentos seguros realizados	1130
Comportamentos não seguros realizados	108
Porcentagem dos comportamentos seguros realizados	91,28%

Tabela 3: Comportamentos de Segurança

Fonte: O autor.

As medições foram realizadas durante um período de cinco dias, sequencialmente, a partir da hora pico de referência, culminando na observação sistemática de 30 operações de aeronaves, totalizando 25 horas e 42 minutos de observação, com um tempo médio de 51 minutos de observação por aeronave. O resultado parcial desse componente demonstrou um índice de 4,56 pontos (numa escala de 5 pontos), cujo valor passou a operacionalizar o componente **Comportamento** no modelo de cultura de segurança proposto neste trabalho.

O terceiro instrumento de coleta de dados constituiu-se por meio do acesso a Fontes Primárias (Formulários de Inspeção Diária e Relatório de Inspeção Aeroportuária) para a coleta de dados referente ao componente “Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional”. Objetivou-se medir “o que a organização tem”.

Alguns dos itens constantes no Formulário de Inspeção Diária se mostraram genéricos em relação às especificidades do regulamento normatizador (ANAC, 2018), bem como apontavam margem para interpretações subjetivas, o que geraria incerteza e imprecisão nos dados (HUBBARD, 2015).

Diante desses achados, embora se reconheça a importância do documento, essa fonte de dados foi descartada. Considerou-se exclusivamente o Relatório de Inspeção Aeroportuária cujo recorte transversal coincidia com a aplicação dos outros dois instrumentos de pesquisa (Questionário e Formulário *Checklist*). Foram identificadas no Relatório 8 itens de não conformidade.

A partir do total de requisitos obrigatórios para um aeroporto de classificação operacional IV (ANAC, 2018), em comparação às não conformidades encontradas, obteve-

se o percentual de conformidade esperado. O resultado parcial desse componente, que demonstrou, portanto, o nível de conformidade de atendimento dos requisitos obrigatórios de monitoramento da segurança operacional de um aeroporto classe IV, apontou um índice de 4,87 pontos (numa escala de 5 pontos), cujo valor passou a operacionalizar o componente **Situação** no modelo de cultura de segurança proposto neste trabalho.

## 5 | NÍVEL ACEITÁVEL DE CULTURA DE SEGURANÇA OPERACIONAL - NACSO

A aplicação integral do modelo, a partir dos resultados obtidos por meio dos três instrumentos de coleta de dados, resultou na criação do indicador NACSO - Nível Aceitável de Cultura de Segurança Operacional, atingindo o índice de 4,48 pontos (média simples dos três resultados parciais anteriores), conforme demonstrado na Figura 4.

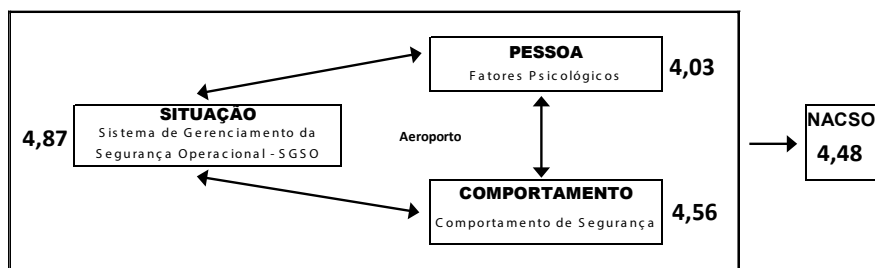


Figura 4: Mensuração da Cultura de Segurança - NACSO

Fonte: O autor.

O NACSO – Nível Aceitável de Cultura de Segurança Operacional – deriva, portanto, da adaptação do conceito de “produto” (Cooper, 2000) ao conceito de “NADSO” (ANAC, 2018), refletindo a modelagem do resultado do modelo de Cultura de Segurança de Cooper (2000, 2016) para o ambiente aeroportuário. Dessa forma, um Nível Aceitável de Cultura de Segurança Operacional em Aeroportos significa o grau da cultura de segurança (COOPER, 2000) com que os membros da comunidade aeroportuária direcionam suas ações aos objetivos de segurança do “SGSO” (ANAC, 2018), refletindo, portanto, no desempenho da segurança operacional do aeroporto.

Assim, o NACSO dá a direção de desenvolvimento da cultura de segurança, traduzindo quantitativamente o que as pessoas sentem e fazem no aeroporto em relação à cultura de segurança, com base no que a organização tem e promove no gerenciamento do risco da segurança operacional. Ainda, os dados e observações qualitativas que deram origem a este indicador poderão ser submetidas a um processo regular de gerenciamento

de risco (ICAO, 2013) para garantir uma efetiva abordagem ao risco.

Atribuiu-se a seguinte gradação para os resultados obtidos no NACSO: índices entre 0 a 1 (exclusive) = Alarmante, de 1 a 2 (exclusive) = Pobre, de 2 a 3 (exclusive) = Médio, de 3 a 4 (exclusive) = Bom, e de 4 a 5 = Excelente.

Têm-se, portanto, na presente metodologia uma inovação em processos, disruptiva, que busca tornar o invisível (cultura de segurança) em uma métrica tangível para a organização.

Dessa forma, ao se desenvolver uma cultura de segurança positiva se concretiza um meio para se obter um alto nível de segurança (SM ICG, 2019).

## 6 | CONCLUSÃO

O objetivo principal desse trabalho foi demonstrar a aplicação e validação do modelo adaptado da cultura de segurança de Cooper (2000, 2016) no Aeroporto Internacional Afonso Pena – CWB. Esse modelo contemplou duas unidades de análise: o indivíduo (componentes Fatores Psicológicos e Comportamento de Segurança) e a organização (Sistema de Gerenciamento da Segurança). Foram aplicados três instrumentos de coleta de dados: um Questionário contendo 47 perguntas para a coleta de dados dos Fatores Psicológicos, um Formulário do tipo *checklist* contendo 44 comportamentos padrões para a coleta de dados do fator Comportamento de Segurança, e acesso a Fontes Primárias para a coleta de dados referente ao Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional – SGSO. O resultado da aplicação do modelo teórico foi denominado de NACSO – Nível aceitável de cultura de segurança operacional, atingindo o valor de 4,48 pontos – nível excelente.

Verificou-se adicionalmente ao modelo uma influência positiva do grau de escolaridade sobre os Fatores Psicológicos (clima de segurança), demonstrando que quanto maior o nível de escolaridade dos trabalhadores melhor será o trato e as percepções em relação à segurança, deixando evidente o potencial transformador da Educação para que se obtenha avanços significativos no grau cultura de segurança.

O modelo representa uma janela de oportunidades para o monitoramento e desenvolvimento da cultura de segurança em aeroportos, uma vez que traz em seu bojo características que refletem de forma inovadora as diferentes dinâmicas organizacionais que buscam o equilíbrio entre a produção e a segurança, o que em última análise, contribui para a perpetuidade das organizações envolvidas no transporte aéreo.

## 7 | LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A metodologia foi elaborada de forma que possa ser replicada em aeroportos que possuam aviação regular em operação e um Sistema de Gerenciamento da Segurança

Operacional – SGSO implantado. Este condicionante, ao se considerar o universo da aviação civil, se configura como uma limitação operacional.

Sabendo-se que uma análise de risco deve preceder e estar associada a uma tomada de decisão (REZAEI e BORJALILU, 2018), é importante destacar que a pesquisa também revelou aspectos qualitativos que precisam ser considerados e gerenciados para uma melhor performance do gerenciamento do risco à segurança operacional.

Diante disso, recomenda-se que independente do grau do NACSO obtido, que os dados amostrais que deram origem ao indicador também sejam submetidos a um processo completo de gerenciamento de risco (ICAO, 2013), a saber: identificação dos perigos, avaliação das consequências destes perigos, análise do risco associado às consequências (probabilidade e severidade), desenvolvimento das estratégias de eliminação do perigo ou mitigação do risco, e por fim, a avaliação das estratégias implementadas. O objetivo desta prática é de contribuir, do ponto de vista sistêmico, para que a organização alcance mais rapidamente os níveis aceitáveis de desempenho da segurança operacional.

Nessa perspectiva, Kaspers et al (2019) alertam sobre duas situações possíveis em relação ao desempenho de um Sistema de Segurança: que seu estado possa ser inseguro, embora nenhum acidente tenha sido experimentado, ou que seu estado seja seguro, mesmo que haja danos, pelo fato do nível de risco ainda estar dentro do aceitável pela organização, o que justifica a abordagem sugerida nesse trabalho.

Recomenda-se a aplicação do modelo em outros aeroportos, promovendo-se assim a possibilidade de comparações de medições entre aeroportos de mesma classificação operacional (ANAC, 2018). Espera-se, portanto, nesse cenário, que surjam condições para o aperfeiçoamento da metodologia, contribuindo dessa forma para que futuras análises longitudinais possam em algum momento revelar capacidades preditivas latentes do modelo, em função das relações recíprocas das variáveis que foram operacionalizadas.

## REFERÊNCIAS

AGENCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **ANAC**. RBAC 153:2018: Aeródromos – operação, manutenção e resposta à emergência. Brasília, DF. 2018.

ASHFORD, Norman J; STANTON, H.P. Martin; MOORE, Clifton A; COUTU, Pierre; BEASLEY, John R. **Operações Aeroportuárias: as melhores práticas**. 3 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

BANDURA, A. **Social Learning Theory**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1977a

BANDURA, A., 1977b. **Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change**. Psychological Review. v.84, n.1, p. 191-215, 1977b

BANDURA, A. **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Prentice-Hall, 1986.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: Editora da FUSC, 2004.

CENTRO DE PREVENÇÃO E INVESTIGAÇÃO DE ACIDENTES AERONÁUTICOS. **CENIPA**. NSCA 3-13:2017: Protocolo de investigação de ocorrências aeronáuticas da aviação civil conduzida pelo estado brasileiro. Brasília, 2017.

COOPER, M.D. **Towards a model of safety culture**. Safety Science. v.36, n.2, p.111-136, 2000.

COOPER, M.D. **Navigating the safety culture construct: a review of the evidence**. Franklin: Bsms, 2016.

COOPER, M.D. **The efficacy of industrial safety science constructs for addressing serious injuries & fatalities (SIFs)**. Safety Science. v.120, p.164-178, 2019.

FLIN, R.; MEARNS, K.; O'CONNOR, P.; Bryden, R. **Measuring safety climate: identifying the common features**. Safety Science: v.34, p.177-192, 2000.

GADD, S.; COLLINS, A. M. **Safety culture: A review of the literature**. Sheffield: Health & Safety Laborator: 2002.

GLENDON, A.I; STANTON, N.A. **Perspectives on safety culture**. Safety Science. v.34, n.1, p.193-214, 2000.

GULDENMUND, F. **The nature of safety culture: a review of theory and research**. Safety Science. v.34, n.1, p.215-257, 2000.

GULDENMUND, F. **Understanding Safety Culture**. Uitgeverij Boxpress. Nederland, p. 167-176, 2010.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE. **HSE**. A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit, Research Report 367, HSE Books, London, 2005.

HUBBARD, Douglas W. **Como mensurar qualquer coisa encontrando o valor do que é intangível nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

HSC, ACSNI Study Group on Human Factors. **3rd Report: Organising for Safety**. Health and Safety Commission, HMSO, London, 1993.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION - **ICAO**. DOC 9859:2013: Safety management manual – SMM. Montreal, 2013.

KASPERS, Steffen E.; KARANIKAS, Nektarios.; ROELEN, Alfred.; PIRIC, Selma.; ROBERT J. de Boer. **How does aviation industry measure safety performance? Current practice and limitations**. International Journal Of Aviation Management: v. 4, n. 3, p.224-245, 2019.

MORROW, Stephanie L; KOVES, G. Kenneth; BARNES, Valerie E. **Exploring the relationship between safety culture and safety performance in U.S. nuclear power operations**. Safety Science: v. 69, n. 1, p. 37-47, 2014.



NAEVESTAD, Tor-Olav; HESJEVOLL, Ingeborg Storesund; PHILIPS, Ross Owen. **How can we improve safety culture in transport organizations? A review of interventions, effects and influencing factors.** Transportation Research. Part F 54, p. 28-46, 2018.

REASON, J. **Managing the risk of organizational accidents.** Routledge. London, 1997.

REASON, J. **Achieving a safe culture: theory and practice.** Work & Stress. v.12, n.3, p.293-306, 1998.

REASON, J. **Organizational Accidents Revisited.** CRC Press. NW, 2016.

REZAEI, Masoud; BORJALILU, Naimeh. **A dynamic risk assessment modeling based on fuzzy ANP Safety Management Systems.** Aviation. v.22, n.4, p.143-155, 2018.

SAFETY MANAGEMENT INTERNATIONAL COLLABORATION GROUP. **SM ICG.** Industry Safety Culture Evaluation Tool and Guidance. 2019.

SANTOS, L. C. B.; ALMEIDA, C. A.; PEIXOTO, D. D. M.; et al. **Aeródromos - Sumário Estatístico 2008-2017.** Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA). Brasília. 2018.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of Culture and Organizational Analysis.** Administrative Science Quarterly. v.28, n. 3, p. 339-358,1983.

YOUNG, Seth. **Aeroportos: planejamento e gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

## DESEMPENHO OPERACIONAL DOS PORTOS ORGANIZADOS BRASILEIROS

*Data de aceite:* 01/03/2021

*Data da submissão:* 01/12/2020

### **Andreia Coutinho e Silva**

Universidade Vila Velha - UVV/ES  
Vila Velha – ES

<http://lattes.cnpq.br/5360239677822255>

### **Arilda Magna Campagnaro Teixeira**

FUCAPE Business School  
Vitória – ES

<http://lattes.cnpq.br/2865705161924839>

### **Flavia Nico Vasconcelos**

Universidade Vila Velha – UVV/ES  
Vila Velha – ES

<http://lattes.cnpq.br/0773275193614870>

**RESUMO:** Este artigo teve como objetivo comparar as eficiências operacionais dos portos organizados brasileiros que operavam cargas contêinerizadas de 2012 a 2014. Foi utilizado o modelo BCC orientado a output da DEA (Data Envelopment Analysis). Utilizou-se como parâmetro de eficiência operacional o tempo gasto para carregar e descarregar cargas nesses portos. Foram analisados dezesseis de um total de trinta e quatro portos. O modelo estimou um score de eficiência operacional a partir do input Tempo Médio Atracado (TMA), e dos outputs Prancha Média (PM) e Quantidade de Contêineres Movimentados em TEUS (QTEU) para cada um dos portos. Os resultados indicaram que o Porto de Santos apresentou eficiência relativa nos três anos analisados; os Portos de Itajaí e Imbituba,

nos anos 2012 e 2013; e o Porto de Paranaguá em 2013 e 2014. Sugere-se que a eficiência alocativa ainda não está presente na maioria dos portos organizados brasileiros operadores de cargas contêinerizadas.

**PALAVRAS - CHAVE:** Eficiência Operacional. Portos Organizados Brasileiros. Contêiner. Análise Envolvória de Dados (DEA).

### **OPERATIONAL PERFORMANCE OF THE ORGANIZED BRAZILIAN PORTS**

**ABSTRACT:** This article aimed to compare the operational efficiencies of Brazilian organized ports that operated containerized cargo from 2012 to 2014. The BCC model oriented to output from the DEA (Data Envelopment Analysis) was used. As a parameter of operational efficiency, the time spent loading and unloading cargo in these ports was used. Sixteen out of a total of thirty-four ports were analyzed. The model estimated a score of operational efficiency from the input berth average time (BAT), and the outputs Average Board (AB) and amount of movement in TEUs (QTEU) for each of the ports. The results indicated that the Port of Santos showed relative efficiency in the three years analyzed; the Ports of Itajaí and Imbituba, in the years 2012 and 2013; and the Port of Paranaguá in 2013 and 2014. It is suggested that allocative efficiency is not yet present in most Brazilian organized ports that operate containerized cargo.

**KEYWORDS:** Operational Efficiency. Organized Brazilian Ports. Container. Data Envelopment Analysis (DEA).

## 1 | INTRODUÇÃO

A consolidação do processo de integração da cadeia produtiva mundial a partir dos anos 1990 apontou as oportunidades e os desafios para competir nesse novo e imenso mercado. Nesse cenário, eficiência e competitividade ascenderam como os principais parâmetros a nortear a atividade econômica. Sendo assim, as qualidades da infraestrutura e dos fatores de produção são fundamentais para sobreviver nos mercados.

Os portos são elos estratégicos na cadeia produtiva mundial porque seus serviços influenciam a competitividade de uma economia. Sem ela um país não é capaz de enfrentar a competição da economia global. Por isso as condições da infraestrutura portuária ganharam uma projeção que antes não existia. Deixaram de ser prestadores de um serviço público para assumir um papel estratégico na inserção externa dos países. Precisariam, portanto, se ajustar à essa nova posição. Na esteira desse processo vieram as reformas na legislação e no marco regulatório, a redefinição das relações trabalhistas e dos papéis do setor público e do setor privado nas operações portuárias (Juhel, 2001; Cullinane *et al.*, 2005).

Juhel (2001) através de uma análise sistêmica do processo da globalização discutiu as atividades portuárias sob as perspectivas dos ajustes que precisariam sofrer para se adequarem às mudanças que a globalização provocara. Abbes (2007) na mesma linha de discussão abordou o processo de formação dos preços das atividades portuárias em uma economia globalizada. Para ele seria necessário dedicar atenção a esse processo para que não compromettesse a competitividade do país, muito necessária para o cenário em que a competição entre os mercados se acirrava.

No Brasil o transporte marítimo é o principal modal para transportes de cargas para o exterior. Em 2014 respondeu por 83,24% desse transporte, que correspondeu a mais de 187 milhões de toneladas, dentre as quais 11% foram movimentação de cargas contêinerizadas (ANTAQ, 2014 e 2015). O complexo portuário do País é constituído por 34 portos organizados e 100 terminais de uso privado que operam cargas de diversas naturezas. Também conta com 8,5 mil km navegáveis o que o torna o principal meio para realizar importações e exportações (Cortez *et al.* 2013, p.79).

As necessidades de melhorias na infraestrutura portuária brasileira levaram à reformulação do marco regulatório - Lei 8.630 de 1993 e Lei 12.815 de 5 de Junho de 2013 - que definiram a nova estrutura organizacional portuária e mudaram a denominação de Porto Público para Porto Organizado (Mesquita, 2014). Essas mudanças da legislação viabilizaram adoções de medidas para melhorar a qualidade da gestão portuária. Propunham-se a melhorar a eficiência alocativa e a qualidade da estrutura produtiva para alcançar melhores níveis de desempenho e competitividade (Neely *et al.*, 2005; Knight, 2006). Uma conduta muito pertinente, sobretudo para os Portos Organizados, haja vista que a concorrência nesse segmento aumentara com a intensificação do fluxo de comércio

internacional (Cullinane & Wang, 2006).

O subproduto imediato desse movimento foi o esforço para mensurar o desempenho da atividade portuária. Os mecanismos de avaliação de desempenho são os meios para empresas corrigirem erros e definir estratégias de mercado (Gamba Jr. *et al.*, 2012; Azevedo, *et al.*, 2013). Para Bertoloto e Soares de Mello (2011) para que se possa ter uma visão sistêmica do setor portuário é necessário mensurar o seu desempenho e avaliar sua eficiência. Mas é preciso ressaltar que o desempenho é o resultado do modelo de gestão adotado; e esse modelo deve priorizar a eficiência, direcionar investimentos para equipamentos, infraestrutura integrada com os modais de transportes e cadeias logísticas (Caldeirinha & Felício, 2011). Nesse sentido, recorrer a mecanismos de avaliação é importante para que a condução da gestão portuária seja eficiente, mas é apenas parte do caminho; sobretudo porque as particularidades físico-operacionais da estrutura portuária dificultam análises de seus desempenhos e, às vezes, chegam a enviesar seus resultados (Cardoso, 2011).

Tendo o contexto acima como referência, o objetivo deste artigo foi comparar a eficiência operacional dos Portos Organizados Brasileiros que operavam cargas contêinerizadas nos anos 2012, 2013 e 2014. Chamará de eficiência operacional o tempo gasto pelos portos para carregar e descarregar cargas.

A relevância deste estudo é que operações para movimentação de cargas em navios de contêineres exigem um apartado tecnológico moderno e uma logística portuária eficiente para o manuseio rápido e eficaz das cargas nas embarcações. Assim sendo, o desempenho e a alocação eficiente de recursos são decisivos para a competitividade desses portos. Identificar a eficiência operacional dos portos organizados brasileiros complementar a literatura que analisa eficiência portuária através do modelo Análise Envoltória de Dados (do inglês, DEA, *Data Envelopment Analysis*), haja vista que para o período estudado por este artigo, e para este tipo de porto, ainda não foi feito nenhum estudo com esta metodologia. Adicionalmente, esses resultados poderão orientar os tomadores de decisão na definição de suas estratégias.

Para conduzir essa discussão este artigo está estruturado na seguinte ordem. Além desta introdução, no item 2 será apresentada a literatura que tem abordado o desempenho dos portos utilizando o modelo DEA, de maneira que se dimensione como o debate vem sendo conduzido e também as várias frentes que esse modelo pode atuar. Inclusive naquela que contorna as dificuldades que as especificidades das atividades portuárias impõem para construção de seus indicadores. No item 3 será apresentada a metodologia da pesquisa e análise dos resultados das estimativas do modelo BCC-DEA, desenvolvido por Banker *et al.* (1984), orientado a output, O item 4 apresenta as reflexões finais, as limitações do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Caldeirinha e Felício (2011) segmentaram o desempenho portuário em financeiro e operacional. O primeiro é medido através da receita bruta da autoridade portuária por funcionário e por tonelada; e o segundo, pela movimentação total de cargas (Falcão & Correia, 2012). Kirchner (2013) apontou como indicadores de eficiência: (i) a movimentação de cargas; (ii) a movimentação de navios; (iii) a quantidade e tamanho de berços; (iv) o tamanho do cais e do porto; (v) a profundidade dos berços; e a quantidade de equipamentos. Para Tezza *et al.* (2010, p.78) há duas medidas para indicadores de desempenho: o financeiro e o não financeiro. O primeiro mede-se pelo custo da mão de obra, retorno sobre os investimentos, e fluxo de caixa; e o segundo, pela qualidade da gestão, índice de inovação, tempo de resposta dos processos, produtividade e flexibilidade. Nesse sentido, considerando a indicação para indicadores de desempenho de Caldeirinha e Felício (2011), é possível entender que para Tezza *et al.* (2010, p.78) o desempenho financeiro informa a sustentabilidade econômica do porto; e o operacional, que chamaram de não financeiro, informa a competitividade.

Conhecer o desempenho das atividades portuárias é importante porque é através dele que se identifica e acompanha os indicadores de eficiência do setor (Kirchner, 2013). Contudo, a variedade de elementos que explicam o desempenho de um porto dificulta a mensuração de sua eficiência (Roll & Hayuth, 1993; Cardoso, 2011). Os portos, apesar de executarem a mesma atividade econômica, são estruturas organizacionais distintas, que operam em ambientes também distintos, e oferecem serviços diversos. Seus funcionamentos assemelham-se ao das indústrias diversificadas (Abbes, 2007). Não há padronização e homogeneidade entre as estruturas portuárias. “(...) Em se tratando de portos, a complexidade e heterogeneidade das suas operações dificultam o uso de ferramentas analíticas como método de avaliação, (...) é preferível centrar a análise da eficiência em uma atividade particular” (Falcão & Correia, 2012, p.141). Para enfrentar essa situação, os gestores portuários utilizam metodologias de avaliação distintas, capazes de tratar os diferentes elementos envolvidos na atividade conforme o indicador que se quer conhecer (Macedo & Manhães, 2009).

As metodologias mais utilizadas pela literatura para avaliação da eficiência dos portos são: (i) Análise Envoltória de Dados (DEA); e (ii) Fronteira Estocástica. A primeira é um modelo não paramétrico, construído através de programação linear. A segunda é um modelo paramétrico descrito através de uma equação linear que compara o desempenho dos portos através de padrões técnicos e comportamentais (Kirchner, 2013; Falcão & Correia, 2012). Há também o Índice de Malmquist que analisa a produtividade relativa de cada Unidade Tomadora de Decisão (DMU) em relação ao conjunto de DMU que se deseja acompanhar ao longo do tempo. (Kirchner, 2013).

### 3 I METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo comparou a eficiência operacional de portos organizados brasileiros nos anos de 2012 a 2014, que operavam cargas contêinerizadas através do Modelo BCC-DEA orientado para output. A opção por este modelo se justificou: (i) porque esse método permite avaliar desempenho em contextos em que é necessário utilizar vários *inputs* e *outputs* não paramétricos com relação de causa-efeito entre si – situação análoga à que se encontram as variáveis que explicam o desempenho dos portos analisados; (ii) pelo fato de a amostra utilizada conter portos de portes distintos; e (iii) a rotina operacional dos portos estudados tem como meta a otimização do processo de movimentação de contêineres.

O Brasil possui 34 Portos Organizados (ANTAQ, 2013). A partir dessa população definiu-se a amostra pelo seguinte critério: (i) ser operador de cargas em contêiner; (ii) ter operado mais de 200 contêineres por ano; e (iii) possuir equipamentos próprios para operar cargas contêinerizadas (portêiner e guindaste). Dentre os 34 portos 16 atenderam ao critério de seleção da amostra – que corresponde a 47% dos portos organizados brasileiros. Esta amostra é não probabilística porque os portos foram selecionados da ANTAQ (2013). Cada um dos portos corresponde a uma Unidade Tomadora de Decisão (DMU) em seu respectivo ano. Foram estudados três anos, 2012, 2013 e 2014. Nesse caso, foram analisadas 48 DMUs.

Os portes dos portos foram definidos conforme o volume de contêineres (em TEUS) movimentados (Rios, Maçada & Becker, 2004): (i) Grande Porte: movimentação acima de 250 mil; (ii) Médio Porte: movimentação entre 100 e 250 mil; (iii) Pequeno Porte: movimentação inferior a 100 mil.

Na interpretação de Angulo-Meza et al. (2007, p.24) “(...) as características matemáticas do modelo BCC fazem com que DMUs que têm o menor *input* ou o maior *output*, sejam consideradas eficientes mesmo que as relações com as demais variáveis não sejam as melhores”. Isso significa que a modelagem poderá modificar resultados levando a que se atribua eficiência a uma DMU que não é. Esta situação impõe que se escolha as variáveis *inputs* e *outputs* e DMUs de maneira que se evite aquele viés. Cabe informar que para Angulo-Meza et al. (2007) isso não é uma fraqueza do modelo. Eles veem o processo de seleção de variáveis como uma rotina natural de se procurar dimensionar melhor os estimadores do indicador que se pretende encontrar. Então, ela depura o processo da modelagem, “(...) os métodos de seleção de variáveis devem ser vistos como instrumentos de auxílio à decisão” (Angulo-Meza et al., 2007, p.25). “(...) o conjunto final de variáveis a ser escolhido é aquele que apresentar o maior índice S, que é uma medida de compromisso entre o bom ajuste à fronteira e a boa discriminação do modelo” (Angulo-Meza et al., 2007, p.28).

Neste artigo o critério utilizado para a seleção das variáveis *inputs* e *outputs* e DMUs foi o Método Compensatório de Normalização Única, proposto por Angulo-Meza et

al. (2007). Esse método escolhe as quantidades de variáveis *inputs* e *outputs* e a de DMUs que preservam a capacidade da DEA de discriminar as DMUs ineficientes, evitando-se um viés no resultado encontrado (Soares de Mello *et al.*, 2005). O número de DMUs na fronteira fica no intervalo [1,n] (sendo n o número total de DMUs); e a eficiência média no intervalo [0,1].

Assim, primeiramente, foram escolhidas as DMUs e as variáveis *input* e *output* seguindo o objetivo de se utilizar os estimadores que melhor construiriam o indicador de eficiência operacional que se pretendia medir. Para chegar-se à normalização, S, que corresponde à média aritmética entre ( $S_{EF}$ ) - normalização da eficiência média - e ( $S_{DIS}$ ) ( $S_{DIS}$ ) - normalização do número de DMU na fronteira ( $S_{DIS}$ ), foram calculadas essas normalizações. Em seguida, foram analisados os cenários com todas as combinações possíveis de variáveis.

O processo para a seleção de variáveis indicou o maior índice S para Tempo Médio Atracado (TMA) e Prancha Média (PM), nos anos 2012, 2013 e 2014, respectivamente, 13,4508; 13,1820 e 14,0076. Ao ser incluída uma terceira variável, o *output* Quantidade de Movimentação de contêineres em TEUS (QTEU), indicou o índice S, 13,4508; 12,1784 e 14,0076, que se alterou apenas para o ano 2013. Esses resultados levaram à escolha dos seguintes indicadores operacionais:

(a) Variável de *Input*:

a.1) TMA - Tempo Médio Atracado: é a média de tempo (em horas) que o navio fica atracado no cais (ANTAQ, 2013);

(b) Variáveis de *Output*:

b.1) PM - Prancha Média: é o tempo médio (em horas) de operação nos navios (unidades de contêineres movimentados/tempo). Este indicador é uma medida da produtividade média nos portos (ANTAQ, 2013).

b.2)QTEU - Quantidade de contêineres movimentados em TEUS (20 pés cada).

Para rodar o modelo, foi utilizado o *software* DEAOS (*Data Envelopment Analysis Online Software*) produzido por Behin-Cara Co. Ltd, que analisou a eficiência das DMUs escolhidas de cada ano separadamente. Essa análise disponibiliza um indicador que varia de 0% a 100%. A DMU que apresentar indicador igual a 100% é considerada eficiente em relação às demais. Ser eficiente significa que está em cima da linha da fronteira de eficiência. A DMU que apresentar indicador menor que 100% é ineficiente em relação às demais e, de forma análoga, estará fora da linha da fronteira (Ferreira & Gomes, 2012; Macedo & Manhães, 2009; Cooper *et al.*, 2007). Os melhores resultados foram obtidos

quando se rodou o modelo, por ano, separadamente.

O modelo DEA estima o desempenho relativo dos elementos (DMUs) de um determinado grupo, tendo como parâmetro o processo de alocação dos recursos disponíveis de cada um, de maneira a identificar os percentuais de eficiência relativa desses elementos e, conseqüentemente, ter um perfil da eficiência do grupo.

Pelos dados da Tabela 1 pode-se constatar que o Porto de Santos (grande porte) alcançou 100% de eficiência operacional relativa nos três anos estudados; o Porto de Itajaí (grande porte) alcançou 100% nos anos 2012 e 2013; o Porto de Paranaguá (grande porte) alcançou 100% nos anos 2013 e 2014; e o Porto de Imbituba (pequeno porte) alcançou 100% nos anos 2012 e 2013.

Tais resultado sugerem que, no grupo Portos Organizados Brasileiros, nos anos 2012,2013 e 2014, 75% dos elementos não fez a alocação dos seus recursos de forma adequada porque seus percentuais de eficiência foram menores que 100% nos três anos considerados.

PORTO (DMU)	PORTE	ANO		
		2012	2013	2014
Fortaleza	Pequeno	35,1	32	29,6
Imbituba	Pequeno	100	100	77
Itaguaí (Sepetiba)	Grande	65,9	52,2	64,9
Itajaí	Grande	100	100	86
Itaqui	Pequeno	16,1	11,4	17,5
Paranaguá	Grande	85,5	100	100
Recife	Pequeno	30,4	21,5	42,8
Rio de Janeiro	Grande	57,2	71,5	72,3
Rio Grande	Grande	82,8	78,5	56,4
Salvador	Grande	61,6	63,8	58,8
Santarém	Pequeno	19,3	18,5	12,1
Santos	Grande	100	100	100
São Francisco do Sul	Pequeno	75,2	51,8	32,3
Suape	Grande	55,6	63,1	49,8
Vila do Conde	Pequeno	25,2	19,3	11,5
Vitória	Médio	64,7	55,1	57,7

Tabela 1: Portos Organizados Brasileiros: Eficiência Operacional (%)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer os indicadores das atividades portuárias é importante e desafiador. Conforme descrito pela literatura essa atividade tem muito peso para a competitividade



externa de uma economia; mas as suas características funcionais impõem dificuldades para se construir indicadores amplos de seus desempenhos. Este artigo é mais uma iniciativa para construir indicadores para as atividades portuárias. Teve como objetivo comparar a eficiência operacional dos Portos Organizados Brasileiros que operavam contêineres nos anos 2012, 2013 e 2014. Para isso utilizou o modelo BCC-DEA orientado a *output*.

A relevância dessa pesquisa é que a movimentação de cargas em navios de contêineres exige um aparato tecnológico amplo e uma logística portuária eficiente para que haja um manuseio rápido e eficaz das cargas nas embarcações. Nesse sentido conhecer a eficiência operacional relativa desse grupo de portos permite identificar quais deles estão otimizando a alocação dos seus recursos disponíveis, passo importante para o alcance da competitividade. Porém, os resultados encontrados não permitem muito otimismo em relação a isso.

Entre os 16 portos analisados, três apresentaram eficiência nos anos estudados – Santos, Itajaí, Imbituba e Paranaguá. Mas, somente o Porto de Santos sustentou essa eficiência em todos esses anos. Os Portos Itajaí e Imbituba, foram eficientes em 2012 e 2013; e o Porto de Paranaguá em 2013 e 2014. Os outros 12 portos foram ineficientes nos três anos estudados.

Esses resultados instigam a refletir sobre a relação entre o porte de um porto e sua eficiência operacional relativa. Na amostra estudada neste artigo, dos oito portos grandes, somente três foram eficientes, mas apenas um deles sustentou essa eficiência nos três anos. Em contrapartida, um porto pequeno foi eficiente em dois dos três anos considerados; mas os demais seis portos pequenos foram ineficientes nesses anos. Esse quadro pode sugerir que, pelo menos no critério de eficiência relativa, o porte do porto pode ser um fator de relevância de análise, mas não o fator chave para explicar o bom desempenho operacional dos portos. Então, a questão que envolve essa situação é outra: como tornar os ineficientes em eficientes?

A resposta para essa pergunta está apontada na literatura apresentada neste artigo. Os portos precisam ajustar suas estruturas e suas práticas gerenciais para poder atender às exigências da economia global. Para isso precisam ter infraestrutura compatível com o seu volume e tipo de comércio e melhorar a eficiência de suas rotinas operacionais.

Os resultados desta pesquisa sugerem que, nesse grupo de portos, a maioria ainda não alcançou níveis de eficiência que denotam a alocação eficiente dos recursos utilizados. Fica então como sugestão para pesquisa futura, identificar os elementos que estão dificultando a melhoria da eficiência operacional dos 16 portos organizados brasileiros e/ou dos portos de uma maneira geral. Outra sugestão de pesquisa é replicar a modelagem utilizada neste artigo incluindo no grupo portos de outros países que também só operam cargas contêinerizadas. Os resultados permitiriam comparar a eficiência operacional entre portos brasileiros e seus concorrentes estrangeiros. O dificultador para essas propostas é o acesso aos dados.

Cabe também mencionar que o modelo DEA, a despeito de ser o mais indicado para o tipo de análise desenvolvida neste artigo, tem algumas limitações. Uma delas os limites para aplicação dos resultados encontrados. Portanto, a análise de eficiência aqui apresentada, é uma comparação entre as DMUs, em que os melhores desempenhos operacionais comparados formaram a linha da fronteira de eficiência do grupo. Isso quer dizer que esses resultados não podem ser estendidos para outros grupos diferentes. Outra limitação é a necessidade de se ajustar o número de variáveis ao de DMUs. Um processo que envolve um grau de arbitrariedade para a escolha que requer habilidade do pesquisador para que a modelagem consiga captar corretamente as DMUs eficientes e ineficientes.

## REFERÊNCIAS

Abbes, S. (2007). Marginal Social Cost Pricing in European Seaports. *European Transport*, 36, 4-26.

Angulo-Meza, L.A., Soares De Mello, J. C. C. B., Gomes, E. G., & Fernandes, A. J. S. (2007). Seleção de variáveis em DEA aplicada a uma análise do mercado de energia elétrica. *Investigação Operacional*, 27(1), 21-36.

Antaq. (2013). SIG Acesso Público: manual do usuário. *Agência Nacional de Transportes Aquaviários*. Brasília, Dezembro.

Antaq. (2014). Anuário Estatístico Portuário. *Agência Nacional de Transportes Aquaviários*. Brasília-DF.

Antaq. (2015). Sistema de Informações Gerenciais - SIG. *Agência Nacional de Transportes Aquaviários*. Brasília. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/sistemas/sig/AcessoEntrada.asp?IDPerfil=23>>.

Azevedo, R.C., Ensslin, L., Lacerda, R.T.O., França, L.A., Jungles, A.E., & Ensslin, S.R. (2013). Modelo para avaliação de desempenho: aplicação em um orçamento de uma obra de construção civil. *Revista Produção*, 23(4), 705-722.

Banker, R.D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some Models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.

Bertoloto, R. F., & Soares De Mello, J. C. C. B. (2011). Eficiência de portos e terminais privativos brasileiros com características distintas. *Journal of Transport Literature*, 5(2), 4-21.

Caldeirinha, V. R., & Felício, J. A. (2011). The influence of factors characterizing the performance of ports, measured by operational, financial and efficiency indicators. *MPRA Paper*, Lisbon, 30009.

Cardoso, J. S. L. (2011). *Proposição de uma metodologia para a comparação de desempenho operacional de terminais portuários de granéis sólidos minerais* (Dissertação de Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2007). *Data Envelopment Analysis*. New York: Springer Science Business Media.

- Cortez, L.C.S., Oliveira, L.R. De, Martins, E.F., Jesus, I.R.D. De, & Soares De Mello, J.C.C.B. (2013). Análise de Eficiência na Gestão de Portos Públicos Brasileiros em Relação ao Papel das Autoridades Portuárias. *Journal of Transport Literature*, 7(2), 78-96.
- Cullinane, K.P.B., & Wang, T. (2006). The Efficiency of European Container Ports: A cross-sectional data envelopment analysis. *International Journal of Logistics Research and Application*, 9(1), 19-31.
- Cullinane, K.P.B., Sog, D. W., Ji, P., & Wang, T. (2005). An application of DEA Windows Analyses to Container Port Production Efficiency. *Review of Network Economics*, 3, 184-206.
- Falcão, V.A., & Correia, A.R. (2012). Eficiência portuária: análises das principais metodologias para o caso dos portos brasileiros. *Journal of Transport Literature*, 6(4), 133-146.
- Ferreira, C. M. C., & Gomes, A. P. (2009). Introdução à análise envoltória de dados: teoria, modelos e aplicações. Viçosa, MG: Editora UFV.
- Gamba Jr., J., Dutra, A., Nunes, R.F., Kemper, G.F., & Vieira, C.A. (2012). Avaliação de desempenho de serviços emergenciais: uma análise da produção científica do período de 1991 a 2010. *Revista de Administração da UNIMEP* 10(3), 26-52.
- Juhel, M. H. (2001). Globalisation, Privatisation and Restructuring of Ports. *Maritime Economics & Logistics*, 3(2), 139-174.
- Kirchner, L.H.C. (2013). *Avaliação da eficiência dos terminais de contêineres através da análise envoltória de dados e do índice de Malmquist* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Knight, F. (2006). Economic Organization and Efficiency. In: Feenstra, R. C.; Hamilton, G. G. *The Problem of Economic Organization*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Macedo, M.A.S., Manhães, J.V.P. (2009). Avaliação de eficiência de terminais de contêineres no Brasil através da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de negócios*, 14(3), 35-53.
- Mesquita, P.L. (2014). Planejamento Portuário Nacional. Secretaria de Portos da Presidência da República, SEP/PR, Brasília. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/pnp/>>. Acesso em: 03 mar. 2015.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Rios, L. R., Maçada, A. C. G., & Becker, J. L. (2004). Análise da Eficiência Relativa das Operações nos Terminais de Contêineres do Mercosul. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PA, Brasil, 28.
- Roll, Y., & Hayuth, Y. (1993). Port Performance comparison applying DEA. *Marine Policy & Management*, 20(2), 153-161.

Soares De Mello, J. C. C. B., Meza, L.A. Gomes, E. G., & Neto, L. B. (2005). Curso de Análise de Envoltória de Dados. XXXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. 27 a 30/09/05, Gramado, RS.

Tezza, R., Bornia, A.C., & Vey, I.H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão e Produção*, 17(1), 75-93.

# CAPÍTULO 9

## GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SANEAMENTO BÁSICO E ABASTECIMENTO DE ÁGUA

Data de aceite: 01/03/2021

**Bruno Bittencourt Braz Antunes**

Universidade Federal Fluminense  
Niterói - Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/6339670693187213>

**Raquel Ramos Moreira**

Universidade Federal Fluminense  
Niterói - Rio de Janeiro

**RESUMO:** As empresas necessitam buscar alternativas para aperfeiçoar seus resultados e minimizar seus custos. O setor de compras é responsável por abastecer o estoque de materiais na empresa, passando por essa área todos os investimentos realizados. O processo de aquisição de insumos contribui diretamente no centro de custos de cada setor, por esse motivo, torna-se necessário realizar a melhor compra, no momento certo e ao menor custo possível, sem comprometer a qualidade do produto. Por meio desse artigo, pode-se verificar a importância da Estratégica de Logística, que permite desenvolver estratégias para as operações rotineiras das empresas, auxiliando na tomada de decisão. O plano de pesquisa apresenta como tema proposto o uso da centralização de compras na redução de custos, visando um poder maior de barganha na negociação durante o processo de aquisição e constante melhoria nos processos.

**PALAVRAS - CHAVE:** Compra; Estratégia; Processos.

### SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: ANALYSIS OF A BRAZILIAN BASIC SANITATION AND WATER SUPPLY COMPANY

**ABSTRACT:** The Companies need to look for alternatives to improve their results and minimize their costs. The purchasing sector is responsible for supplying the stock of materials in the company, passing through this area all investments made. The input procurement process contributes directly to the cost center of each sector, for this reason, it is necessary to make the best purchase, at the right time and at the lowest possible cost, without compromising product quality. Through this article, it is possible to verify the importance of the Logistics Strategy, which allows the development of strategies for the routine operations of companies, assisting in decision making. The research plan presents as a proposed theme the use of centralized purchases to reduce costs, aiming at greater bargaining power in the negotiation during the acquisition process and constant improvement in the processes.

**KEYWORDS:** Purchase; Strategy; Process.

### 1 | INTRODUÇÃO

A administração de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento da empresa, que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes internos, estando também relacionado à competitividade e ao sucesso da organização.

Desde o início da Segunda Guerra

Mundial, foi reconhecido à importância da gestão de compra nas organizações, devido principalmente as grandes indústrias de armas, que perceberam a grande vantagem de comprar em grandes quantidades e com isso conseguiam reduzir consideravelmente os preços. Desde então, passou a fazer um papel importante dentro das organizações, não sendo mais visto como um processo burocrático e robotizado, assumindo assim, um grande papel de inteligência na administração de logística e materiais.

A atividade ultrapassou o campo militar, e hoje inclusive, ganhou cada vez mais status estratégicos nas iniciativas públicas e privadas, aumentando as oportunidades de emprego para os profissionais da área. Nos últimos anos logísticos vem apresentando uma evolução constante, sendo hoje, um dos elementos-chave na formação da estratégia competitiva das empresas.

A gestão de compras tem como sua principal função a economia, comprar o material certo, na hora certa, no prazo estipulado e no menor preço. Além de estar ligado a todos os setores da empresa, financeiro, contabilidade, etc. Assume também a função de controlar e administrar os estoques, manter as quantidades necessárias e controlar o estoque de segurança e informar ao setor de compras sobre a compra dos materiais faltantes.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Função Compras**

A expressão compras dentro do contexto organizacional representa uma unidade administrativa, que até a década de 70 era vista como uma função operacional e rotineira e atua no sentido de adquirir produtos e serviços com preços acessíveis no momento certo e na quantidade adequada. Hoje é visto como parte diretamente integrante dos processos logísticos das organizações, desempenhando papel estratégico nas organizações.

Para Dias (2004, p.259),

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Suas atividades envolvem um conjunto de fatores os quais são evidenciados por Garcia (2013): seleção de fornecedores, qualidade nos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Para Bertaglia (2003), comprar é o conceito utilizado na indústria com a finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços. É o processo de aquisição que também inclui a seleção dos fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais.

Segundo Pozo (2007), o setor de compras ou suprimentos, como é chamado

atualmente, tem responsabilidade dominante nos resultados de uma empresa em face de sua ação de suprir a organização com os recursos materiais para seu perfeito desempenho e atender às necessidades do mercado. Toda a atividade de uma empresa somente será possível se for abastecida com informações e materiais. Para que ela possa movimentar-se adequadamente e eficazmente é necessário que os materiais estejam disponíveis no momento certo e com as especificações corretas, e o sistema será contínuo, satisfazendo, assim, o processo operacional. A área de compras é uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, suprindo-o com todas as necessidades de materiais.

Para Chiavenato (2005), o órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e o seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do seu sistema produtivo. Na realidade, o órgão de compras é um elemento de interface entre o sistema empresarial e o ambiente externo, que lhe fornece as entradas e insumos. Nesse sentido, o órgão de compras é a porta de entrada da empresa para o ingresso dos materiais e insumos necessários ao seu funcionamento cotidiano.

A aquisição compreende a elaboração e colocação de um pedido de compra com um fornecedor já selecionado e a monitoração desse pedido para evitar atrasos no processo. Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for: manufatura, distribuição, varejo ou atacado.

A visão moderna de compras está ligada ao sistema logístico empresarial como atividades-pares envolvidas em ações estreitamente homogêneas, voltada para a finalidade comum de operação lucrativa e posição competitiva no mercado. Compras é uma função administrativa, pois nos diversos estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto interno como externo, sempre voltada para os aspectos econômicos e estruturais da organização (POZO, 2007).

Os profissionais da área de compras devem ter um entendimento global de negócios e tecnologia. O comprador, hoje, em função da tecnologia, é muito mais um analista de suprimentos e um negociador do que propriamente um operador de transações que faz pedido se monitora-os.

## **2.2 Conceituação e Objetivo de Compras**

O conceito de compras envolve todo o processo de localização de fornecedores e fontes de suprimento, aquisição de materiais por meio de negociações de preço e condições de pagamento, bem como o acompanhamento do processo (follow-up) junto aos fornecedores escolhidos e o recebimento do material comprado para controlar e garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas. Em alguns casos, o órgão de compras é o intermediador entre o sistema de produção da empresa e as fontes supridoras que

existem no mercado (CHIAVENATO, 2005).

O objetivo básico de suprimentos é garantir à empresa a plena satisfação de suas exigências de materiais e produtos, bem como máquinas, equipamentos e insumos necessários a sua operacionalidade, devendo todos serem negociados e adquiridos aos mais baixos custos, satisfazendo aos padrões de qualidade e serviços da empresa sem colocar os fornecedores em situações de incertezas de perdedores, mas sim de parceiros (POZO 2007).

Assim, a atividade compras busca, incansavelmente, evitar duplicações, estoques elevados, atos de urgência e compras apressadas, que normalmente são desnecessárias e criam conflitos e custos elevados de planejamento, estoques e transportes. Outro aspecto importante é a seleção de qualificação de fornecedores, que permitirá um processo de aquisição mais confiável.

Para Martins e Alt (2006), os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmicas, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o EDI (troca eletrônica de dados), a Internet, cartões de crédito e leilões. A estratégia de gestão da aquisição dos recursos materiais e de bens patrimoniais de uma empresa está diretamente ligada ao seu objeto social, isto é, aos seus objetivos estatutários. Toda organização na execução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. Essa interação deve ocorrer da forma mais eficiente possível, a fim de que tais esforços se somem. A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão.

### **2.3 Tipos de Decisão de Compras das Organizações**

Segundo Bertaglia (2003), assim como nas compras individuais efetuadas por consumidores, as compras empresariais variam de acordo com o envolvimento na decisão de compra. As circunstâncias variam e vão desde compras rotineiras até compras complexas de algo totalmente novo, como uma caldeira, elevadores ou serviço de avaliação de processos empresariais. As decisões de compras são classificadas em:

**a) Compras de reposição:** correspondem às compras contínuas, normalmente controladas por pontos de pedido, ou seja, quando uma determinada quantidade mínima é alcançada e, a reposição precisa ser efetuada. Algumas considerações relacionadas a esse tipo de aquisição são:

- reposição de itens sem modificações nos pedidos ou trabalhando com conceitos colaborativos ou contratos de entrega;
- baseado em histórico de relacionamento;



- selecionado de uma lista de fornecedores preferenciais.

**b) Compras modificadas:** as aquisições dessa categoria incluem trocas de fornecedores de um tipo específico de serviço ou produto. Por exemplo, a troca do parque de computadores pessoais do fornecedor A para o B, ou mesmo a troca de impressoras de um modelo por outro mais avançado ou com melhor desempenho. As características dessas compras são:

- envolvimento moderado; • exigência de pesquisa; e
- necessita de outras pessoas na tomada de decisão.

**c) Compras novas – projetos:** as compras novas se referem aos tipos de aquisições não comuns na organização, como serviços e equipamentos especiais, como é o caso de empilhadeiras, grandes computadores, implementações de sistemas de gestão empresarial. Quase sempre, esse processo envolve muitas pessoas e requer a elaboração de projetos internos. Entre as características, estão:

- alto envolvimento, custo e risco elevados;
- grande número de participantes na tomada de decisão;
- a decisão incorpora especificações, pesquisa do item e de fornecedores, cotações, pedidos, condições comerciais e outros.

## **2.4 Compras Centralizadas X Descentralizadas**

Conforme Bertaglia (2003), existem algumas características de compras que são usadas pelas empresas com a finalidade de se obter algumas vantagens no processo. Com compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transporte também podem ser reduzidos em função do volume de compra. As compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda mais o custo de transporte. Algumas organizações optam por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos e de maior volume de forma centralizada, enquanto compram os de menor quantidade localmente. Estudos de viabilidade econômica devem ser conduzidos levando-se em conta variáveis como preços, disponibilidade local e global, disponibilidade e modo de transporte, volume e frequência de compras e lote econômico.

## Organização Centralizada x Descentralizada

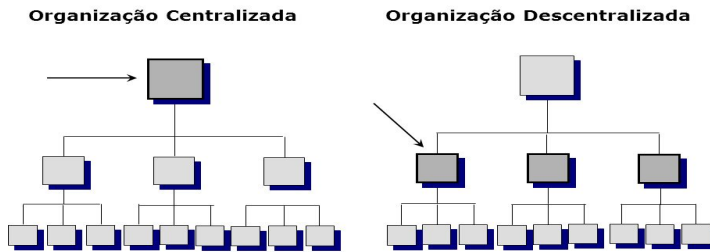


Figura 1: Modelo de Organização Centralizada x Descentralizada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A centralização relaciona-se com a tomada de decisão no topo da hierarquia, quanto à descentralizada as decisões são tomadas longe da cúpula, na área em que ocorre a demanda ou longe do topo da hierarquia. A escolha pelo modelo centralizado ou descentralizado envolve uma série de fatores, tais como: distribuição de poder, grau de formalização, a complexidade do ambiente, tamanho da empresa, cultura e estratégica empresarial, tecnologia e recursos empregados, dentre outros. É importante ressaltar que a opção pelo modelo centralizado ou descentralizado é única, ou seja, empresas do mesmo ramo e mesmo porte podem fazer escolhas diferentes. Dentre as vantagens e desvantagens de cada modelo, destacam-se:

Centralizada e suas vantagens:

- Decisões tomadas por Administradores que possuem visão global
- Diminuir o custo aumentando o poder de compra
- Equipe de compras com maior poder de barganha
- Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão
- Especialização de funções como compras e tesouraria

Centralizada e suas desvantagens:

- Decisões tomadas distante dos fatos
- Decisões tomadas distantes das pessoas
- Comunicação demorada, de maior custo.
- Envolvimento de intermediários possibilita erros de comunicação

Descentralizada e suas vantagens:

- As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.
- Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre situação.
- Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.
- Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.

Descentralizada e suas desvantagens:

- Pode ocorrer falta de informações e coordenação entre os departamentos envolvidos.
- Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos Administradores médios.
- Risco de subjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
- As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

## 2.5 A Utilização da Centralização de Compra na Redução dos Custos

As empresas procuram profissionais que viabilizem o funcionamento da produção com maior competitividade e redução de custos uma vez que o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação trouxe novas possibilidades. Embora o conceito Supply Chain Management ainda esteja sendo desenvolvido nas organizações e ainda não existe uma metodologia única para sua implementação, mesmo assim pode ser um forte potencial na vantagem competitiva.

O gerenciamento dos estoques é fundamental para a redução dos custos. Pois estoque elevado implica no preço final dos produtos, e conseqüentemente no capital de giro da empresa. Por isso algumas medidas de controle podem ser adotadas e implementadas pela empresa. Porém é fundamental que a cadeia de suprimentos esteja no mesmo nível de evolução e a relação cliente fornecedor tenha um sincronismo total.

Segundo Ballou (1998):

A logística empresária estuda como a administração pode prover melhor o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentações e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Houve uma evolução da logística no meio empresarial, tem como objetivo a integração da cadeia de suprimentos em geral, como principal objetivo em suas decisões estratégicas, tornando viável e eficiente as expectativas e necessidades do cliente final.

Conforme Bowersox (2001):

E de competência da logística a coordenação de áreas funcionais da empresa, desde a avaliação de um projeto de rede, englobando localização das instalações (estrutura interna, quantitativo), sistema de informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais até se atingir um processo de criação de valor para o cliente.

A logística nasceu da importância de redução de custos nas empresas e na maior importância que se dá hoje em atendimento das necessidades dos clientes. Estuda como a administração pode oferecer de forma rentável nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio de controlar, planejamento, organização, que visam facilitar o fluxo de produtos.

Nos dias atuais a logística é um assunto vital quanto a competitividade das empresas, determinando no sucesso ou fracasso das mesmas.

Pode-se observar que Pozo (2000, p.10) considera:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Para Ballou (2001) entende-se fazer parte da logística tudo aquilo que envolve o transporte de produtos (entre clientes, fornecedores e fabricantes), estoque (em armazéns, galpões, lojas pequenas ou grandes) e a localização de cada participante da cadeia logística ou cadeia de suprimentos.

## **2.6 Centralização de Compra**

Há alguns anos, era visto como um setor rotineiro e burocrático gerador de custo. Hoje tem sua importância por parte dos dirigentes, vista através de indicadores que baixar os custos na compra ou aumentar o preço na venda a empresa obtém melhor rentabilidade ao optar pela redução nos custos, ou seja, a área de compra hoje passa a ser uma função estratégica.

## **3 | METODOLOGIA**

O presente estudo tem como referências metodológicas a pesquisa bibliográfica.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas isto é, material acessível ao público e geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material pode ser fonte primária ou secundária. (GL, 2000, P.45).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida em diversas etapas. Após a escolha do tema, foi realizada a definição do levantamento bibliográfico preliminar realizada a partir

de consultas feitas em sites acadêmicos, pesquisa realizada na biblioteca da faculdade Universo, e no trabalho que são relacionados ao tema através de pesquisa e coleta de dados no Setor de Compras da empresa.

Sobre as etapas da leitura do material bíblico gráfico, inicialmente teve uma leitura exploratória em torno do tema, tendo com objetivo verificar o conteúdo das obras que são de interesse a pesquisa.

## **4 | ESTUDO DE CASO**

### **4.1 História do Grupo**

O Grupo é líder no setor de concessões privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no País. Com um corpo técnico experiente e grandes investimentos em inovação e na implantação de novas instalações, suas concessões levam mais qualidade de vida e saúde a milhões de habitantes.

Com atuação desde 1997, o Grupo é 100 % nacional e formado por quatro grandes empresas acionistas que têm como objetivo contribuir para equacionar o desafio do saneamento básico no Brasil, universalizando os serviços.

Por meio de parcerias de sucesso, com empresas privadas, prefeituras e demais órgãos públicos dos municípios onde atua, o Grupo empresarial é destaque entre as principais organizações do País no setor.

Atento a sua missão de oferecer soluções em saneamento, o Grupo atua em todas as fases quando o assunto é água e esgoto: captação, produção, tratamento e distribuição de água tratada, coleta, afastamento e tratamento de esgotos domésticos e efluentes industriais. Com sua expertise no setor, o Grupo também superou os desafios da expansão de sistemas, regularização e potencialização das redes existente nos diversos municípios onde estão situadas suas concessionárias.

O Grupo acumulou grande experiência na gestão e operação de concessionárias em municípios com diferentes condições geográficas, econômicas e sociais.

### **4.2 Descrição do Processo de Compra**

Para a elaboração de propostas, realizou-se um diagnóstico sobre os métodos utilizados pela empresa nos seus procedimentos de controle e definição de mais adequada alternativa de compra.

Ciclo de compras integrado ao sistema TOTVS:

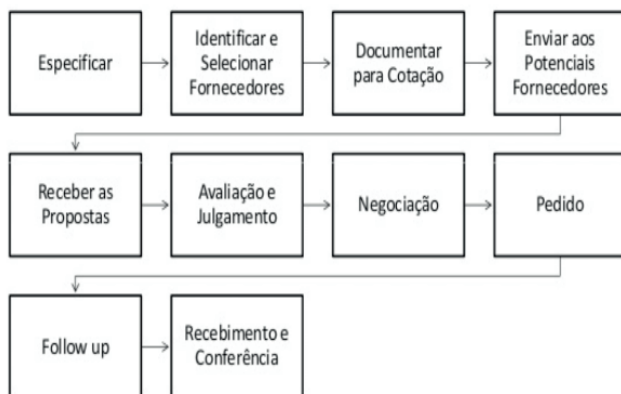


Figura 1: Fluxograma de Compras.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas nesse trabalho.

As compras em estudo são realizadas de acordo com a necessidade dos estoques que são controlados de acordo com os serviços de manutenção, ou de acordo com a necessidade dos solicitantes em cada concessionária do grupo, quando tem algum projeto ou obra, são solicitados máquinas e equipamentos em geral para suprir essas necessidades. Os insumos são controlados através do sistema administrativo TOTVS de compras com base no estoque mínimo, ou seja, a menor quantidade possível de material para manter a produção normal da empresa.

No sistema há o cadastro dos fornecedores qualificados, os quais estão aptos a fornecer determinados materiais pelo fato de possuir testes e amostras aprovadas e homologadas. Para os fornecedores não qualificados são avaliados os produtos a fim de verificar se os mesmos atendem a especificação do solicitante. Com as amostras aprovadas, o material está apto para proceder a compra de determinada empresa.

A partir da necessidade de compra são realizados, no mínimo, três orçamentos no mercado, observando-se os seguintes fatores:

- Preço
- Créditos Fiscais
- Frete;
- Condições de pagamento;
- Prazo de entrega;
- Qualidade.

Essas variáveis são analisadas todas em conjunto, a fim de realizar a melhor compra, observando custo-benefício. Após a pesquisa de mercado, chega o momento de finalizar a compra, enviando uma ordem de compra via e-mail ao fornecedor com o tipo de insumo, quantidade, preço, impostos, prazo de entrega, condições de pagamento, tipo de frete enfim, todas as exigências pertinentes.

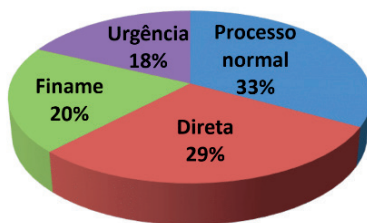
O responsável pelo setor de compras realiza o acompanhamento dos pedidos desde o embarque do fornecedor até a chegada à empresa. Este trabalho é desempenhado para minimizar eventuais problemas logísticos.

### **4.3 Estratégia**

O grande problema de uma empresa que está crescendo no mercado como o Grupo, e quebrar paradigmas, deixar de lado aquela visão antiga e tradicional. Numa hierarquia, de cima para baixo, onde a responsabilidade está no topo da pirâmide: o gestor do topo é o decisor e responsável pela estratégia, cujas ordens fluem para as tropas até as linhas de frente.

A importância da primeira linha e lentamente filtrada na escala da estrutura piramidal, mas tende a ser distorcida pelo caminho. Esta estrutura baseia-se, por isso, no pressuposto de que os gestores de topo podem gerir só, e com sucesso. Percebo também que essa hierarquia pode causar jogo de egos na tomada de decisões, como exemplo, um gestor da Engenharia não tem o pensamento sensato de um administrador, pois ele quer resolver seu problema independente de qualquer coisa, pois, não sabe que existem processos a serem seguidos e, que um bom planejamento pode reduzir muito os custos para o seu próprio centro de custo. Isso ocorre muito no Grupo, o Engenheiro por saber que tem um nível hierárquico na empresa, toma as decisões imediatas – devido à falta de planejamento – para resolver o seu problema sem pensar nos efeitos que pode causar para a Empresa. Como já ocorreu várias vezes na compra direta de materiais. Sem passar pelo setor de compras o Gestor responsável pela área passa para o seu subordinado a necessidade da compra do material que, mais uma vez, por falta de planejamento levou a urgência, que, depois do material comprado e aplicado, o que fazer? Exatamente, aí está o problema, o mesmo subordinado não sabe o que fazer com a nota fiscal, então guarda em sua gaveta, o que levou ao esquecimento. Então, gerando um problema ainda maior para empresa, foi protestada, impedida de fazer negócios com os fornecedores, já que ficou com restrição financeira. A descentralização faz com que o Gestor por saber do seu nível hierárquico acabava passando por cima de todos os processos para resolver o seu problema. Desde criar a solicitação de compra para que o setor de compras possa avaliar o fornecedor, cotar o material, verificar as melhores condições, enviar o pedido de compra e, acompanhar o processo até a chegada do mesmo no almoxarifado, para que seja lançada e contabilizada no sistema e logo encaminhada ao financeiro, ou seja, foi ignorado todo processo de compra da empresa.

Com esses problemas causados pela descentralização das compras, como, compras diretas, sem passar pela Gestão de compras, sem cotação com no mínimo três fornecedores, sem pesquisa de mercado, corrupção, extravio de nota fiscal, deu-se necessário criar estratégias para diminuir essas ocorrências. Foram criados indicadores para verificar até onde e qual o volume dessas compras diretas no Grupo estão afetando nos processos e nos custos. Verificamos um volume 29% não compras diretas, foram comprados 20.610 itens sem passar pela Administração de Compras, volume muito alto, gerando um valor de R\$ 17.399.702,73, essas compras são feitas diretamente pelo solicitante local das concessões devido à descentralização. Esse volume precisa ser reduzido consideravelmente, pois afeta diretamente nos custos da empresa. Segue abaixo gráfico de controle nos processos:



Tipo de Compra	1º Trimestre		2º Trimestre		Julho		Agosto		Total Pedido	Total Itens
	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens		
Processo normal	9.395.488,83	6205	21.182.905,18	7067	3.158.930,88	2096	3.257.671,10	2143	36.994.995,99	17511
Finame	7.856.109,24	91	9.969.282,40	123	965.766,74	32	1.970.498,00	42	20.761.656,38	288
Direta	6.693.641,50	6768	5.344.068,63	7877	2.472.109,55	3270	2.889.883,05	2695	17.399.702,73	20610
Urgencia	4.817.729,25	2726	5.535.219,33	3332	2.508.081,21	1521	1.768.712,32	1189	14.629.742,11	8768
<b>Total Geral</b>	<b>28.762.968,82</b>	<b>15790</b>	<b>42.031.475,54</b>	<b>18399</b>	<b>9.104.888,38</b>	<b>6919</b>	<b>9.886.764,47</b>	<b>6069</b>	<b>89.786.097,21</b>	<b>47177</b>

Figura 2: Gráfico e Tabela dos Resultados do Controle dos Processos.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas pelo Grupo.

Ao analisarmos a função de compras no Grupo, identificamos o modelo tradicional, descentralizado. A função de compras não tem o papel estratégico para organização, muitas das vezes sendo função de um departamento específico segregado, que representa um centro de custo para a empresa. Esta visão tradicional, por suas limitações gera uma série de problemas para a empresa, e se mostra particularmente inadequada para o gerenciamento de projetos, pois ao contrario das compras regulares, que tendem a ser repetitivas, com fornecedores tradicionais, com os quais se já tem relacionamento e contratos, as compras em projetos muitas vezes envolvem identificação de novos fornecedores, novos produtos



e serviços para a empresa e mesmo o desenvolvimento conjunto com o fornecedor de soluções customizadas para o projeto.

Vale ressaltar, que, com essa organização descentralizada os Gestores que estão nas pontas de cada concessionária do Grupo, acabam tendo poderes para tomada de decisões, contratando serviços e compra de materiais sem envolver a central de compras que esta bem treinada, tem melhor relação com fornecedores, e melhor preparada para tomada de decisões, pois possuem visão global e maior poder de barganha. Já essa visão tradicional, as compras diretas por suas limitações podem acarretar em contratos de serviços com fornecedores inadequados de despreparados e com maiores custos para a empresa, além das compras de urgência que são feitas com qualquer fornecedor, o que eleva os custos.

## 5 | ANÁLISE E RESULTADOS

Para a elaboração de uma proposta de ações no setor de compras da empresa, leva-se em consideração a atual situação, bem como as dificuldades de controle e gestão relatados pelo supervisor de suprimentos e pelos administradores no diagnóstico.

Iniciativas:

1. Buscar novas alternativas de sistemas comerciais/serviços no mercado
2. Revisar os processos existentes no Microsiga e implementar mudanças
3. Elaborar e implementar um BCP (incluindo a localização do Data Center)
4. Revisões da política e treinamento de segurança da informação
5. Desenvolver o Plano de Informática (a cada três anos)
6. Buscar alternativa/desenvolver sistema de informações gerenciais
7. Criar escritório de projetos com escopo nos processos internos ex-GPP
8. Melhorias dos controles internos
9. Adequações a normas contábeis
10. Conformidades com normas e legislação básico de RH
11. Programas de desenvolvimento
12. Programas de excelência de nível de serviço de CSC
13. Programar modelo matemático de previsão de demanda intermitente e inconstante
14. Melhorias do processo de “Supply Chain” do Grupo

<b>Dimensão</b>	<b>Macro Desafio Gestão</b>
<b>Estratégia</b>	Planejamento Estratégico de Suprimentos Centralização estratégica das compras Divulgação da GMS com CSC do Grupo
<b>Estrutura</b>	Estrutura Organizacional adequada Modelo de Gestão e Governança Corporativa
<b>Processos</b>	Normas, Políticas e Procedimentos dos processos de Suprimentos (compras e almoxarifado) formalizados, divulgados e gerenciáveis
<b>Tecnologia</b>	Sistema integrado adequado a operação de Suprimentos Software de gestão dos processos de Suprimentos
<b>Pessoas</b>	Formação de time Estrutura organizacional que atenda a estratégia do grupo Funcionários qualificados e motivados

Figura 3: Projetos Estratégicos de Logística.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas nesse trabalho.

Diante da análise das situações que dificultam as operações do cotidiano do setor, apresenta-se abaixo projetos estratégicos de logística com objetivo de minimizar ou sanar eventuais problemas e aperfeiçoar os controles existentes. A Proposta objetiva alocar esta ferramenta no sistema de compras e no site da empresa, como cotação on-line, repercutindo em um banco de dados completo sobre as aquisições realizadas pela organização, assim centralizando todas as compras.

- Recomendações de Desenvolvimento:
- Ferramentas para redução da carga transacional;
- Aprovação dos pedidos de compra no ERP;
- Métricas de desempenho do processo (KPI's);
- Business Intelligence/inteligência artificial para alimentar informações de sourcing e negociações;
- Ferramentas para análise de TCO e do Should Cost Modeling;
- E-procurement;

- Informação em tempo real e confiável.

Analisando os problemas encontrados no estudo de caso, detectou-se a necessidade de elaborar ações para o setor de compras, com objetivo de obter históricos de negociações anteriores, maior banco de dados para pesquisas futuras, bem como munir os responsáveis pela tomada de decisões de informações úteis para escolhas favoráveis a empresa.

A partir da implantação dos Projetos Estratégicos de Logística, tem-se um maior controle, maior agilidade e segurança. Leva-se em consideração que as dificuldades encontradas atualmente no departamento de compras devem diminuir.

Outro ponto observado foi em relação a transparência, onde a direção da empresa possui acesso a todos os dados e negociações, não ficando restrito apenas aos funcionários responsáveis pelo setor.

## 6 | CONCLUSÃO

O presente artigo tem por objetivo demonstrar a importância da função de compras e sua contribuição de acordo com o estágio de evolução da função de compras dentro das organizações. Também explicitar o quanto o planejamento estratégico exerce papel essencial para o sucesso do negócio visto que através dele é possível identificar o perfil e determinar a melhor estratégia a ser aplicada. Esse artigo focou a centralização de compras como fator estratégico apresentando as vantagens competitivas bem como suas possíveis desvantagens.

Há alguns anos, o departamento de compras era visto apenas como um setor burocrático, gerador de custos. Hoje, porém, concentra grande atenção por parte dos dirigentes, visto que através de pesquisas empíricas comprovou-se que entre baixar os custos na compra ou aumentar o preço na venda, a empresa obtém melhor rentabilidade se optar pela redução nos custos, ou seja, compras hoje passa a ser uma função estratégica. Hoje as grandes empresas tenham optado pelos serviços de uma equipe especialista e dedicada em compras e suprimentos.

Tendo em vista tamanha relevância, algumas empresas de acordo com o perfil do negócio, optam pela centralização das compras. Centralizar as compras pode ser um fator competitivo para as organizações, por incorrer em menores custos com possibilidade de aumentar o volume de produtos adquiridos, permitindo um ganho de escala nas negociações com os fornecedores.

Torna-se necessário, portanto, conhecer a evolução de compras, os estágios de desenvolvimento e definir as estratégias para que se possa compreender a importância da função e então trabalhar em prol de melhorias correlacionando as especificidades de cada negócio.

Nas grandes empresas, onde há operações que envolvem várias fábricas, surge à questão de se saber se todas as compras da organização devem ser feitas em um ponto

centralizado, ou se seria conveniente estabelecer departamentos de compras separados para cada divisão operacional, ou fábricas, cada um deles com um considerável grau de autonomia de compras.

Conforme demonstrado quanto à evolução de compras fica evidente a sua importância para as organizações. Cada vez mais as empresas carecem de profissionais qualificados aptos a desenvolverem um planejamento estratégico que atendam as perspectivas do negócio. Entretanto é necessário total comprometimento da alta administração para que a função de compras tenha a estrutura adequada.

Com profissionais qualificados, uma boa estrutura e após identificar o perfil de negócio é possível aplicar a estratégia adequada para a organização trazendo vantagens competitivas para o negócio. É precipitado, portanto, optar pela centralização ou pela descentralização sem essa análise prévia.

Baily et al. (2000) afirma ainda que as grandes empresas tenham optado pelos serviços de uma equipe especificada e dedicada em compras.

A centralização de compras torna-se, porém, uma grande vantagem competitiva entre as pequenas e médias empresas, pois, maximiza os lucros, qualifica a base de fornecedores, aumenta o poder de barganha, proporciona negociações vantajosas para as empresas, melhora o fluxo logístico, possibilita a inovação de valor junto ao cliente. Além de ser facilitador para a integração departamental e proporcionar uma nova dinâmica comercial para a organização.

Não apenas uma estratégia, a centralização das compras torna-se uma ferramenta fundamental para as empresas que desejam sobreviver no mercado que cada vez mais se apresenta moderno e competitivo.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Altas S.A., 1999.

BAILY, Peter et al (2000) **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas.

BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. 594p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 5 reimpressões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, G. R. **A importância da função de compras nas organizações**. Disponível em: Acesso em: 28 set. 2013.

MARTINS, Petronio Garcia, ALT. Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr530359\\_8052.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530359_8052.pdf)

[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/T207594.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207594.pdf).

<http://www.grupoaguasdobrasil.com.br/>

[http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9542/9542\\_4.PDF](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9542/9542_4.PDF)

[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/541](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541)

[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao\\_artgo/541](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artgo/541).

# CAPÍTULO 10

## SUPPLY CHAIN (SC) EM STARTUPS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL

Data de aceite: 01/03/2021

Zílio Sartori Junior

Eduardo Kunzel Teixeira

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho é caracterizar a produção da literatura científica internacional que relaciona estudos do SC em “Startups”. Como metodologia, realizou-se um estudo bibliométrico por pesquisa descritiva e coleta de dados. A amostra foi baseada na base de dados Scopus, totalizando 85 documentos selecionados para análise. *Startups* são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que atuam em um ambiente de incertezas, buscando tornar seu modelo de negócio repetível e escalável. Assim, o SC é um meio importante para coordenar o processo operacional (ciclo de vida) de *startups* (Walley, 2007; Rusko, 2011). Os resultados demonstram, além de diversidade quanto a autoria dos trabalhos, dois campos a priori de pesquisa. Um com olhar sobre o impacto das restrições financeiras, principalmente em empresas iniciantes, na coordenação da cadeia de suprimentos. O outro, com um olhar sobre a orientação empreendedora e modelo de negócio. O estudo contribui na compreensão da necessidade da busca de mais teorização e exploração da SC dentro do domínio de Startups. Na prática, esta necessidade reflete na premência de empreendedores e gerentes melhorar a sobrevivência e desempenho de

*startups*, gerenciando ativamente suas cadeias de suprimentos.

**PALAVRAS - CHAVE:** *Supply Chain, Supply Chain Management, Startups, Bibliometria.*

**ABSTRACT:** The objective of this paper is to characterize the production of international scientific literature that relates studies of SC in "Startups". As a methodology, a bibliometric study was carried out through descriptive research and data collection. The sample was based on the Scopus database, totaling 85 documents selected for analysis. Startups are considered nascent technology-based companies, operating in an environment of uncertainty, seeking to make their business model repeatable and scalable. Thus, SC is an important means to coordinate the operational process (life cycle) of startups (Walley, 2007; Rusko, 2011). The results demonstrate, in addition to diversity regarding the authorship of the works, two a priori fields of research. One with a look at the impact of financial constraints, especially on start-ups, on supply chain coordination. The other, with a look at the entrepreneurial orientation and business model. The study contributes to the understanding of the need to search for more theorization and exploration of SC within the domain of Startups. In practice, this need is reflected in the urgency of entrepreneurs and managers to improve the survival and performance of startups, actively managing their supply chains.

**KEYWORDS:** Supply Chain, Supply Chain Management, Startups.

## 1 | INTRODUÇÃO

Segundo Blank (2013), uma das diferenças básicas entre empresas tradicionais e *Startups*, é que, as tradicionais executam um modelo de negócios, e *Startups* buscam constantemente um. Essa distinção está no centro da abordagem das *Startups*, que define o seu *core*. *Startups* são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva, os fundamentos de sua estratégia competitiva (Blank, 2013). Entre as principais características de tais empreendimentos está o caráter de organização temporária e de rápido crescimento, que atuam em um ambiente de incerteza, em busca de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável (Blank, 2013; Ries; 2018; Genoma Startups,2019).

Alguns relatórios (Balodi, 2014), sugerem que apenas cerca de 60% das startups sobrevivem por três anos, e que mais de 90% das startups não conseguem atingir a taxa projetada de retorno do investimento. No cenário brasileiro, segundo a AbStartups (2018) aproximadamente 50% das startups mapeadas em todo Brasil ainda não faturam e apenas 3,4% faturam entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão ao ano, sendo que 41% ainda buscam escalar o seu negócio e 69% possuem um faturamento abaixo de R\$ 50 mil ao ano. Paralelo a isso, pesquisa recente do Genoma Startups (2019), indica que a evolução do ecossistema desses modelos de negócio passa por estímulos importantes ao empreendedorismo, colaboração dos atores existentes no seu ecossistema (instituições de pesquisas, organizações, investidores anjos, etc..), propiciando desta forma uma ambiente favorável para o seu desempenho. Ainda outro fator de destaque, segundo a pesquisa, existe necessidade de equacionar o *gap* de maturidade desses ecossistemas de negócio, no que diz respeito a especialização e disponibilidade de parceiros em serviços às *Startups*. Viswanadham (2018) corrobora neste sentido sobre a existência de diferenças entre os modelos de negócios tradicionais e tecnológicos, demonstrando que a *Supply Chain Management* (SCM) é um dos pilares de Ecossistemas de modelos de negócios.

Assim, no campo acadêmico, torna-se intrigante os estudos sobre *Startups* e seus comportamentos nesse ambiente de incertezas, a colaboração e sua atividade diante dos atores do ecossistema a que pertence, e a importância da constituição de uma SCM que minimize os gaps de maturidade do ecossistema.

Neste sentido, este estudo visa compreender características da pesquisa científica internacional, no âmbito da *Supply Chain (SC)* nos domínios das *Startups*. Trata-se de uma análise bibliométrica, na base de dados Scopus, sem limitação de período. Entende-se que, tal ação ajudará a revisitar a produção do conhecimento em Administração (Sampaio & Perin, 2006), mais especificamente em SC e *Startups*, diante da escassez de estudos bibliométricos sobre o assunto.

Os resultados demonstram, além de diversidade quanto a autoria dos trabalhos, dois campos a priori de pesquisa. Um com olhar sobre o impacto das restrições financeiras,

principalmente em empresas iniciantes, na coordenação da cadeia de suprimentos. O outro, com um olhar sobre a orientação empreendedora e modelo de negócio.

A estrutura do trabalho está organizada em mais quatro seções, além desta introdutória. Na seção seguinte, é apresentado a base teórica da pesquisa. A terceira seção discorre sobre os procedimentos metodológicos adotados no estudo: coleta, análise e tratamento dos dados. A quarta apresenta os resultados da pesquisa e faz a análise desses resultados. Na última seção, nas considerações finais, são sintetizadas as principais conclusões, apresentadas as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma cadeia de suprimentos (SC) refere-se essencialmente a um conjunto de organizações envolvidas direta ou indiretamente no fluxo de produtos, serviços, finanças ou informações de fornecedores a consumidores finais (Mentzer et al., 2001). Como um conceito de gerenciamento, o objetivo do *Supply Chain Management* (SCM) é gerenciar todas as partes interessadas dentro e fora do negócio, a fim de aumentar a satisfação do cliente. Fazer isso deve fornecer benefícios para as organizações envolvidas na cadeia de suprimentos. Assim, o SCM adota uma abordagem sistêmica de visualizar uma cadeia de organizações como uma entidade única, em vez de partes fragmentadas executando funções individuais (Fawcett et al., 2011).

O SCM pode ser definido como a integração dos principais processos de negócios entre os parceiros do setor para agregar valor aos clientes, o que vincula firmemente vários elementos consecutivos da cadeia de valor. Esses elementos incluem fornecedores a montante, fornecedores de submontagem e fabricantes de montagem final para distribuidores e clientes (Marion & Sapich, 2010). Em resumo, o SCM abrange duas tarefas principais (Hahn, 2019): (i) planejamento, implementação e controle de atividades primárias (especialmente compras, fabricação e logística) que criam e agregam valor ao cliente final; e (ii) a integração de parceiros de negócios em redes de valor e a coordenação dos processos de negócios correspondentes dentro e entre empresas.

Quando falamos em coordenação de processos de negócios dentro e entre empresas, Amadofu e Agyei-Owusu (2019) relatam que este é um elemento fundamental no gerenciamento ativo da SC no domínio das *Startups*.

Porém, no que tange ao modelo de negócio das *Startups*, estas são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva, os fundamentos de sua estratégia competitiva (Blank, 2013). Entre as principais características de tais negócios está o caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento. Esses negócios atuam em um ambiente de extrema incerteza, em busca de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável (Ries, 2018;



AbStartups, 2018; Blank, 2013). Estas características representam especificamente os seguintes pontos : i) Um cenário de incerteza significa que não há como afirmar se aquela ideia e projeto de empresa irão realmente ter sucesso e se provarão sustentáveis ; ii) O modelo de negócios determina como a *startup* cria, configura e se apropria do valor – ou seja, como transforma suas iniciativas em resultado ; iii) Ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente e com redução do custo marginal de produção; iv) Ser escalável é chave para uma startup. Significa possibilidade de crescimento contínuo de receitas sem crescimento proporcional de sua base de custo.

Viswanadham (2018) discorre sobre a existência de diferenças entre os modelos de negócios tradicionais e tecnológicos, demonstrando que a *Supply Chain Management* (SCM) é um dos pilares de Ecosistemas de modelos de negócios. Neste sentido, a importância do SCM para Startups tem um papel importante como elemento para a sobrevivência desse modelo de negócio. Amedofu (2019) corrobora no sentido da importância das práticas da SCM para o desempenho das Startups.

### 3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como um estudo bibliométrico, com abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi realizada em documentos publicados ao longo do tempo na base de dados *Scopus*.

Foram pesquisados os termos “*Supply Chain*” associada as palavras “*Startup or Start-up*” delimitados para a sub-área *Business, Management and Accounting*. A busca resultou em 85 trabalhos, aos quais não foram aplicados nenhum procedimento de exclusão, aceitando-se assim todos os trabalhos. A Figura 1 mostra o resumo das etapas da pesquisa.

Etapas da Pesquisa	Descrição
1ª Etapa (Seleção do Portfólio de estudos)	Pesquisa na base SCOPUS, o termo "Supply Chain" AND ("Startup" OR "Start-up" ), delimitando-se a sub-área como <i>Business, Management and Accounting</i> . Não houve delimitação para o período temporal da pesquisa na base de dados; Nenhum procedimento de exclusão foi adotado;
2ª Etapa (Construção da Bibliometria)	Análise bibliométrica seguindo os critérios (Aria & Cuccurullo, 2017): Subetapa 1: Por nível de análise utilizando as métricas : fontes, autores e documentos; Subetapa 2 : Por Estrutura do conhecimento Conceitual, Intelectual e Social
3ª Etapa (ferramenta de análise)	<i>Software R Studio</i> utilizando-se a biblioteca <i>Bibliometrix</i> e a função <i>biblioshiny()</i>

Figura 1 - Etapas da Pesquisa

Para proceder a bibliometria, optou-se pela análise bibliométrica, mais especificamente a análise descritiva, a estrutura intelectual, e a estrutura conceitual. Como afirma Aria et al (2020), a bibliometria permite, entre outros, mostrar as escolas primárias de pensamento e as conexões entre elas, destacando a circulação de novas ideias e tendências em comunidade, bem como a existência de barreiras, possibilitando posteriormente a análise de possíveis gaps de estudos. Com relação a operacionalização, todas as análises a seguir foram realizadas com o pacote R de código aberto *bibliometrix* (Aria e Cuccurullo, 2017).

#### 4 | ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados da pesquisa evidenciaram características da produção científica relacionados com o tema *Supply Chain (SC)* e *Startups*. Inicialmente apresenta-se as características gerais das publicações.

São 85 documentos publicados em 64 fontes, sendo 54 artigos, 3 livros, 14 capítulos de livros, 10 artigos para conferência e 4 revisões. O total de autores é de 194. O índice de Autores por documento 2,28 foi calculado dividindo o número total de autores (194) dividido pelo número total de documentos (85). O índice Co-autores por documento 2,35 foi calculado dividindo o número de aparições (presença) do autor (200) pelo número de documentos (85) sendo, portanto, a média de co-autores por documento. Neste caso, o índice levou em conta as aparições do autor, enquanto que, para os “autores por artigo” um autor, mesmo que tenha publicado mais de um documento, é contado apenas uma vez. Por esse motivo, o Índice de Co-autores por Artigo  $\geq$  Índice de autores por artigos. O Índice de Colaboração (IC) de 2,7 foi calculado com Autores de documentos com várias autorias (173) dividido pelo Total de fontes (64). A Figura 2 apresenta este resumo das principais informações sobre os dados desta pesquisa.

<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
Período da pesquisa	2001 a 2020
Fontes (Jornais, Livros, etc)	64
Total de documentos	85
Média de publicações por Ano	5,59
Média de citações por documento	23,8
Média de citações por Ano e por Doc	2,675
Total de referências	3513
<b>TIPOS DE DOCUMENTOS</b>	
Artigos	54
Livro	3
Capítulo de Livro	14
Artigo de conferência	10
Revisão	4
<b>CONTEÚDO DOS DOCUMENTOS</b>	
Palavra-Chave Plus (ID)	412
Palavras-Chave do Autor (DE)	305
<b>SOBRE OS AUTORES</b>	
Autores	194
Aparição dos Autores	200
Documentos com autoria única	21
Documentos com mais de uma autoria	173
<b>COLABORAÇÕES DOS AUTORES</b>	
Documentos com autoria única	21
Documentos por autor	0,438
Autores por Documento	2,28
Co-autores por documento	2,35
Índice de Colaboração	2,7

Figura 2 - Principais informações sobre os Dados

Observa-se que 1,32 documentos por fonte de publicação, e apenas 0,84 artigos por fonte de publicação. Percebe-se um grande número de fontes diferentes, demonstrando que o tema não concentra-se em apenas algumas fontes de publicação. A figura também demonstra o pequeno número de trabalhos individuais (0,438 documentos por autor), parecendo haver um campo mais colaborativo entre os autores (2,35 co-autores por documento). Percebe-se ainda que o campo não está concentrado em apenas alguns *papers*, pois são 85 documentos distribuídos em 64 fontes distintas.

A Figura 3 apresenta a quantidade de documentos da base de dados Scopus relacionados ao tema SC e *Startups* publicados por ano ao longo do tempo.

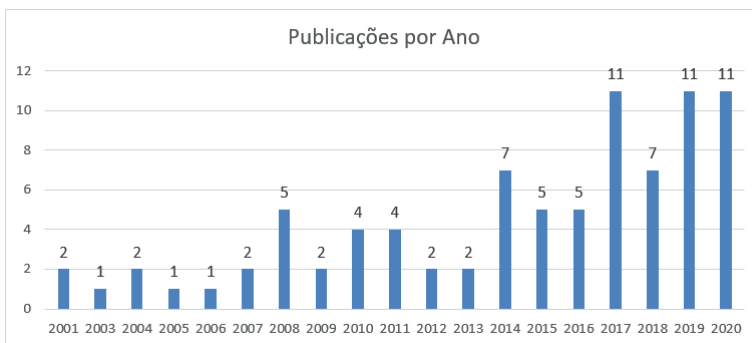


Figura 3 - Publicações por Ano

Observa-se que o assunto SC relacionando Startups ainda é incipiente ao longo dos anos, tendo um leve aumento de publicações nos últimos 6 (seis) anos. Esperava-se este comportamento na medida que se está sendo específico nos temas propostos, visto que são assuntos de pouca discussão pela academia até o momento. Também por serem temas recentes é natural que apresentem um padrão de crescimento do ritmo de publicações na forma de “S”, ou seja, ao longo do tempo, existem momentos de maiores e menores quantidades de publicações.

A Figura 4 apresenta as fontes mais relevantes, tendo como referência, o mínimo 2(duas) publicações sobre o tema, e seu fator de impacto e h-index. Destaque para *International Journal of Production Research*, com 5 publicações sobre o tema. O periódico apresenta o tema em 2010, iniciando a discussão sobre empresas em estágio inicial de negócio, que normalmente apresentam restrições de recursos, apresentam problemas de Supply Chain, agravados pela concorrência global, as demandas existentes, e a necessidade, por este tipo de negócio, de crescimento rápido (Marion & Spahi, 2010). Seguindo esta linha, em 2012, há publicação sobre a discussão sobre os desafios técnicos e de negócios derivados do alto custo, alto risco e alto nível de habilidades técnicas necessárias a pequenas empresas (Startups) para atender demandas de grandes corporações, no ambiente da *Supply Chain* (Huang et al, 2012). Somente em 2018 o tema volta a ser discutido no periódico, com a publicação de 2(dois) trabalhos. Viswanadham (2017) introduz na discussão um novo tema denominado Ecossistema de modelos de negócios, onde define o modelo em oito componentes principais, sendo o processo da cadeia de serviços e suprimentos, como um dos pilares desse modelo, no desempenho de empresas em fase inicial. O trabalho de Liu et al (2018) estuda o tema dentro da linha da engenharia, tentando minimizar falhas na cadeia de suprimentos de manufatura. Por fim, as lentes teóricas da inovação da cadeia de suprimentos (SCI) são utilizadas para investigar as implicações da Indústria 4.0 no gerenciamento da cadeia de suprimentos (Hahn, 2019).

Fontes	Publicações	Fator Impacto	H Index
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	5	1,59	115
MANAGEMENT SCIENCE	4	6,08	221
EMERALD EMERGING MARKETS	4	0,37	22
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	3	2,48	155
JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2	1,62	150

Figura 4 - Fontes de publicações

A *Management Science* é o primeiro periódico a introduzir os temas desta pesquisa, dando ênfase a parte computacional através de criação de aplicativos para atendimento da *Supply Chain* (Belvaux & Wolsey, 2001). Posteriormente publica *paper* trazendo as restrições financeiras como forma de coordenar as dinâmicas das atividades de produção (Buzacott & Zhang, 2004). E recentemente, através da publicação de dois *e-books*, traz os modelo de negócios do ecossistema de inovação como âncoras na discussão do estímulo a redes de colaboração na cadeia de suprimentos (De Bernardi & Azucar, 2020a, 2020b).

A *Emerald Emerging Markets* apresenta 4 publicações de casos de ensino sobre Gestão da cadeia de suprimentos, empreendedorismo, e modelos de negócio, discutindo estes temas no âmbito de empresas iniciantes, dando ênfase a empresas iniciantes de base tecnológica.

A *International Journal of Production Economic* publica em 2009 o primeiro *paper* que trata sobre o recorte desta pesquisa, discutindo a SCM orientada para o cliente (Sawik, 2009). Posteriormente, traz para discussão na SCM, métodos para coordenação da restrição financeira em empresas iniciantes (Xu et al, 2015). Outra publicação discute os desafios da SCM em ambientes altamente regulatórios (Wei Teng et al, 2014).

A *Journal of Cleaner Production* introduz o tema a partir de 2017, sobre sustentabilidade no ambiente da SCM, discutindo a reciclagem e o gerenciamento de resíduos para empresas iniciantes.

A Figura 5 apresenta os principais autores relacionados ao número de documentos autorais sobre o recorte desta pesquisa ao longo do tempo. O máximo de publicações por autor encontrados foi de 2 publicações sobre o tema, para um total de 6 autores, demonstrando haver uma diversidade de autores envolvendo os temas propostos, uma vez que estamos tratando de 85 publicações no recorte desta pesquisa.

<b>Autores</b>	<b>Publicações</b>	<b>Autores Fracionados</b>	<b>Publicações Fracionadas</b>
AZUCAR D	2	BRAGA F	1
CHEN Y-S	2	BRONG J	1
DAIM T	2	BROWN M	1
DE BERNARDI P	2	CHEN Y-S	1
GREENLEE B	2	CHOI T-M	1
POLAT IH	2	DAIM T	1

Figura 5 - Quantidade de publicações por Autor mais relevantes

Com relação as referências encontradas nos documentos do recorte desta pesquisa, a Figura 6 apresenta a Espectroscopia de ano de publicação de referência, que se refere a análise da frequência com que as referências são citadas nas publicações do campo de pesquisa específico em termos dos anos de publicação dessas citações. As origens aparecem na forma de picos mais ou menos pronunciados, causados principalmente por publicações individuais que são citadas com muita frequência. Sendo assim o ano de 2014 com 266 referências se destaca.

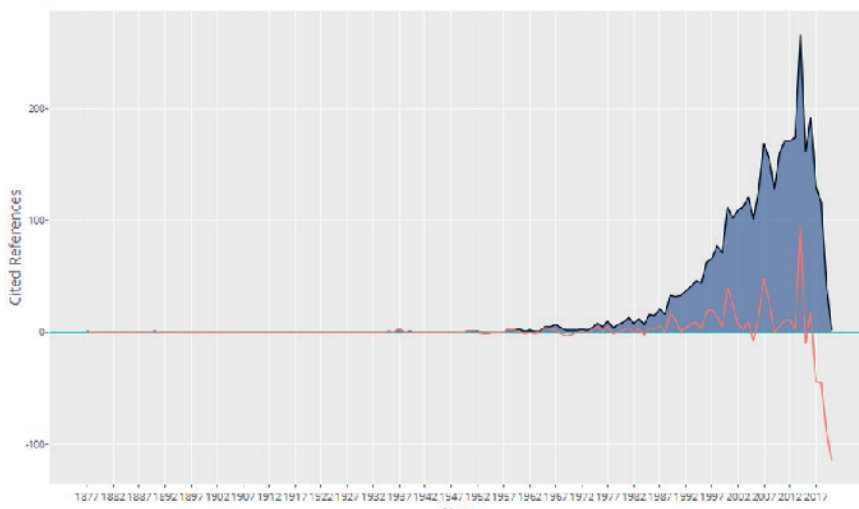


Figura 6 - Ano de publicação de referência espectroscopia

A figura 7 apresenta os tópicos de tendência de estudo ao longo do tempo. Utilizou-se como parâmetros de análise as palavras chaves dos documentos dos autores. Destaque para palavras como *Supply Chain Management*, *Entrepreneurship*, *innovation*, *Venture Capital*, *Sustainability*, *Strategy*, *business model*, *circular economy*, *knowledge management*, *supply chain innovation*. Empreendedorismo aparecem em dois momentos,

em 2010 e volta agora em 2020. Temas mais tecnológicos são recentes, como observa-se. Temas como produção iniciam as discussões, passando após para riscos, sustentabilidade, e recentemente Economia Circular, Gestão da Cadeia de Suprimentos, e Inovação da cadeia de suprimentos.

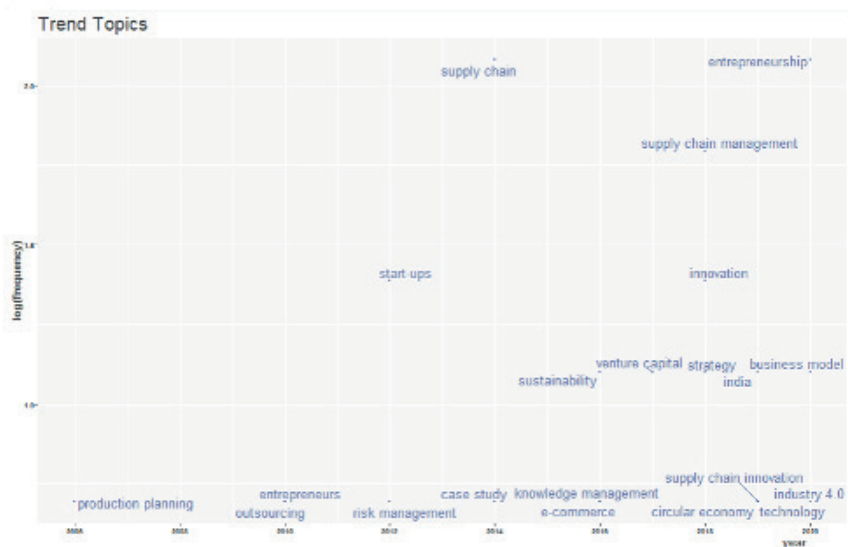


Figura 7 - Tópicos de tendência de estudo

A figura 8 apresenta o mapa da estrutura conceitual, que mostram as redes de co-word, revelando ligações entre conceitos através de co-ocorrência de palavras. A estrutura conceitual é muitas vezes usada para entender os temas abordados pelos estudiosos (chamado frente de pesquisa) e identificar quais são as questões mais recentes e importantes (Aria et al, 2020). Para esta análise utilizou-se o método de correspondência múltipla, procurando identificar, o máximo de clusters possíveis.

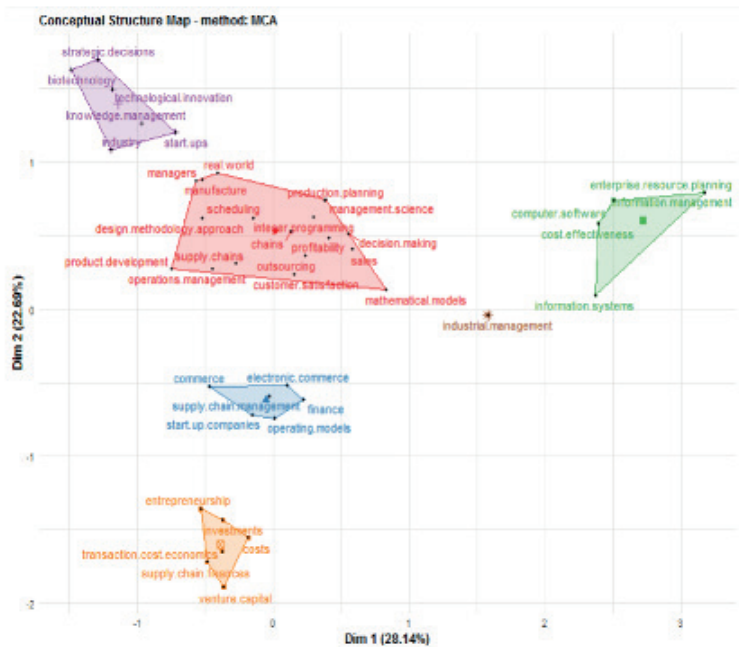


Figura 8 - Mapa da Estrutura Conceitual

A figura 9 apresenta o mapa historiográfico, o qual tem por objetivo auxiliar os na identificação dos documentos mais significantes em um tópico de pesquisa e rastrear o seu desenvolvimento histórico, ano após ano (Garfield, 2004). Os achados das relações criadas na rede de citação direta da figura é possível identificar 2(dois) conjuntos de associações de citações. O Conjunto formado inicialmente pelo trabalho de Song et. Al (2008), que trata fatores de sucesso de novos empreendimentos faz uma meta-análise para examinar como os empreendimentos de novas tecnologias podem sobreviver melhor ao longo do tempo. Identificaram 8 (oito) fatores de sucesso significativos correlacionados ao desempenho do empreendimento : (1) integração da cadeia de suprimentos; (2) escopo de mercado; (3) idade da firma ; (4) tamanho da equipe fundadora; (5) recursos financeiros; (6) experiência de marketing dos fundadores; (7) experiência no setor de fundadores; e (8) existência de proteção de patente. O trabalho de Tucker Marion e Sipahi (2010), argumentam que o gerenciamento estratégico do SC em novos empreendimentos é fundamental para a sobrevivência da empresa. Contribuem com um modelo conceitual de SC para tomada de decisão que leva em conta o *Delay* na *Supply Chain*. O modelo dos autores trata especificamente de dois *delays*, o tempo de tomada de decisão dos gerentes e o segundo leva em consideração os atrasos na tomada de consciência dos níveis de estoque. Segundo os autores, o método proposto pode ser uma das principais ferramentas



para decisões de gestão empresarial na compreensão da eficácia de vários cenários de CS baseados em decisões. O trabalho de Balodi & Prabhu (2014) incrementam o olhar da orientação empreendedora como atributo ao desempenho das empresas de tecnologia iniciante.

O outro conjunto dos trabalhos da associação de tratam as restrições financeiras como componente importante na tomada de decisão no desempenho do empreendimento. Buzakott & Zhang (2004) retratam que os modelos de SC até então ignoravam o financiamento baseado em ativos nas decisões de produção. Xu et al (2015) trata o impacto das restrições financeiras, principalmente em empresas iniciantes, na coordenação da cadeia de suprimentos de terceirização. Lee (2020) traz na discussão da *Supply Chain* as restrições financeiras atreladas as demandas incertas de clientes.

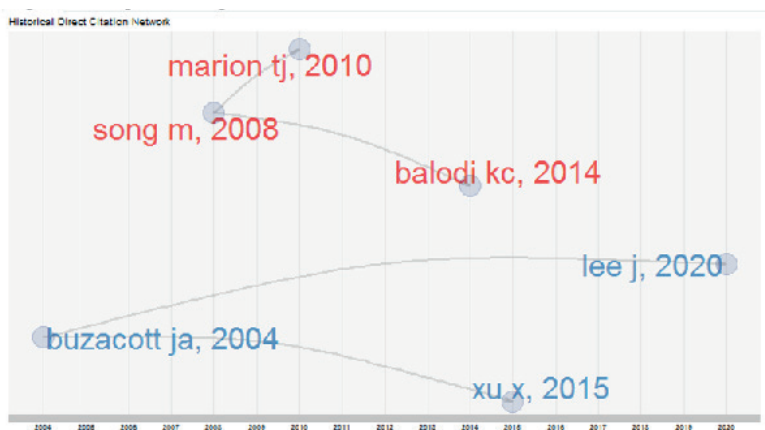


Figura 9 - Mapa historiográfico

## 5 | CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo, compreender a estrutura conceitual e sua evolução no âmbito de *Supply Chain* relacionando o tema a estudos de *startups*. Buscou-se investigar características da pesquisa científica internacional e sua evolução, sobre a temática. Para alcançar o propósito deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliométrica utilizando a base de dados Scopus, cuja pesquisa resultou em 85 artigos para análise.

Os resultados demonstram que o campo não está concentrado em apenas alguns *papers*, pois são 85 documentos distribuídos em 64 fontes distintas, além de uma diversidade autorial. Observa-se dois campos a priori de pesquisa nos domínios das *startups*. Um com olhar sobre o impacto das restrições financeiras, principalmente em empresas iniciantes, na coordenação da cadeia de suprimentos. E o outro, com um olhar sobre a orientação empreendedora e modelo de negócio.

A contribuição deste trabalho para os estudos em Administração se deve aos indicadores resultantes que mostram um tema ainda incipiente e emergente para compreensão dentro da teoria. Diante disso surge oportunidades de compreensão de como a SCM pode colaborar para as *startups*, em suas redes de relacionamento, bem como, quais elementos podem auxiliá-las em acelerar seus processos de maturidade.

Como limitação deste estudo o fato de que as informações apresentadas estão baseadas em trabalhos encontrados apenas na base Scopus. Sugere-se assim, para estudos futuros outras iniciativas de ampliação de busca por artigos sobre a temática em outras bases, com intuito de confirmar os achados.

## REFERÊNCIAS

Amedofu, M., Asamoah, D. and Agyei-Owusu, B. (2019), "Effect of supply chain management practices on customer development and start-up performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 2267-2285.

Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). *bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis*, *Journal of Informetrics*, 11(4), pp 959-975, Elsevier, DOI: 10.1016/j.joi.2017.08.007

Aria, M., Misuraca, M., & Spano, M. (2020). Mapping the evolution of social research and data science on 30 years of Social Indicators Research. *Social Indicators Research*, 1-29, DOI: 10.1007/s11205-020-02281-3

Abstartups (2018). Associação Brasileira de Startups. Radiografia Startups Brasil – O momento da Startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação.

Balodi, K. C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: An integrative framework. *European Business Review*, 26(2), 188–203.

Belvaux, G., L.A. Wolsey (2001). Modeling practical lot-sizing problems as mixed integer programs. *Management Science* 47, 993–1007.

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. 2013. *Harvard Business Review*, May 2013.

Buzacott, J.A., Zhang, R. (2004). Inventory management with asset-based financing, *Management Science* 24 (2004) 1274–1292.

De Bernardi P., Azucar D. (2020a). A European Food Ecosystem: The EIT Food Case Study. In: *Innovation in Food Ecosystems. Contributions to Management Science*. Springer, Cham.

De Bernardi P., Azucar D. (2020b). Innovative and Sustainable Food Business Models. In: *Innovation in Food Ecosystems. Contributions to Management Science*. Springer, Cham.

Fawcett, S.E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A.M., & Magnan, G.M. (2011). Information technology as an enabler of supply chain collaboration : A dynamic-capabilities perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 38-59.

Fritsch, M., & Storey, D. J. (2014). Entrepreneurship in a regional context: historical roots, recent developments and future challenges. *Regional Studies*, 48(6), 939–954.

Genoma Startup (2019). Relatório *Global Startup Ecosystem Report 2019*. Disponível em [startupgenome.com](http://startupgenome.com).

Hahn, G. J. (2019): Industry 4.0: a supply chain innovation perspective, *International Journal of Production Research*, DOI: 10.1080/00207543.2019.1641642

Huang, George Q. , Qu, T., YingFeng Zhang & H.D. Yang (2012). RFID-enabled product-service system for automotive part and accessory manufacturing alliances, *International Journal of Production Research*, 50:14, 3821-3840.

Isenberg, D. J. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value*. Harvard Review Business Press.

Mazzucato, M. (2014) Start-up myths and obsessions, *The Economist*, February 3rd 2014. <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2014/02/invitation-marianamazucato>.

Mentzer,J., Dewitt,W., Kkkbler,J.,Min,s.,Nix,N.,Smith,C., & Zacharia,Z. (2001). Defining Supply Chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

Ries, E. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Harvard Bussiness Review.

R Core Team. (2016). *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>

RStudio Team. (2015). *RStudio: Integrated Development Environment for R*. RStudio, Inc. <http://www.rstudio.com/>

Rusko, R. (2011). Exploring the Concept of Coopetition : a Typology for de Strategic Moves of the Finnish Forest Industry. *Industrial Larketing Management*.

Sampaio, C. H., & Perin, M. G. (2006). Pesquisa científica da área de marketing: uma revisão histórica. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 179-202.

Sawik, T., (2009). Coordinated supply chain scheduling. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 437.

Stam, E. (2015). *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*. Utrecht University, Discussion Paper 15-07, 2015. Available at: <http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2015>.

Walley, K. (2007). Coopetition. An Introduction to the Subject and an Agenda for Research, *International Studies and Management and Organization*, 37 (2), pp. 11-31

Walley, K. (2007). Coopetition. An Introduction to the Subject and Agenda for Research. *International Studies and Management and Organization*, 37(2). pp. 11-31.

Wei Teng, C.; Foley, L.; Peter O'Neill,P.; Hicks,C.(2014). An Analysis of Supply Chain Strategies in the Regenerative Medicine Industry – Implications for Future Development, Int. J. Production Economics, 10.1016/j. ijpe.2013.06.006

Viswanadham, N. (2017). Performance analysis and design of competitive business models, International Journal of Production Research, DOI: 10.1080/00207543.2017.1406171.

Xu,X., Cheng,X., Sun, Y., (2015). Coordination contracts for outsourcing supply chain with financial constraint, Int. J. Production Economics, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.016>

Data de aceite: 01/03/2021

**Suelen Sobral Santos**

<http://lattes.cnpq.br/2579580436026458>

**Indira Coelho de Souza**

<http://lattes.cnpq.br/2265631577055026>

**Leonardo do Espirito Santo**

<http://lattes.cnpq.br/5031843739180422>

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo descrever as características das operações logísticas nos transportes de cargas tendo como foco principal as empresas prestadoras de serviços, sendo assim será demonstrado, a cadeia de suprimento, transportes e movimentação da carga até a entrega ao consumidor final. Cada processo logístico é o que liga a empresa ao cliente, e devido ao crescimento do *E-commerce* as empresas buscam uma nova solução para atender seus clientes com flexibilidade e agilidade nos serviços prestados. Com tudo, o presente estudo descreve sobre o novo processo logístico *Fulfillment* que está ingressando ao novo cenário mercadológico com objetivo de diminuir custo tanto aos empreendedores como também, para própria empresa prestadora do serviço.

**PALAVRAS - CHAVE:** Logística Integrada; *E-commerce*; *E-fulfillment*.

**ABSTRACT:** This work aims to describe the characteristics of logistical operations in cargo transportation, with the main focus being the

service providers, which will be demonstrated, the supply chain, transportation and cargo handling until delivery to the final consumer. Each logistical process is what links the company to the customer, and due to the growth of *E-commerce*, companies are looking for a new solution to serve their customers with flexibility and agility in the services provided. However, this study describes the new *Fulfillment* logistics process that is entering the new market scenario in order to reduce costs both for entrepreneurs and also for the company providing the service.

**KEYWORDS:** Integrated Logistics; *E-commerce*; *E-fulfillment*.

### 1 | INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento do *e-commerce* as empresas prestadoras de serviços estão investindo em técnicas modernas para atender esse novo cenário mercadológico. Essas empresas têm realizado investimentos em tecnologia e nas estratégias organizacionais visando atender com agilidade e qualidade o novo perfil do cliente, mais informado e exigente.

“... que envolve processos organizacionais que permitem à empresa toda trabalhar em busca de um objetivo comum, que é a identificação de novas oportunidades de negócios, através da sistematização de ações internas focadas na inovação”. (DORNELAS, 2008, p.9 **apud Milena, 2020,**

p. 3).

A logística integrada tem sido o foco dessas empresas, pois a mesma tem como essência ampliar a visão dos processos produtivos até o cliente final, contribuindo decisivamente na melhoria do padrão econômico. As atividades logísticas são a ponte que faz a ligação entre locais de produção e mercados separados por tempo e distâncias.

Segundo Ronald Ballou (2006) o valor da logística é manifestado primeiramente em termos de tempo de lugar. Pois produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando tempo e onde eles pretenderem consumi-los, sendo assim a logística vem se transformando num processo cada vez mais importante de agregação de valor por diversas razões, principalmente a redução dos custos.

Segundo Alexandre Silva (2016), as empresas que utilizam o recurso da logística integrada, consegue redução de custos logísticos, redução de níveis de inventários e melhora nos serviços aos seus clientes, e conseqüentemente obtêm vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A pesquisa tem como foco a mudança do processo logístico da ECT- (Empresa brasileira de Correios e Telégrafos), que visa a otimização de tempo e custo no processo de entrega das mercadorias ao consumidor final.

## **2 | EMBASAMENTO TEÓRICO**

Este trabalho apresenta o conceito de logística integrada e distribuição de forma simples, enfatizando sua importância competitiva em ambientes empresariais.

A competição no mercado está cada vez mais disputada. Por esse motivo, as empresas buscam novas alternativas para se diferenciarem e estarem competindo sempre com produtos e serviços de qualidade. Sendo assim muitas empresas estão investindo mais em sistemas de logística integradas proporcionando o crescimento, aumento e o lucro da empresa.

Para OLIVEIRA (2007, P.222), vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e o mercado para os quais a empresa está efetivamente, capacitada atuar de forma diferenciada.

Para PORTER (1992), muitas são as teorias sobre a obtenção de vantagem competitiva, dentre as quais se podem destacar a vantagem competitiva pelo custo interno baixo; pela preferência do cliente; pelo posicionamento para negociar bem e pela inovação radical.



Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter

Fonte: WIKIPEDIA (2019)

Baseado na teoria das cinco forças de PORTER a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos atuam neste processo da seguinte forma, a empresa vislumbrando melhorar seus serviços estudou os cinco pontos, a saber:

- Poder de barganha dos Fornecedores/Parceiros: Grande parte dos insumos utilizada pelo serviço postal é encontrada facilmente e tem sua própria frota desta forma o poder de barganha é baixo.

- A ameaça de novos entrantes: Com o mercado cada vez mais competitivo a ameaça de novos entrantes é altíssima, pois o e-commerce cresceu muito hoje grandes partes das vendas é feita online e com esta pandemia que estamos vivenciando muitas empresas passaram a utilizar a internet para vender suas encomendas já que o custo é bem menor do que em uma loja física. Desta forma muitas empresas começaram a utilizar plataforma de *marketplace* como, por exemplo, a B2W (*Business To World*), Americanas, Magazine Luiza.

- A ameaça de produtos substitutos: É uma grande ameaça, pois o serviço postal vem sendo absorvido pelas novas tecnologias que estão crescendo em alta velocidade, porém os Correios já encontraram uma forma de agregar esse tipo de tecnologia na empresa à mesma implantou o serviço *Geomarketing* que possibilita dimensionar sua campanha por região e segmentação de público-alvo, podendo ser utilizado para vender produtos e serviços, além de divulgar, promover eventos e lançamentos, prospectar e fidelizar clientes através da WEB.

- O poder de barganha dos clientes: Para os clientes de varejo tem uma tabela de preço fixo, porém para os clientes de grandes postagens há uma tabela diferenciada que é feita mediante contrato simplificado com a empresa o prazo de entrega das encomendas é o mesmo para ambos, pois varia de acordo com a localidade que será entregue a mercadoria.

- Rivalidade entre os concorrentes: Alta rivalidade principalmente com essa situação que estamos vivenciando com o COVID-19 (COrona VÍrus Disease 2019) (onde a grande parte dos funcionários faz parte da área de risco e estão afastados sendo assim aumentado o prazo para entrega das encomendas e aí entra os concorrentes o Mercado Livre tem se tornado um grande concorrente da empresa, pois a mesma está abrindo sua própria frota de entrega das encomendas que são vendidas em sua plataforma assim gerando um desfalque nos lucros da empresa querendo ou não o mercado livre é um grande cliente da empresa e gera muito lucro a mesma.

As empresas mudam de acordo com as condições do mercado, todavia é indispensável para empresas responder as mudanças, transformar-se e contribuir as satisfações dos clientes. A obtenção da vantagem competitiva está baseada na integração da cadeia a partir do entendimento de que o produto entregue ao cliente final é o resultado do esforço de cada empresa que forma a cadeia logística ou produtiva.

A proporção e a velocidade com a qual modelos de negócios inovadores estão transformando a indústria agora são sem precedentes. Para empreendedores, executivos, consultores e acadêmicos, este é o momento certo para tentar compreender o impacto desta extraordinária evolução, e lidar metodicamente com seus desafios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 5 **apud Milena, 2020, p.4**).

### 3 | DESENVOLVIMENTO

A logística é vista como um conjunto de atividades e processos interligados, cujo propósito é aperfeiçoar o sistema como um todo, minimizando os custos e conseqüentemente, gerando valor para o cliente neste sentido a ECT- Empresa Brasileira de Correios e telégrafos iniciaram um novo processo logístico chamado *e-fulfilment*, o mesmo tem como solução de logística integrada armazenagem, atendimento de pedido, conferência, preparação, fornecimento gratuito de embalagens, expedição, distribuição/entrega e logística reversa. Esse novo processo pode ser utilizado por empresas que vendem em lojas virtuais através do *e-commerce*. O mesmo funciona da seguinte maneira coleta de mercadorias no fornecedor, recebimento e conferência da carga, armazenamento do produto, recebimento do pedido através do sistema, separação do produto, empacotamento para distribuição e entrega ao cliente. Apresenta-se na figura 1 a logística integrada dos Correios.





Figura 2. Logística Integrada

Fonte: Correios Log – Comércio Eletrônico (E-fulfillment) ( 2019)

Este novo processo visa oferecer ao empreendedor um novo serviço de qualidade e agilidade desde a captação da matéria prima até a entrega ao consumidor final, ou seja, o lojista que faz suas vendas on-line não precisa mais se direcionar a uma agência de correios para efetuar as postagens de suas mercadorias, pois o *fulfillment* além de armazenar o produto ele embala e trata de todo processo logístico para que a encomenda seja entregue ao destinatário. Com este novo processo o vendedor terá mais tempo para se dedicar a estratégia do negócio e as vendas.

Apresenta-se na tabela 1 e 2 os preços do serviço frete cujo valor demonstrado refere-se aos custos antes e depois da logística integrada, assim sendo, o valor das postagens será reduzida desta forma trazendo mais lucro à empresa e ao empreendedor.

#### 4 | TABELA DE PREÇOS DE FRETE

SIMULAÇÃO	FRETE	ARMAZENAGEM	MANUSEIO	TOTAL
Modelo sem a logística integrada	R\$ 20,25	R\$ 6,66	R\$ 6,77	R\$ 33,68
Preço médio atual entre modalidade expressas e econômicas para Sul e Sudeste no envio de pacotes de 1kg				
Custos logísticos calculados com base na pesquisa divulgada pela ABComm em 2015.				

Tabela 1: Modelo de proposta antiga.

Fonte: Dados baseados no site dos Correios – Elaborado pelo Autor (2020).

SIMULAÇÃO	FRETE	ARMAZENAGEM	MANUSEIO	CROSS- DOCKING	TOTAL
<b>Modelo proposto com o processo logístico</b>	R\$ 10,74	R\$ 0,72	R\$ 3,53	R\$ 2,27	R\$ 17,26
Preço médio atual entre modalidade expressas e economicas para Sul e Sudeste no envio de pacotes de 1kg Custos logísticos calculados com base na pesquisa divulgada pela ABComm em 2015.					

Tabela 2: Modelo proposto com a logística integrada

Fonte: Dados baseados no site dos Correios – Elaborado pelo Autor (2020).

Desta forma a empresa prestadora de serviços visa à melhoria contínua dos serviços prestados aos seus clientes através da megaestrutura física dos centros de logística integrada dos Correios, os clientes podem armazenar seus produtos, fazer a gestão on-line do estoque, solicitar o atendimento a pedidos das vendas on-line e o restante fica por conta dos Correios, que preparam os itens a serem enviados, embalam, geram as etiquetas de postagem e enviam todos os pedidos. Tem-se como vantagem, a comodidade e a redução de custos para as lojas virtuais brasileiras. Para obtenção de todas essas vantagens o cliente tem que formalizar a celebração de um contrato comercial com os correios que é feito através do site oficial no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O módulo de Protocolo Eletrônico permite a uma pessoa física autorizada (representante ou não de pessoa jurídica) protocolar processos e documentos junto aos Correios através da internet, sem a necessidade de enviar os documentos em formato físico ou de se deslocar pessoalmente até uma unidade dos Correios. No mercado, cada vez mais surgem novos grupos de consumidores e de ocasiões de compra; com a evolução da sociedade, aparecem novas necessidades, criam-se novos canais de distribuição, desenvolvem-se novas tecnologias, novos equipamentos e sistemas de informação se tornam disponíveis. (PORTER, 1999). As empresas precisam estar atentas às novas tecnologias e as novas tendências de mercado, para que assim as empresas não percam seus clientes, muito menos a sua fatia no mercado.

ZACCARELLI (2000, p 92), afirma que “existem vários tipos de vantagem competitiva, cada qual com uma natureza peculiar, os que os torna muito diferentes entre si, apesar de todos levarem à mesma consequência – o sucesso da empresa”.

## 5 | ETAPAS PARA FORMALIZAÇÃO DO CONTRATO

Site para realização do contrato:

- [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)
- SEI protocolo eletrônico

Tipo de contrato:

- Múltiplo simplificado.

Documentos necessários:

Empresário individual:

- CNPJ (Cadastro Nacional De Pessoa Jurídica)
- RG (Registro Geral) e CPF (Cadastro De Pessoas Física)
- Ficha cadastral do titular da empresa.
- Relação de faturamento da empresa dos últimos 12 meses.

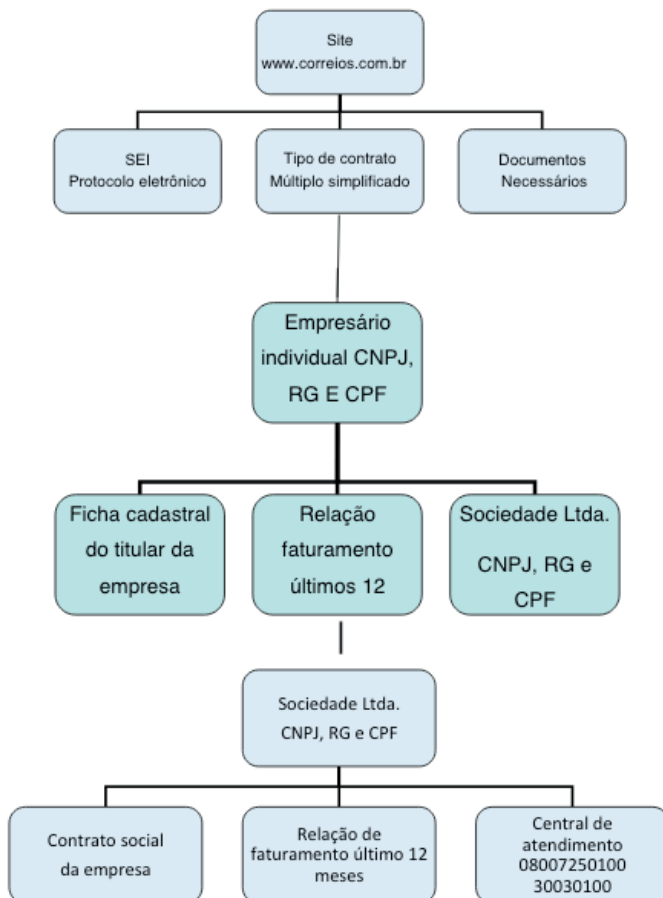
Sociedade Ltda.

- CNPJ
- RG e CPF
- Contrato social da empresa.
- Relação de faturamento da empresa dos últimos 12 meses.

Central de atendimento:

- 0800 725 0100
- 3003 0100
- 0800 725 0898 (Exclusivo para portadores de deficiência auditiva).

## 6 I ORGANOGRAMA



Organograma 1. Caminho para a Formalização de Contrato. Fonte: Elaborado pelo Autor (2020) com dados do site do Correios.

Apresenta-se na figura 2 o armazém dos Correios onde ficam armazenados todos os produtos referentes ao processo logístico integrado, o mesmo fica localizado na cidade de Cajamar/SP. Também há armazéns instalados em outros Estados: Brasília/DF, Rio de Janeiro/RJ, Contagem/MG e Curitiba/PR.

Segundo o presidente dos Correios, Floriano Peixoto a empresa obteve lucro pelo terceiro ano consecutivo o mesmo destacou ainda que o resultado foi possível após a implementação de uma série de medidas estruturantes, adotadas pela gestão visando à sustentabilidade econômico-financeira e a retomada dos altos padrões de qualidade da estatal. De acordo com Floriano Peixoto houve uma revisão do portfólio da empresa, com foco na modernização dos serviços oferecidos, dado um ambiente de maior adaptabilidade,

integração e aprendizagem contínua. Foram priorizadas também a reformulação e a criação de soluções eficientes e convenientes para pequenos, médios e grandes clientes, com repetidos recordes de postagens em encomendas.

Os Correios demonstram importantes avanços, com foco na recuperação e manutenção da saúde financeira da empresa. Atualmente, a estatal opera com receita positiva e se posiciona como uma empresa dinâmica e adaptável às novas realidades e tendências do mercado. Neste período de pandemia, os Correios têm se mostrado ainda mais relevantes, cumprindo sua missão de entregar as melhores soluções à população também nesse momento adverso, em que segue prestando seus serviços essenciais em todo o território brasileiro.



Figura 3. Armazém dos Correios  
Fonte: Site CLIMBA (E-fulfillment) ( 2019)

## 7 | METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, e tem como intuito recolher informações prévias sobre o campo de interesse. Desta forma, este trabalho tem como principal metodologia pesquisas exploratórias e documentais, onde foi realizada revisões bibliográficas através do site oficial dos Correios e de artigos e livros publicados. Para adesão deste novo processo, o microempreendedor deve formalizar um contrato comercial com os Correios, após a formalização do mesmo, ele deve disponibilizar suas encomendas para armazenamento no centralizador. Usufruindo das seguintes vantagens: redução dos custos logísticos, disponibilização de embalagens, ter acesso a um dos melhores sistemas de gestão de estoque, preços competitivos para envios via Sedex e PAC (Prático Acessível e Confiável), estabilidade para atender bem quando se vende muito, integração com as vitrines, estoque e sistemas de gestão com *marketplace* e otimização de tempo de entrega e custo de

transporte.

## 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de toda a pesquisa, conclui-se que o novo processo logístico *E-Fulfillment* é uma grande oportunidade para o pequeno microempreendedor que visa o crescimento do seu negócio, pois com *E-Fulfillment* os lojistas virtuais passam a se preocupar somente com as estratégias de marketing, atendendo com mais eficiências as vendas realizadas em período de grande demanda, na qual os Correios se responsabilizam pela separação, empacotamento e distribuição das mercadorias ao consumidor final, sendo assim otimizando tempo e custo para ambas as partes. Além disso, o *E-Fulfillment* é uma grande vantagem competitiva para empresa, pois hoje o que mantém a empresa de pé é o seu diferencial e a forma como trata os seus clientes.

Neste ano 2020 estamos vivenciando uma pandemia onde todos tiveram que se reinventar, viver o nosso mais novo normal e foi através desse COVID-19 que podemos enxergar o poder da internet, pois as vendas online teve um grande crescimento muitas empresas e microempreendedores passaram a vender em plataformas do *marketplace* e estão utilizando o *E-fulfillment*. Sou funcionária de uma agência franqueada dos Correios e tive a oportunidade de conversar com alguns clientes sobre esse nosso processo logístico e só ouvi comentários positivos sobre o mesmo.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. (2006). **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial** editora Bookman.

BARBOSA, Milena Santos, Indira Souza y Leonardo do Espírito Santo (2020): “**Business Model Canvas: aplicação do método em uma empresa**”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020) ISSN: 1696-8352.

CAMPOS, Antônio Jorge Cunha. **A gestão da cadeia de suprimentos**. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A, 2010.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro, campus, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986

SILVA, Alexandre Cardoso. **Logística no Brasil seus custos e estratégias para professores e alunos**. Manaus, AM: Clube de autores, 2016.

CORREIOS, **Correios LOG+ E-commerce**. (website) Disponível: <<http://blog.correios.com.br/ecommerce/correios-log/>> Acesso em 28 abr. 2019.

CLIMBA, **E-fulfillment: Novo serviço dos Correios para lojas virtuais – e-commerce.** (website) Disponível em: <<https://www.idealizetecnologia.com.br/blog/e-fulfillment-novo-servico-correios-lojas-virtuais-e-commerce/>> Acesso em 04 mai. 2019.

WIKIPEDIA, **Cinco forças de Porter.** (website) Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco\\_for%C3%A7as\\_de\\_Porter](https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter)> Acessado em 05 mai. 2019.

ADMINISTRAÇÃO&GESTÃO, **Resumo do Livro: Vantagem Competitiva – Michael Porter.** (website) Disponível em: <<https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-ii-analise-da-situacao-atual/resumo-do-livro-vantagem-competitiva-michael-porter/>> Acesso em 23 abr. 2020.

# CAPÍTULO 12

## O USO DA MATRIZ DE EISENHOWER PARA A ORGANIZAÇÃO DE ATIVIDADES E TAREFAS NA EMPRESA

*Data de aceite: 01/03/2021*

*Data de submissão: 06/12/2020*

### **Ivan Lima Bandeira**

Universidade Federal do Piauí - UFPI, Picos –  
PI  
<http://lattes.cnpq.br/4555228993091840>

### **Almir Gabriel da Silva Fonseca**

Universidade Federal do Piauí - UFPI, Picos –  
PI  
<http://lattes.cnpq.br/1562781433313807>

### **Joiciane Rodrigues de Sousa**

Universidade Federal do Piauí - UFPI, Picos –  
PI  
<http://lattes.cnpq.br/6147438392239753>

### **Luzia Rodrigues de Macedo**

Universidade Estadual do Piauí - UESPI, Picos  
- PI  
<http://lattes.cnpq.br/8603888301987520>

### **Itamara Lima Matos**

Universidade Federal do Piauí - UFPI, Picos –  
PI  
<http://lattes.cnpq.br/4515676224781268>

### **Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho**

Universidade Federal do Piauí - UFPI, Teresina  
– PI  
<http://lattes.cnpq.br/8203626763018987>

**RESUMO:** Os estudos sobre desempenho operacional, mapeamento de rotinas e entendimento de atividades e tarefas têm

ganhando importância dentro das empresas. O mercado competitivo exige novas práticas de trabalho que demandam por soluções rápidas e assertivas. Uma das soluções adotadas pelos gestores é o uso da matriz de urgência e importância para priorizar escolhas e organizar o fluxo de atividades. Nesse estudo, é descrito o uso da ferramenta e sua integração com processos e rotinas no âmbito gerencial. O principal objetivo é compreender o funcionamento de cada quadrante da matriz e suas utilidades para organização das rotinas. As principais conclusões do presente estudo indicam um melhoramento da performance por parte dos colaboradores e um ganho de produtividade, que beneficia o desempenho operacional da empresa.

**PALAVRAS - CHAVE:** Ferramenta. Rotina. Trabalho.

### **THE USE OF THE EISENHOWER MATRIX FOR THE ORGANIZATION OF ACTIVITIES AND TASKS IN THE COMPANY**

**ABSTRACT:** Studies on operational performance, mapping routines and understanding activities and tasks have gained importance within companies. The competitive market demands new work practices that demand fast and assertive solutions. One of the solutions adopted by managers is the use of the urgency and importance matrix to prioritize choices and organize the flow of activities. In this study, the use of the tool and its integration with processes and routines at the managerial level are described. The main objective is to understand the functioning of each quadrant of the matrix



and its uses for organizing routines. The main conclusions of the present study indicate an improvement in performance by employees and a gain in productivity, which benefits the company's operational performance.

**KEYWORDS:** Tool. Routine. Job.

## 1 | INTRODUÇÃO

Nos estudos sobre desempenho operacional, o mapeamento de processos, rotinas e tarefas tem ganhado atenção, onde de acordo com Andrietta e Miguel (2002), torna-se significativo manter os esforços sobre a gestão dos processos, ter disciplina rígida em todas as etapas, e alocar os recursos necessários corretamente. Os objetivos organizacionais e as competências centrais do negócio, em um mercado cada vez mais competitivo, norteiam os gestores e colaboradores para novas formas de execução das suas atividades laborais. Ferramentas, técnicas e metodologias têm sido implementadas com a finalidade de maximizar os ganhos e diminuir desperdícios de recursos, inclusive de tempo. Todos os colaboradores de determinada empresa precisam estar alinhados com a nova estratégia gerencial.

Diante desse cenário, o planejamento estratégico denota a solução cumulativa para promover o aprendizado organizacional (MUNARETTO; MEDEIROS; LEMPEK, 2009). Assim, matriz de urgência e importância surge como uma ferramenta útil para ajudar na tomada de decisão e na organização da rotina, especialmente na priorização de atividades. A matriz possui quatro quadrantes onde são definidas atividades de planejamento, ações com prazos urgentes, delegação de responsabilidades para outros colaboradores e ainda a eliminação de tarefas ou atividades que não colaboram com o desempenho organizacional.

Este estudo bibliográfico apresenta os principais conceitos da ferramenta, contextualizando com outros temas no âmbito gerencial. O objetivo principal é entender o funcionamento de cada quadrante da matriz e a sua utilidade para a organização de atividades e tarefas. A importância de entender o tema é condizente com a busca de soluções para os problemas relacionados à tomada de decisão por parte dos gestores e melhoramento de performance dos colaboradores.

## 2 | METODOLOGIA

Realizou-se um levantamento bibliográfico acerca da ferramenta Matriz de Eisenhower e sua importância para a organização de atividades e tarefas, onde de acordo com Martins e Theóphilo (2016), esse procedimento explica e discute a problemática baseado em referências publicadas, seja em livros, periódicos, revistas, anais de congressos, e bancos de monografias, dissertações e teses. Sendo este estudo de caráter qualitativo e do tipo investigatório, foi definida a base de dados do Google Scholar como local de busca das

referências bibliográficas. A verificação de obras publicadas foi realizada a fim de escolher os materiais relacionados à problemática central abordada nesse presente estudo. Após, foram selecionadas as fontes que apresentavam alguma relação com os objetivos traçados, a fim de buscar respondê-los. Assim, foi feita a análise aprofundada da bibliografia, sobre a ferramenta aqui estudada.

### 3 | CONTEXTUALIZAÇÃO QUANTO A GESTÃO DE ATIVIDADES E TAREFAS ORGANIZACIONAIS

As preocupações em torno do itinerário nas empresas, em muitas ocasiões, podem elevar o nível de *stress* dos colaboradores, provocando desgastes nos relacionamentos em equipe e causando desconforto para aqueles que não logram atingir a máxima do “dever cumprindo”. Quando o número de atividades aumenta ao longo do tempo, uma maior probabilidade de erros, falhas de atenção e perda de performance podem ser percebidas nos funcionários. Desta forma, processos e atividades que antes eram executadas com presteza, tendem a se tornar penosas nas suas realizações.

Vale ressaltar que em gerações passadas, era comum haver certa estabilidade e um roteiro fixo de trabalho ao longo de toda a vida. Casos de pessoas que trabalharam em uma única empresa, desempenhando as mesmas atividades ao longo de anos, em muitos casos eram valorizados e encorajados. Porém, atualmente no mercado de trabalho da sociedade moderna, identificam-se quatro gerações distintas trabalhando de maneira conjunta: *baby-boomers*, geração X, geração Y e a geração Z que está iniciando sua vida profissional (CORDEIRO, 2012).

As gerações que nasceram após os anos 80, geração Y e geração Z, atribuem ao trabalho um senso de propósito e extensão da sua própria vida pessoal. O trabalho compartilhado, inovações tecnológicas e metodológicas frente a novos modelos gerenciais, tornam a atividade laboral rica, cheia de novas experiências e exigente em relação a mudanças.

Essa dinamicidade impacta nas rotinas do colaborador. Agendas e quadro de horários fixos não fazem sentido se não houver espaços para mudanças que vão surgindo ao longo do dia. Tarefas e demais atividades precisam estar alinhadas ao ritmo veloz ditado pelas novas tecnologias e pelo mercado competitivo. O conflito de interesses, as cobranças, a priorização daquilo que precisa ser feito entre outras escolhas, levam pessoas a buscar soluções sobre a organização da rotina e do tempo. Surgem muitos conceitos, técnicas e metodologias que ajudam a melhorar a qualidade da gestão de atividades. Dentro do conceito clássico das funções administrativas, grande parte desses métodos estão ligados a função “organizar”.

Peter Drucker definiu as funções do administrador como planejar, organizar, dirigir e controlar - PODC (COLTRE, 2014). A função organizar é aquela que permite a

distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, definindo quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões (SOBRAL; PECI, 2013). A organização aqui entendida faz parte da atividade gerencial, do ordenamento e empenho em colocar todos os recursos disponíveis para alcançar a máxima produtividade. O resultado dessa ação colabora diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos ligados à própria empresa e as pessoas que nela estão vinculadas.

Nessas condições, o processo decisório torna-se complexo. Nem sempre é fácil identificar aquilo que precisa ser priorizado. Antes de tudo, é preciso compreender que a empresa lida com processos, estes compostos por atividades e tarefas, descritos com a máxima precisão para atender a uma finalidade. Dentro do processo de trabalho, as tarefas são os elementos individuais de uma atividade (IPHAN, 2015).

Essas atividades são realizadas pelas pessoas dentro da organização. A tarefa também é entendida como a divisão máxima das atividades em ações ou passos sequenciais para a realização de um trabalho, com explicações minuciosas e que fundamentam seus procedimentos (NOGUEIRA; NAU, 2017). Dito de outra maneira, as atividades mostram o que deve ser feito e as tarefas demonstram como devem ser executadas as ações.

Após os anos 50, houve grande ênfase nos estudos e estratégias gerenciais advindas dos conhecimentos pós-guerra, dentre elas a qualidade total, *just in time*, engenharia reversa e técnicas implementadas na gestão de produção e operações. É nesse contexto, no âmbito das atividades e tarefas, que surge também a matriz de urgência e importância.

#### **4 | MATRIZ DE EISENHOWER COMO FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO**

Nomeada em homenagem ao general e ex-presidente americano Dwight D. Eisenhower, a ele é atribuída a seguinte frase: “O que é importante é raramente urgente, e o que é urgente é raramente importante” (BARBOSA, 2011). Eisenhower era admirado por sua capacidade de gerir os recursos, entre eles o tempo, alcançando alta produtividade. Além disso, a matriz servia principalmente para priorizar aquilo que precisava ser feito, classificando em uma hierarquia de ações, que se bem estruturadas, apontavam um caminho seguro para o gestor na tomada de decisão.

Em seu modelo, as atividades/tarefas importantes, geralmente estão relacionadas aos objetivos ou metas, como um planejamento estratégico ou um projeto para um novo produto. Já as urgentes são aquelas que têm prazo, como entregar um relatório, marcar uma reunião ou fazer uma inscrição. Atividades importantes tendem a se tornar urgentes, caso não sejam finalizadas.

De acordo com Siqueira (2009), a matriz de Eisenhower está estruturada em quatro quadrantes, conforme apresentado na tabela 01:

<p><b>Importante e urgente</b></p> <p>Atividades que se tornaram urgentes por não terem sido resolvidas a tempo. Geram falsa sensação de “heroísmo” pois conseguem resolver crises e “apagar incêndios”, porém, essas pessoas são mais estressadas.</p>	<p><b>Importante e não urgente</b></p> <p>Atividades de planejamento, melhoria, prevenção e antecipação. Gera qualidade de vida e se as atividades não forem realizadas, transformam-se em importantes e urgentes.</p>
<p><b>Não importante e urgente</b></p> <p>São atividades com tempo curto de realização e sentimento de falsa importância. Não são importantes para quem realiza e sim para outros e podem ser delegadas ou evitadas.</p>	<p><b>Não importante e não urgente</b></p> <p>São tarefas que de fato não alteram em nada para melhorar a vida de quem a executa. Caracteriza-se pelo desperdício de tempo com coisas triviais e improdutivas.</p>

Quadro 1: Matriz de Eisenhower

Fonte: Siqueira, 2009

No primeiro quadrante, das atividades importantes e urgentes, são aquelas que não podem deixar para depois. É tudo aquilo que tem acumulado e não pode ser postergado. No plano gerencial, essas atividades estão relacionadas às competências centrais da empresa e a partir delas desencadeiam uma série de ações. Dependem essencialmente da tomada de decisão rápida e assertiva. No âmbito das pessoas envolvidas, trabalhar nessas condições por muito tempo causam enormes desgastes nas relações e na própria saúde do colaborador. Não há previsibilidade nos processos, e a prioridade é dar respostas rápidas, ainda que no improviso para responder as demandas.

Já no segundo quadrante, das atividades importantes e não urgentes, são aquelas que estão em condição de atenção, mas que ainda não se tornaram urgentes, portanto há espaço para o planejamento e antecipação. Nessa situação, a empresa encontra-se estável no desempenho de suas rotinas, é esperado que as operações gerenciais sejam executadas em um fluxo contínuo e sem rupturas. Esse é o quadro ideal de trabalho, pois todas as atividades e tarefas podem ser desempenhadas com tranquilidade, controle e organização. O clima organizacional costuma ser amigável, favorecendo a cooperação entre as equipes dos diversos níveis hierárquicos.

Em relação ao terceiro quadrante, das atividades não importantes e urgentes, a principal característica é a delegação de responsabilidades. São atividades que, mesmo sendo importantes para realização, não necessariamente precisam ser executadas pelo agente principal, outros colaboradores podem resolver a solicitação em caráter de urgência. Nesse aspecto, é necessário ter uma equipe com múltiplas competências, alinhada com os objetivos estratégicos, dispostas a atender pedidos em prazo hábil.

Finalmente, o quarto quadrante das atividades não importantes e não urgentes. Nele estão agrupados tudo aquilo que pode ser eliminado ou melhorado para ser bem aproveitado. Um bom mapeamento e análise de processos é capaz de identificar falhas, perda de tempo ou ações improdutivas que no longo prazo causam prejuízos à organização. No âmbito

da gestão de pessoas, pode ser desenvolvido um trabalho na cultura organizacional para eliminar hábitos ruins que diminuem a perda de performance dos funcionários. Atividades e tarefas paralelas que não acrescentam ao bom desempenho organizacional precisam ser descartadas.

Após dessa análise, é notório a necessidade de saber priorizar e equilibrar atividades, dentro de uma estrutura lógica de ações que elevam os ganhos das empresas. É vital para a organização uma avaliação permanente de suas rotinas de trabalho a fim de evitar que elas fiquem mecânicas e pouco prazerosas (BARBOSA, 2011). Os colaboradores precisam estar envolvidos nesse processo de avaliação. Uma das finalidades desse modelo é também tornar as atividades gerenciáveis e produtivas. Observa-se nos quadrantes a sua utilidade para separar as atividades, mostrando ao gestor a real dimensão de suas prioridades para que o mesmo aloque os recursos necessários à sua execução.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A matriz de urgência e importância trouxe um novo entendimento da priorização de atividades e tarefas executadas por gestores e colaboradores. Sua ênfase consiste em organizar o fluxo de atividades em quadrantes com finalidades definidas. Compreender essa abordagem melhora a produtividade e o desempenho operacional, além de contribuir para elevar a qualidade dos relacionamentos entre as pessoas e a organização.

Novos desmembramentos dos estudos da matriz de Eisenhower sugerem a adoção de tecnologias de informação e comunicação, principalmente de sistemas integrados gerenciais, para aumentar a eficiência e eficácia na implementação dessa ferramenta nos trabalhos de equipe, pois, a velocidade do fluxo das operações e informações são importantes aliadas nas estratégias competitivas do negócio.

## REFERÊNCIAS

ANDRIETTA, J. M.; MIGUEL, P. A. C. A importância do Método Seis Sigma na gestão da qualidade analisada sob uma abordagem teórica. *Revista de Ciência & Tecnologia*, v. 11, n. 20, p. 91–98, 2002.

BARBOSA, C. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

COLTRE, S. M. *Fundamentos de Administração: um olhar transversal*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

CORDEIRO, H.T.D. *Perfis de carreira da geração Y*. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Convidado/Downloads/HelenaThalitaDanteCordeiro.pdf>. Acesso em 27 de agosto de 2020

IPHAN. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. *Manual interativo de gestão por processos organizacionais*. Versão 1.0, CTEP, Brasília, 2015. Disponível em: <[http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual\\_processos.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual_processos.pdf)> Acesso em: 31 abr. 2020.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R.. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2016.

MUNARETTO, H.; MEDEIROS, L.; LEMPEK, S. A importância do planejamento estratégico no setor hoteleiro: um estudo de caso em 20 hotéis na região sudoeste do Paraná. Universidade Federal Tecnológica do Paraná, 2009.

NOGUEIRA, R. A.; NAU, O. R. Fundamentos da gestão de processos e da qualidade. Indaial/SC: UNIASSELVI, 2017.

SIQUEIRA, J. Como usar melhor o seu tempo e se tornar mais eficaz e produtivo. Disponível em: <<http://criatividadeaplicada.com/2009/11/28/como-usar-melhor-o-seu-tempoe-se-tornar-mais-eficaz-e-produtivo/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2020

SOBRAL, F.; PECL, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

# CAPÍTULO 13

## EVIDENCIAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: UM ESTUDO COM AS EMPRESAS LISTADAS NO ISE DA B3

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 31/12/2020

### Thayse Santos da Cruz

Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Salvador- Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/8454726613426664>

### Sônia Maria da Silva Gomes

Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Salvador- Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/3105186524832213>

### Jose Maria Dias Filho

Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Salvador- Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/8478932754172951>

### Neylane dos Santos Oliveira

Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Salvador- Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/2139476703844596>

### Nverson da Cruz Oliveira

Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Salvador- Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/9925803705435442>

### José Venâncio Ferreira Neto

Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Salvador- Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/1695765540076111>

### Erisson Souza Barreto da Cruz

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
Salvador- Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/5441808601730290>

**RESUMO:** Esta pesquisa investigou a relação entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 (Brasil, Balcão e Bolsa), no período de 2011 a 2014. Para mensurar a variável evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas, utilizou-se como *proxy* a divulgação das respostas do questionário ISE, atribuindo-se 1 para as empresas que disponibilizaram ao público suas repostas em relação à dimensão mudanças climáticas e 0 para as demais. Para o cálculo do desempenho econômico-financeiro das empresas componentes da pesquisa, considerou-se como proxies: o Retorno sobre Ativos (ROA), o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), o Retorno anormal das ações e o Q de Tobin. Com base nos resultados da análise de regressão em painel não foi possível supor que existe relação estatisticamente significativa entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas investigadas, ao nível de significância de 5%. Assim, não houve indícios para afirmar que os investidores do mercado brasileiro são sensíveis às informações climáticas de modo que estas possam impactar o retorno das ações, a rentabilidade e o valor corporativo das empresas investigadas.

**PALAVRAS - CHAVE:** Informações de enfrentamento às mudanças climáticas. Desempenho Econômico-financeiro. Índice de Sustentabilidade Empresarial. Teoria dos *stakeholders*.

## DISCLOSURE OF INFORMATION COPING CLIMATE CHANGE AND ECONOMIC AND FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES LISTED ON THE CORPORATE SUSTAINABILITY INDEX (CSI) B3

**ABSTRACT:** This research investigated what the relationship between the disclosure of information coping climate change and the economic and financial performance of companies listed on the Corporate Sustainability Index (CSI) BM&FBOVESPA in the period 2011 to 2014. To measure the variable disclosure of information coping climate change, it was used as proxy disclosure of CSI questionnaire responses, assigning 1 for companies that have provided the public their answers regarding the climate change dimension and 0 for others. To calculate the economic and financial performance of the component companies of the research, it was considered as economic and financial performance proxies, the Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), the Abnormal stock returns and the Tobin's Q. Based on the results of the panel regression analysis is not possible to assume that there is a statistically significant relationship between the disclosure of information coping climate change and the economic and financial performance of the companies investigated, the level of significance of 5%. Thus, it is not possible to state that investors in the Brazilian market are sensitive to climate information so that it can impact the return on shares, profitability and corporate value of the companies investigated.

**KEYWORDS:** Information coping climate change. Economic and financial performance. Corporate Sustainability Index. Stakeholder theory.

### 1 | INTRODUÇÃO

Atualmente devido ao aumento dos problemas relacionados às mudanças climáticas, verifica-se que o tema tem ganhado visibilidade nas agendas políticas e empresariais tanto no cenário nacional, quanto internacional. Sob esta perspectiva, em dezembro de 2015, realizou-se na França, a 21ª Conferência Mundial sobre o Clima. Durante o evento mais de 195 países assinaram um acordo comprometendo-se a reduzir, a partir de 2020, as suas emissões de gases de efeito estufa (GEE), de modo a manter o aquecimento global abaixo de 2°C (Brasil, 2015).

Para Nordhaus (2008) é importante destacar que medidas de adaptação e mitigação são complexas e envolvem uma série de fatores que evoluem de forma dinâmica no decorrer do tempo, que além de implicações ambientais, causam impacto significativo na economia e desenvolvimento das nações. Diante deste contexto, as organizações para suprir as demandas informacionais de seus diversos *stakeholders*, têm empreendido esforços para tornar mais transparente as práticas empresariais, mediante a evidenciação de informações para além das de natureza econômico-financeira (Rover; Santos, 2014).

Entre as necessidades informacionais verifica-se uma demanda crescente por informações corporativas de enfrentamento às mudanças climáticas (GVces, 2014). Nesse sentido, destacam-se as iniciativas do *Global Reporting Initiative* (GRI), do Instituto Ethos, do *Carbon Disclosure Project* (CDP), da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da B3,



que estão cobrando este tipo de informação das empresas. A B3 (Brasil, Balcão e Bolsa), por exemplo, em 2010 acrescentou ao questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), a dimensão mudanças climáticas. Nesta dimensão as empresas evidenciam a política empresarial para combater às mudanças climáticas, a gestão das estratégias de enfrentamento, o desempenho corporativo e os meios de divulgação destas estratégias.

Pesquisas empíricas demonstram que a adoção das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas pode trazer inúmeras vantagens competitivas, por agregar valor à imagem e reputação da empresa, possibilitar a antecipação à instrumentos regulatórios, reduzir passivos ambientais, permitir acesso a novas fontes de capital, melhorar a gestão operacional e de risco, e conseqüentemente proporcionar vantagens financeiras, por meio do aumento do desempenho econômico-financeiro das empresas (Hoffman, 2006; Ziegler; Busch; Hoffmann, 2011; Boiral; Henri; Talbot, 2012).

Assim, sob o aparato conceitual da teoria dos *stakeholders*, espera-se que o mercado de capitais e demais *stakeholders* reajam de forma positiva à inclusão das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas nos modelos de gestão empresarial, pois estas iniciativas demonstram comprometimento com questões que vão além das responsabilidades corporativas tradicionais.

Diante dos antecedentes aqui expostos, o objetivo desta pesquisa é investigar qual a relação entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas listadas no ISE da B3, no período de 2011 a 2014. Por meio deste estudo, espera-se contribuir para ampliar as discussões sobre o processo de evidenciação ambiental e suas implicações no desempenho econômico-financeiro das empresas.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A presente investigação foi conduzida sob o aparato conceitual da teoria dos *stakeholders* em razão dela ser utilizada para explicar e prever a decisão empresarial de adotar e divulgar suas estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas para os *stakeholders*. Por meio desta teoria, é possível compreender que as chances de sucesso organizacional perpassam pela complexidade da relação empresa-sociedade (Post; Preston; Sachs, 2002).

Considerando o cenário atual, segundo Freeman, et al. (2010) empresas que colocam os interesses dos acionistas em primeiro lugar não estão propensas a prosperar por muito tempo. Enquanto que aquelas que buscam criar valor para as diversas partes interessadas tendem a ser bem-sucedidas em longo prazo. Portanto, o modelo de gestão que se baseia única e exclusivamente na maximização de riqueza para o acionista põe em risco a continuidade empresarial. Assim, identificar os interesses dos *stakeholders* pode ser uma maneira de antecipar tendências e conseguir vantagem competitiva.

Neste contexto, Boiral, Henri e Talbot (2012) analisaram o impacto das estratégias de mitigação de emissões de gases de efeito estufa no desempenho financeiro das empresas. Os resultados demonstram que existe uma relação positiva entre as estratégias adotadas para mitigar as emissões de gases de efeito estufa e o desempenho financeiro das empresas analisadas. Entretanto, a decisão de reduzir as emissões de GEE não possui motivações econômicas como principal fator indutor. As empresas investigadas decidiram adotar estratégias para combater as mudanças climáticas com o propósito principal de se legitimarem perante seus *stakeholders*.

De forma semelhante, Chakrabarty e Wang (2013) avaliaram os efeitos da adoção das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas na competitividade de multinacionais norte-americanas, no período de 2001 a 2009. Por meio de análise de regressão em painel, os autores verificaram que empresas que utilizam estratégias de mitigação estão mais propensas a melhorar a eficácia de suas vendas (medida pela relação entre vendas líquidas e número de empregados) e a liderança do produto (rating KLD), especialmente quando estas organizações possuem um grau alto de internacionalização. As evidências apontam que existe uma relação positiva entre a adoção destas estratégias e o retorno sobre o patrimônio líquido, no entanto, esta relação não é estatisticamente significativa.

Sob esta perspectiva, o estudo realizado por Liesen (2015) na União Europeia, à luz da teoria dos *stakeholders*, investigou se os mercados de ações precificam corretamente o risco sistemático provocado pelas alterações climáticas. Foram analisadas 433 empresas entre os anos de 2005 a 2009. Para precificação das ações, utilizou-se o modelo de precificação de quatro fatores de Carhart (1997). As informações de enfrentamento às mudanças climáticas foram extraídas dos relatórios corporativos, dos sites institucionais e do *Carbon Disclosure Project*. As evidências indicaram que o mercado de ações estudado se mostrou ineficiente, uma vez que não reagiu à divulgação destas informações.

Nesta mesma direção, Kouloukoui, et al. (2015) investigaram os fatores que influenciam o *disclosure* de informações sobre riscos climáticos das empresas listadas na B3, que divulgaram no ano de 2012 relatórios de sustentabilidade, de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI). Por meio de análise de regressão, foram obtidos indícios de uma associação positiva estatisticamente significativa entre o tamanho da empresa e o *disclosure* destas informações.

A investigação de Álvarez, et al. (2014) analisou os efeitos das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas no desempenho econômico-financeiro das empresas em tempos de crise. A amostra foi composta por 855 empresas internacionais pertencentes a setores altamente intensivos em emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE). Concluiu-se que há uma interação maior entre desempenho ambiental e financeiro em tempos de crise e que as empresas devem continuar a investir em projetos sustentáveis a fim de continuar obtendo lucros cada vez mais elevados.

Resultados semelhantes foram encontrados por Misani e Pogutz (2015), que

investigaram a relação entre a divulgação de informações sobre emissões de carbono e o Q de Tobin de empresas participantes do *Carbon Disclosure Project*. Constataram que a divulgação destas informações pode afetar positivamente o Q de Tobin das organizações. As evidências demonstram ainda que empresas alcançam melhor desempenho financeiro, quando gerenciam bem seu relacionamento com seus *stakeholders*, através de boas práticas de governança corporativa.

Não obstante, Lei e Shcherbakova (2015) analisaram as diferenças de percepção de rentabilidade de investidores europeus e dos EUA sobre as questões ambientais, mais especificamente sobre mudanças climáticas, após o acidente nuclear ocorrido no ano de 2011 em Fukushima/Japão. Consideraram-se as percepções de rentabilidade de determinadas fontes de energia, e por meio de estudo de evento, obteve-se evidências de que a crise de Fukushima teve efeito sobre os retornos das ações de empresas de energia que operam em vários mercados globais. Constataram que, no mercado norte-americano, retornos maiores nas ações de empresas produtoras de carvão. Enquanto, no mercado europeu, empresas focadas em geração de energias renováveis, obtiveram maiores retornos, após o evento.

De forma semelhante, Lee, et al. (2015) investigaram os efeitos da divulgação de informações sobre mudanças climáticas pelo *Carbon Disclosure Project* (CDP), no mercado de capitais da Coreia. Para tanto, utilizaram a metodologia de estudo de evento, analisando os efeitos para os anos de 2008 e 2009. Os resultados sugerem que o mercado responde negativamente à divulgação destas informações. Os autores encontram indícios que os investidores acreditam que os custos potenciais que enfrentam as empresas para lidar com o aquecimento global superam seus benefícios.

Em relação às pesquisas que investigaram os fatores determinantes de informações sobre mudanças climáticas, nota-se a predominância da variável tamanho, como fator que impacta o nível de divulgação. Mesmo com o crescente número de empresas divulgando informações sobre as questões relacionadas às alterações do clima, nem todas as pesquisas encontraram evidências de que tal evidenciação agrega valor para empresa e aos seus acionistas. No entanto, ao entrevistar dez CEO's de empresas brasileiras sobre a razão de evidenciar informações ao *Carbon Disclosure Project*, Souza (2016), constatou que todos foram unânimes em afirmar que esta decisão melhorou o desempenho corporativo, a imagem e a reputação.

## 2.1 Construção das hipóteses

A implementação e evidenciação das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas pode ser influenciada por diversos fatores que, em sua maioria, se encontram associados à necessidade de obter melhor imagem e reputação perante os *stakeholders*, incluindo a possibilidade de vantagens competitivas e financeiras, através do aumento de *market share*, mediante a captação de clientes ambientalmente conscientes, melhor gestão

de risco, diminuição de passivos ambientais e redução de assimetria informacional o que poderá atrair investidores sensíveis às questões ambientais, além do acesso a novas fontes de capital com menor custo e, por consequência, espera-se que este processo exerça impacto positivo no desempenho econômico- financeiro das organizações. (Ziegler, et al., 2011; Boiral, et al., 2012; Souza, 2016).

Segundo Hoffmann (2006) e Ziegler, et al. (2011) as empresas que divulgam informações de enfrentamento às mudanças climáticas sinalizam ao mercado que possuem um desempenho ambiental superior em comparação às empresas que não divulgam informações desta natureza. O envolvimento das empresas com as questões climáticas pode trazer vantagem competitiva para o negócio, por propiciar a oportunidade das empresas se anteciparem à instrumentos regulatórios e melhorarem sua eficiência operacional, por meio de eficiência energética e redução do consumo de recursos e de geração de resíduos.

Sob o aparato conceitual da teoria dos *stakeholders*, espera-se que o mercado de capitais e demais *stakeholders* reajam de forma positiva à inclusão das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas nos modelos de gestão empresarial, pois estas iniciativas demonstram comprometimento com questões que vão além das responsabilidades corporativas tradicionais. Partindo deste pressuposto, seria possível supor que existe relação positiva entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas. As hipóteses e estudos anteriores que contribuíram para as suas respectivas formulações, encontram-se sumarizadas no Quadro 1. Para o escopo desta investigação foram consideradas medidas múltiplas de desempenho econômico-financeiro com o propósito de contribuir para robustez dos resultados.

Hipóteses	Estudos anteriores
H1: Existe relação positiva entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o Retorno sobre Ativos.	Lee (2012); Boiral, Henri e Talbot (2012); Álvarez, Sánchez e Vieira (2014); Böttcher e Müller (2015)
H2: Existe relação positiva entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido.	Lee (2012); Chakrabarty e Wang (2013); Böttcher e Müller (2015)
H3: Existe relação positiva entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o Retorno anormal das ações.	Ziegler, Busch e Hoffmann (2011); Lee (2012);
H4: Existe relação positiva entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o Q de Tobin.	Misani e Pogutz (2015)

Quadro 1- Hipóteses da Pesquisa

Fonte: Elaboração própria, 2015.

## 3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Amostra

A amostra desta pesquisa foi composta pelas empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. Optou-se por estas companhias em função destas responderem anualmente ao questionário ISE, que no ano de 2010 acrescentou a dimensão mudanças climáticas. Além disso, estas empresas destacam-se no mercado de capitais brasileiro, por possuírem boas práticas em gestão empresarial alinhadas de forma estratégica com a sustentabilidade (GVCES, 2014).

O período de análise compreendeu os anos de 2011 a 2014, em decorrência do ano de 2011 ter sido o primeiro ano em que as respostas das empresas com relação à dimensão mudanças climáticas foram divulgadas no questionário ISE. A fim de obter painéis balanceados foram selecionadas apenas as unidades amostrais presentes em todos os anos do período da pesquisa. Após a aplicação deste critério, a amostra considerada foi composta por 30 empresas, que estão apresentadas no Quadro 2.

1. AES Tiete S/A	11. CPFL Energia S/A	21. Itausa S/A
2. Bicbanco S/A	12. Duratex S/A	22. ItauUnibanco S/A
3. Bradesco S/A	13. Ecorodovias S/A	23. Light S/A
4. Brasil S/A	14. Eletrobras S/A	24. Natura S/A
5. Braskem S/A	15. Eletropaulo S/A	25. Sabesp S/A
6. BRF S/A	16. Energias BR S/A	26. Santander BR S/A
7. CCR S/A	17. Even S/A	27. Sul America S/A
8. Cemig S/A	18. Fibria S/A	28. Tim Part S/A
9. Coelce S/A	19. Gerdau S/A	29. Tractebel S/A
10. Copel S/A	20. Gerdau Met S/A	30. Vale S/A

Quadro 2- Relação de empresas que compuseram a amostra

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

### 3.2 Mensuração das variáveis

Para o escopo desta investigação, considerou-se como variável dependente o desempenho econômico-financeiro e como variável independente principal a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas. Utilizou-se Tamanho da Empresa e Endividamento como variáveis de controle.

Para mensurar a variável evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas, utilizou-se como *proxy* a divulgação das respostas, atribuindo-se 1 para as empresas que disponibilizaram ao público suas repostas em relação à dimensão mudanças climáticas e 0 para as demais. Para fins desta investigação, considerou-se como *proxies* de desempenho econômico-financeiro, as seguintes métricas contábeis: Retorno sobre Ativos (ROA) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e as seguintes métricas de

mercado: Retorno anormal das ações e Q de Tobin. Os dados econômico-financeiros foram extraídos do banco de dados Economática.

Destaca-se que neste trabalho, analisou-se o impacto da evidência das informações de enfrentamento às mudanças climáticas <sup>(t)</sup> no desempenho econômico-financeiro <sub>(t+1)</sub>. Dessa forma, relacionou-se a evidência das informações de 2011 com o desempenho econômico-financeiro do ano de 2012, e assim sucessivamente.

A *proxy* Retorno sobre Ativos (ROA) foi calculada pela relação entre o Lucro Líquido com o Ativo Total da empresa *i* no ano *t* e a variável Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) foi calculada pela relação entre o Lucro Líquido com o Patrimônio Líquido da empresa *i* no ano *t*.

Para o cálculo do retorno anormal das ações utilizou-se o modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Inicialmente, calculou-se a taxa de retorno das ações das empresas investigadas utilizando-se a Equação 1:

$$R_{it} = \frac{p_{it} - p_{it-1}}{p_{it-1}} \quad (1)$$

Onde:

$R_{it}$  = Retorno do ativo *i* no ano *t*.

$p_{it}$  = preço da ação da empresa *i* no fechamento do ano *t*.

$p_{it-1}$  = preço da ação da empresa *i* no fechamento do ano anterior.

Para calcular o retorno esperado das ações no período investigado, utilizou-se o modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), vide equação 2.

$$E(R_i) = R_f + \beta_{it} [E(R_M) - R_f] \quad (2)$$

Onde:

$E(R_i)$  = taxa esperada de retorno do ativo *i*.

$R_f$  = taxa livre de risco.

$\beta_{it}$  = coeficiente beta do período.

$E(R_M)$  = retornos esperados do mercado, calculado a partir do índice de Sustentabilidade Empresarial da B3.

Como indexador da taxa livre de risco utilizou-se a taxa de retorno da poupança que foi obtida através do site do Banco Central no link <http://www4.bcb.gov.br/pec/poupanca/poupanca.asp>. Para fins desta pesquisa a obtenção do coeficiente beta do período, foi extraído do banco de dados do Economática levando em consideração apenas o risco da carteira ISE. Em relação ao retorno esperado pelo mercado, tomou-se como referência o retorno do Índice de Sustentabilidade Empresarial, obtido através da razão entre o índice do ano *n* e do ano *n-1*. Por fim, calculou-se o retorno anormal das ações pela diferença entre o retorno obtido e o retorno esperado, conforme demonstra a Equação 3.

$$RA = R_{it} - E(R_i) \quad (3)$$

Neste estudo o desempenho da empresa, foi medido também pelo Q de Tobin. O Q de Tobin foi desenvolvido por Tobin e Brainard (1968) e Tobin (1969), e representa a razão entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos. Através do Q de Tobin é possível avaliar a *performance* organizacional, em termos de eficiência de investimentos (Lindenberg; Ross, 1981; Famá; Barros, 2000).

Nesta investigação, empregou-se o modelo simplificado proposto por Chung e Pruitt (1994). No estudo “*a simple approximation of tobins q*” os referidos autores demonstraram mediante uma série de regressões que o ajustamento do modelo simplificado pode explicar cerca de 96,6% da variabilidade do Q de Tobin apresentando no modelo mais complexo, proposto por Lindenberg e Ross (1981). O modelo aproximado e simplificado de Chung e Pruitt (1994), apresentado na Equação 4:

$$q = (VMA + D) / AT \quad (4)$$

Sendo que o VMA representa o valor de mercado das ações negociadas em bolsa (preço da ação x quantidade de ações). Enquanto que o ‘D’ da equação corresponde às dívidas de curto prazo menos os ativos circulantes mais líquidos e mais o valor das dívidas de longo prazo, que é definido na Equação 5:

$$D = VCPC - VCAC + VCE + VCDLP \quad (5)$$

Em que:

VCPC: valor contábil do passivo circulante

VCAC: valor contábil do ativo circulante

VCE: valor contábil dos estoques

VCDLP: valor contábil das dívidas de longo prazo.

E, por fim, o AT representa o ativo total da empresa mensurado pelo seu valor contábil.

Como variáveis de controle utilizaram-se tamanho e endividamento. O tamanho da empresa é uma variável de controle utilizada por diversos estudos empíricos, isto porque, empresas maiores possuem maior capacidade de investir e obter financiamentos do que empresas menores, além disso, espera-se que quanto maior uma organização, maiores sejam suas estratégias de diversificação de produtos e, portanto, esta variável pode influenciar diretamente o seu desempenho econômico-financeiro. (Nossa, 2009; Oliveira, 2014).

Evidências empíricas relevam que o nível de endividamento pode impactar significativamente a *performance* organizacional. Conforme relata Assaf Neto (2009) o endividamento poderá aumentar a remuneração do investimento alavancando seu retorno, quando os recursos captados de terceiros ocorrerem a um custo inferior ao do capital próprio. No entanto, para a teoria do *Pecking Order* há uma relação negativa entre o nível

de endividamento e rentabilidade, pelo fato de que empresas de sucesso preferirão não depender tanto de financiamento externo, por isso empreenderiam esforços para reduzir seu nível de endividamento. Sob o aparato conceitual da Teoria do *Trade Off*, há uma relação positiva entre o nível de endividamento e a rentabilidade da empresa, pois empresas mais rentáveis poderão usufruir do benefício fiscal da dívida por terem uma carga tributária elevada e por possuírem menor risco de insolvência. (Bastos; Nakamura, 2009).

Assim, o modelo de regressão que objetiva verificar a relação entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas componentes da amostra da presente investigação está apresentado na Equação 6.

$$DEF = \beta_0 + \beta_1 EIEMC + \beta_2 Tam + \beta_3 Endivid + \varepsilon \quad (6)$$

Sendo:

**DEF** = Desempenho econômico-financeiro;

$\beta_0$  = intercepto;

$\beta_1 EIEMC$  = Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas, variável *dummy*;

$\beta_2 Tam$  = Tamanho da Empresa (Ln do Ativo Total)

$\beta_3 Endivid$  = Endividamento da empresa (Capital Terceiros/(Capital de Terceiros + Patr. Líquido));

$\varepsilon$ : erro

Nesta pesquisa, empregaram-se diversas *proxies* de desempenho econômico-financeiro com o propósito de contribuir para robustez dos resultados. Portanto, do modelo geral de regressão, derivou-se quatro modelos econométricos, demonstrados no Quadro 3.

Modelos	Variável dependente	Intercepto	Variável independente: principal	Variáveis independentes: controle		Erro
1	ROA	$\beta_0$	$\beta_1 EIEMC$	$\beta_2 Tam$	$\beta_3 Endivid$	$\varepsilon$
2	ROE	$\beta_0$	$\beta_1 EIEMC$	$\beta_2 Tam$	$\beta_3 Endivid$	$\varepsilon$
3	Retorno anormal das ações	$\beta_0$	$\beta_1 EIEMC$	$\beta_2 Tam$	$\beta_3 Endivid$	$\varepsilon$
4	Q de Tobin	$\beta_0$	$\beta_1 EIEMC$	$\beta_2 Tam$	$\beta_3 Endivid$	$\varepsilon$

Quadro 3- Modelos de regressão

Fonte: dados da pesquisa, 2015

## 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a finalidade de verificar qual o modelo mais adequado a ser utilizado para testar as hipóteses desta investigação, utilizou-se o teste de *Hausman*. Por meio deste teste, avaliou-se qual a melhor forma de especificação dos efeitos dos modelos: Efeitos Fixos ou Efeitos Aleatórios, para os quatro modelos de regressão deste estudo. Destaca-se que antes da realização do teste de *Hausman*, analisou-se as principais propriedades estatísticas dos



erros de regressão: autocorrelação serial, normalidade e homoscedasticidade dos resíduos. Com os pressupostos atendidos, realizou-se a análise de regressão em painel.

#### 4.1 Teste de Hipótese H1 (ROA)

O resultado do teste de *Hausman* para o primeiro modelo de regressão indica que o modelo mais adequado para a análise de dados em painel é o modelo de Efeitos Aleatórios, uma vez que se observou um p-valor acima de 0,05. Teste de Hausman [(Cross-section random: 2.149444 (qui-quadrado) e 0.5420 (p-valor)].

A posteriori, aplicou-se o teste do multiplicador de *Lagrange* com o propósito de verificar a adequação da análise utilizando o modelo de Efeito Aleatórios com relação à alternativa de utilizar o modelo básico OLS (*Ordinary Least Squares*). Assim, foram analisadas as estatísticas *Breusch-Pagan* e *Honda* para identificar se os componentes da variância específica das unidades individuais ou das unidades temporais são ou não iguais a zero. Na Tabela 1 estão apresentados os resultados do teste.

Teste do Multiplicador de Lagrange	Cross-Section	Período	Ambos
	Unilateral	Unilateral	
Breusch Pagan	1.436.957 (0,0000)	10.710934 (0,0011)	146.9367 (0,0000)
Honda	8.01934 (0,0001)	2.986185 (0,0008)	12.10826 (0,0001)

Tabela 1 – Teste do Multiplicador de *Lagrange* (Modelo 01)

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Os dados obtidos confirmaram a adequação do Modelo de Efeitos Aleatórios para a análise dos dados, (p-valor < 0,05) para a análise dos componentes da variância, tanto no resultado do *Breusch-Pagan* como no *Honda*. Em seguida, realizou-se a análise de regressão em painel, cujos resultados estão expostos na Tabela 2.

Variável	Coeficiente	Erro	Estatística t	P-valor
$\beta_0$ Constante	0.419621	0.128002	3.278249	0.0015
$\beta_1$ EIEMC	0.007636	0.008595	0.888395	0.3768
$\beta_2$ Tam	-0.017552	0.007989	-2.196868	0.0307
$\beta_3$ Endivid	-0.105282	0.041905	-2.512385	0.0139
R <sup>2</sup>				0.1994
R <sup>2</sup> Ajustado				0.1714
Estatística F				7.1401

Tabela 2 - Regressão em painel com Efeito Aleatório (Modelo 01)

Fonte: dados de pesquisa, 2015

Analisando-se o ajustamento do modelo proposto, constatou-se que 19,94 % ( $R^2$ ) da variabilidade ocorrida na variável dependente (ROA) podem ser explicadas pelas variáveis independentes deste modelo (Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas, Tamanho e Endividamento). Os resultados indicam que existe relação positiva entre a Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas (EIEMC) e o Retorno sobre Ativos (ROA). No entanto, esta relação não é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, portanto, rejeita-se a hipótese H1.

De modo geral, estes resultados coadunam com os dos estudos de Lee (2012) e Böttcher e Müller (2015) que encontraram relação positiva, mas não estatisticamente significativa e vão de encontro aos achados de Álvarez, et al. (2014) e Boiral, et al. (2012).

## 4.2 Teste de Hipótese H2 (ROE)

Com o propósito de testar a segunda hipótese deste estudo, realizou-se mais uma análise de regressão. O resultado do teste de *Hausman* para o segundo modelo indica novamente que o modelo mais adequado para a análise de dados em painel é o modelo de Efeitos Aleatórios, uma vez que se observou um *p*-valor acima de 0,05. Teste de Hausman [(Cross-section random: 3.432140 (qui-quadrado) e 0.3297 (*p*-valor)].

Em seguida, aplicou-se o teste do multiplicador de *Lagrange* cujos resultados estão apresentados na Tabela 3 e indicaram a adequação do Modelo de Efeitos Aleatórios para a análise dos dados, pois observou-se um *p*-valor abaixo de 0,05 para a análise dos componentes da variância, tanto no resultado do *Breusch-Pagan* como no *Honda*.

Teste do Multiplicador de Lagrange	Cross-Section	Período	Ambos
	Unilateral	Unilateral	
Breusch Pagan	1.578.019 (0,0000)	9.670401 (0,0001)	132.872 0 (0,0000)
Honda	9.02349 (0,0000)	2.678304 (0,0009)	12.0292 8 (0,0000)

Tabela 3 – Teste do Multiplicador de *Lagrange* (Modelo 02)

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Os resultados da análise de regressão em painel estão apresentados na Tabela 4. Destaca-se que apenas 3,62 % ( $R^2$ ) da variabilidade ocorrida na variável dependente (ROE) podem ser explicadas pelas variáveis independentes deste modelo (Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas, tamanho e endividamento).

Variável	Coefficiente	Erro	Estatística <i>t</i>	<i>P</i> -valor
$\beta_0$ Constante	0.663779	0.306038	2.168942	0.0328
$\beta_1$ EIEMC	0.009788	0.028957	0.338001	0.7362
$\beta_2$ Tam	-0.032667	0.019124	-1.708138	0.0912
$\beta_3$ Endivid	0.054908	0.106111	0.517457	0.6062
R <sup>2</sup>				0.0362
R <sup>2</sup> Ajustado				0.0026
Estatística F				1.0797

Tabela 4 - Regressão em painel com Efeito Aleatório (Modelo 02)

Fonte: dados de pesquisa, 2015

Novamente, os resultados indicam que existe relação positiva entre a Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas (EIEMC) e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). Todavia, esta relação não é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, por isso, rejeita-se a hipótese H2. De modo geral, estes resultados coadunam com os dos estudos de Lee (2012) e Chakrabarty e Wang (2013) que encontraram relação positiva, mas não estatisticamente significativa.

### 4.3 Teste de Hipótese H3 (Retorno anormal das ações)

A terceira hipótese deste estudo supõe que existe relação positiva entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o Retorno anormal das ações. O resultado do teste de *Hausman* para o terceiro modelo está apresentado na Tabela 7 e demonstra que o modelo mais adequado para a análise de dados em painel é o modelo de Efeitos Aleatórios, pois se verificou um p-valor acima de 0,05. Teste de Hausman [(Cross-section random: 1.362501 (qui-quadrado) e 0.7143 (p-valor)].

O teste do multiplicador de *Lagrange* revela a adequação do Modelo de Efeitos Aleatórios para a análise dos dados, (p-valor < 0,05), tanto no resultado do *Breusch-Pagan* como no *Honda*, conforme pode ser visto na Tabela 5.

Teste do Multiplicador de Lagrange	Cross-Section	Período	Ambos
	Unilateral	Unilateral	
Breusch Pagan	1.351.382 (0,0000)	9.326576 (0,0009)	133.8474 (0,0000)
Honda	9.64746 (0,0001)	2.763839 (0,0006)	11.64527 (0,0000)

Tabela 5 – Teste do Multiplicador de *Lagrange* (Modelo 03)

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 6 estão apresentados os resultados da análise de regressão em painel do Modelo 03. Os dados indicam que apenas 2,52% ( $R^2$ ) da variabilidade ocorrida na variável dependente (Retorno anormal das ações) podem ser explicadas pelas variáveis independentes deste modelo (Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas, Tamanho e Endividamento).

Variável	Coefficiente	Erro	Estatística $t$	$P$ -valor
$\beta_0$ Constante	2.337782	0.560142	4.173551	0.0001
$\beta_1$ EIEMC	-0.089424	0.103994	-0.859892	0.3922
$\beta_2$ Tam	-0.013306	0.034626	-0.384266	0.7017
$\beta_3$ Endivid	0.227962	0.200081	1.139348	0.2577
$R^2$				0.0252
$R^2$ Ajustado				-0.0088
Estatística F				0.7408

Tabela 6 - Regressão em painel com Efeito Aleatório (Modelo 03)

Fonte: dados de pesquisa, 2015

Os resultados indicam uma possível relação negativa entre a Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas (EIEMC) e o Retorno anormal das ações. Todavia, esta relação não é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, portanto, rejeita-se a hipótese H3. De modo geral, estes resultados divergem dos encontrados por Ziegler, et al. (2011) e Lee (2012). Entretanto, coadunam parcialmente com os do estudo de Lee, et al. (2015) que sugerem que o mercado responde negativamente à divulgação destas informações, quando os investidores acreditam que os custos potenciais que enfrentam as empresas para lidar com o aquecimento global superam seus benefícios.

É importante destacar que ainda não há um consenso no ambiente acadêmico a respeito dos benefícios econômico-financeiros da implantação de estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas. Contudo, considerando o contexto atual, é possível identificar uma tendência crescente de mudanças no cenário competitivo e regulatório que cada vez mais têm pressionado as organizações a empreender esforços para implementarem tais estratégias.

#### 4.4 Teste de Hipótese H4 (Q de Tobin)

As estatísticas do teste de *Hausman* para o quarto modelo demonstra que o modelo mais adequado para a análise de dados em painel é o modelo de Efeitos Fixos ( $p$ -valor  $<0,05$ ). Teste de Hausman [(Cross-section random: 12.040373 (qui-quadrado) e 0.0072 ( $p$ -valor)].

Variável	Coefficiente	Erro	Estatística t	P-valor
$\beta_0$ Constante	87.47456	28.53597	3.065414	0.0033
$\beta_1$ EIEMC	0.494398	0.391559	1.262640	0.2119
$\beta_2$ Tam	-5.118063	1.752725	-2.920061	0.0050
$\beta_3$ Endivid	0.195617	3.857581	0.050710	0.9597
R <sup>2</sup>				0.8214
R <sup>2</sup> Ajustado				0.7211
Estatística F				8.1932

Tabela 7 - Regressão em painel com Efeito Aleatório (Modelo 04)

Fonte: dados de pesquisa, 2015

Analisando-se o ajustamento do modelo proposto, constatou-se que 82,14 % (R<sup>2</sup>) da variabilidade ocorrida na variável dependente (Q de Tobin) podem ser explicadas pelas variáveis independentes deste modelo (Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas, Tamanho e Endividamento), conforme consta na Tabela 7. Os resultados indicam que existe relação positiva entre a Evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas (EIEMC) e o Q de Tobin. No entanto, esta relação não é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, sendo assim, rejeita-se a hipótese H4. De modo geral, estes resultados coadunam parcialmente com os de Liesen (2015) que encontrou relação positiva, mas estatisticamente significativa.

Com base nas evidências obtidas, para o período e amostra investigada, não é possível afirmar que existe relação estatisticamente significativa entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o Retorno sobre Ativos, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido, o Retorno anormal das ações e o Q de Tobin, ao nível de significância de 5%, por isso, rejeitam-se as hipóteses levantadas nesta investigação. Sendo assim, por meio dos achados, é possível inferir que a evidenciação destas informações não afeta significativamente o desempenho econômico-financeiro das empresas investigadas.

Sob o aparato conceitual da teoria dos *stakeholders*, espera-se que os *stakeholders* reajam de forma positiva à inclusão das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas nos modelos de gestão empresarial, pois tais iniciativas indicam comprometimento com uma nova ordem social e uma economia de baixo carbono. Partindo deste pressuposto, seria possível supor que existe relação positiva entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas. Assim, esperava-se que o envolvimento das empresas com questões para além da maximização de riqueza para os acionistas (responsabilidades corporativas tradicionais), fosse recompensado pelo mercado de capitais brasileiro, em termos econômico-financeiros, porém com os achados não é possível confirmar tal suposição.

## 5 | CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve o propósito de investigar qual a relação entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas listadas no ISE da B3 no período de 2011 a 2014. Com base nos resultados da análise de regressão em painel não é possível supor que existe relação estatisticamente significativa entre a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas e o desempenho econômico-financeiro das empresas investigadas, ao nível de significância de 5%, por isso, as hipóteses levantadas nesta investigação foram refutadas.

Estes resultados, portanto, podem contribuir para ampliar as discussões sobre o processo de evidenciação ambiental e suas implicações no desempenho econômico-financeiro das empresas. Por meio destes, não é possível afirmar que os investidores do mercado brasileiro são sensíveis às informações relacionadas ao enfrentamento das mudanças climáticas de modo que a evidenciação destas possa impactar o retorno das ações, a rentabilidade e o valor corporativo das empresas investigadas. Adicionalmente, esta pesquisa contribui para as discussões sobre a utilização da teoria dos *stakeholders* no processo de evidenciação ambiental e as suas implicações para os usuários destas informações.

Dentre as limitações deste estudo, tem-se que os resultados se restringem ao período e a amostra investigada e, portanto, não podem servir de base para generalizações sobre o comportamento das empresas. Além disso, a *proxy* utilizada para mensurar a evidenciação de informações de enfrentamento às mudanças climáticas carece de aperfeiçoamento, uma vez que o questionário do ISE é apenas um dos instrumentos de *disclosure* das estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas. Destaca-se também que os modelos de regressão que possuíam como variáveis dependentes o Retorno sobre Ativos e o Retorno anormal das ações apresentaram baixo poder preditivo.

Diante deste cenário, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e utilizem um horizonte temporal maior. Além disso, propõe-se a utilização de outras *proxies* para mensurar as informações de enfrentamento às mudanças climáticas. Ademais, sugere-se investigar o impacto de longo prazo dos desembolsos financeiros em ações de combate às mudanças climáticas no fluxo de caixa das companhias. Complementarmente, estudos poderiam analisar o tema em questão à luz de outras teorias, como: da legitimidade, do *disclosure* voluntário, da sinalização e institucional.

## REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, I. G.; SÁNCHEZ, I. M.; VIEIRA, C.S. **Climate Change and Financial Performance in Time of Crisis**. Business Strategy and the Environment. v. 23, p. 361–374, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico financeiro. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

BASTOS D.; NAKAMURA W. **Determinantes da Estrutura de Capital das Companhias abertas na América Latina**: um estudo empírico considerando fatores macroeconômicos e institucionais. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n.6, São Paulo, nov/dez. 2009.

BOIRAL, O.; HENRI, J. F.; TALBOT, D. **Modeling the impacts of corporate commitment on climate change**. Business Strategy and the Environment, v. 21, n. 8, p. 495-516, 2012.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIA E FUTURO; BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BVMFBOVESPA). **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. 2009. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/Indices/ISE.pdf>>. Acesso em: 05. jan. 2014.

BÖTTCHER, Christian Felix; MÜLLER, Martin. **Drivers, Practices and Outcomes of Low-carbon Operations**: Approaches of German Automotive Suppliers to Cutting Carbon Emissions. Business Strategy and the Environment, 2013.

CHAKRABARTY, Subrata; WANG, Liang. **Climate change mitigation and internationalization**: The competitiveness of multinational corporations. Thunderbird International Business Review, v. 55, n. 6, p. 673-688, 2013.

CHUNG, Kee H.; PRUITT, Stephen W. **A simple approximation of Tobin's q**. Financial management, p. 70-74, 1994.

FAMÁ, R.; BARROS, L. A. **Q de Tobin e seu uso em finanças**: aspectos metodológicos e conceituais. Caderno de Pesquisas em Administração USP, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 27-43, out./dez. 2000.

FREEMAN, R. E., et al. **Stakeholder theory**: the state of the art. Cambridge, England: Cambridge University Press, 2010.

HOFFMAN, A. J. **Getting ahead of the curve**: corporate strategies that address climate change. The University of Michigan, 2006.

KOULOLOUKOU, D. et al. **Determinantes de Disclosure dos Riscos Climáticos nos Relatórios Anuais das Empresas Brasileiras**. In: EnANPAD, 29, 2015. Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2015.

LEE, Su-Yol. **Corporate carbon strategies in responding to climate change**. Business Strategy and the Environment, v. 21, n. 1, p. 33-48, 2012.

LEE, Su-Yol; PARK, Yun-Seon; KLASSEN, Robert D. **Market responses to firms' voluntary climate change information disclosure and carbon communication**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 22, n. 1, p. 1-12, 2015.

LEI, Zhen; SHCHERBAKOVA, Anastasia V. **Revealing climate change opinions through investment behavior**: Evidence from Fukushima. Journal of Environmental Economics and Management, v. 70, p. 92-108, 2015.

LIESEN, Andrea. **Climate Change and Financial Market Efficiency**. Business & Society, v. 54, p. 511–539, 2015.

LINDENBERG, E; ROSS, S. **Tobin's Q Ratio and Industrial Organization**. Journal of Business, v. 54, 1981.

MISANI, Nicola; POGUTZ, Stefano. **Unraveling the effects of environmental outcomes and processes on financial performance: a non-linear approach**. Ecological Economics, v. 109, p. 150-160, 2015.

NORDHAUS, William. **A question of balance**: economic modeling of global warming. New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

NOSSA, V., et al. **A Relação entre o retorno anormal e a responsabilidade social e ambiental**: um estudo empírico na Bovespa no período de 1999 a 2006. BBR – Brazilian Business Review, v. 6, n. 2, p. 121-136, 2009.

OLIVEIRA, N. C. **Nível de divulgação ambiental e valor das ações**: o *disclosure* ambiental positivo está relacionado ao valor das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA? 2014. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. **Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View**. California Management Review, v. 45, n. 1, p. 6-28, 2002.

ROVER, S.; SANTOS, A. **Revisitando os determinantes do *disclosure* voluntário socioambiental no Brasil**: em busca de robustez na mensuração da variável socioambiental. Contabilometria, v. 1, n. 2, p.15-35, 2014.

TOBIN, J. **A General Equilibrium Approach to Monetary Theory**. Journal of Money, Credit and Banking, v. 1, fev. p.15-29, 1969.

TOBIN, J.; BRAINARD, W. **Pitfalls in Financial Model Building**. American Economic Review, v. 58, mai. 1968.

ZIEGLER, A.; BUSCH, T.; HOFFMANN, V.H. **Disclosed corporate responses to climate and stock performance**: an international empirical analysis. Energy Economics, v.33, p.1283-1294, 2011.



# CAPÍTULO 14

## GESTÃO FINANCEIRA HOSPITALAR: OPORTUNIZANDO MELHORIAS

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 15/01/2021

ORCID: 0000-0003-0196-0049

### **Diélig Teixeira**

Hospital Adventista de Belém (HAB)

Belém – PA

ORCID: 0000-0002-0520-6759

### **Glauber Marcelo Dantas Seixas**

Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará

(FSCMPA)

Belém – PA

ORCID: 0000-0001-9553-4627

### **Odaléa Larissa dos Santos Neves**

Secretaria Municipal de Curuçá

Curuçá – PA

ORCID: 0000-0003-1585-5637

### **Samuel Oliveira da Vera**

Complexo Hospitalar da Universidade Federal

do Pará (CHU-UFPA)

Belém – PA

ORCID: 0000-0002-4604-5859

### **Susi dos Santos Barreto de Souza**

CHU-UFPA

Belém – PA

ORCID: 0000-0002-4138-7147

### **Pamela Nery do Lago**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal  
de Minas Gerais / Empresa Brasileira de  
Serviços Hospitalares (HC-UFMG/EBSERH).

Belo Horizonte – MG

ORCID: 0000-0002-3421-1346

### **Camila Ferreira Corrêa**

HC-UFMG/EBSERH.

Belo Horizonte – MG

ORCID: 0000-0002-5272-7960

### **Flávia Cristina Duarte Silva**

HC-UFMG/EBSERH.

Belo Horizonte – MG

ORCID: 0000-0002-5271-7172

### **Ira Caroline de Carvalho Sipoli**

HC-UFMG/EBSERH.

Belo Horizonte – MG

ORCID: 0000-0002-2004-5404

### **Luciana Moreira Batista**

HC-UFMG/EBSERH.

Belo Horizonte – MG

ORCID: 0000-0001-9649-1198

### **Marlene Simões e Silva**

HC-UFMG/EBSERH.

Belo Horizonte – MG

ORCID: 0000-0002-1195-493X

### **Diego Leite Cutrim**

Secretaria Estadual de Saúde do Pará

(SESPA)

Belém – PA

**RESUMO:** Enfrentar os desafios de gerir um hospital sem dúvidas é uma responsabilidade ímpar, visto que o sucesso desse trabalho tem como consequência a sobrevivência ou não da instituição. Para auxiliar essa complexa gestão utilizam-se ferramentas financeiras que possibilitam uma melhor visualização da situação organizacional e aponta nortes possíveis de serem seguidos. Esta pesquisa

tem como objetivo debater sobre a gestão financeira hospitalar, abordando como se dá o gerenciamento de custos e que ferramentas financeiras podem levar a oportunidades de melhorias da gestão financeira. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, em que foi realizada no mês de dezembro de 2020, uma revisão bibliográfica em artigos científicos e demais fontes da *Internet*, utilizando os descritores: gestão financeira, gerenciamento de custos, ferramentas financeiras, oportunidade de melhorias. Como resultado, percebe-se que uma gestão forte, qualificada e experiente é o diferencial para tomar decisões assertivas e, de posse de diferentes ferramentas financeiras trabalhando em conjunto é possível alcançar o crescimento da organização e retorno financeiro esperado, prestando uma assistência em saúde qualificada aos seus clientes.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão Financeira. Gerenciamento de Custos. Ferramentas Financeiras. Oportunidades de Melhoria.

### HOSPITAL FINANCIAL MANAGEMENT: OPPORTUNIZING IMPROVEMENTS

**ABSTRACT:** Undoubtedly facing the challenges of managing a hospital is a unique responsibility, since the success of this work has as a consequence the survival or not of the institution. To help this complex management, financial tools are used that allow a better visualization of the organizational situation and points out possible directions to be followed. This research aims to discuss hospital financial management, addressing how cost management takes place and what financial tools can lead to opportunities for improving financial management. It is a qualitative, exploratory research, in which in December 2020, a bibliographic review was carried out on scientific articles and other Internet sources, using the descriptors: financial management, cost management, financial tools, opportunity for improvements. As a result, it is perceived that strong, qualified and experienced management is the differential to make assertive decisions and, with different financial tools working together, it is possible to achieve the organization's growth and expected financial return, providing qualified health care to your customers.

**KEYWORDS:** Financial Management. Cost Management. Financial Tools. Improvement Opportunity.

## 1 | INTRODUÇÃO

Realizar a gestão de uma organização hospitalar é uma tarefa extremamente desafiante, visto que seja público ou particular, um hospital constitui-se em um universo complexo que abriga muitas tecnologias e diferentes atividades e estas estão em constante processo de inovação e modernização, exigindo investimentos financeiros elevados, tanto em equipamentos e recursos materiais, quanto em recursos humanos especializados e qualificados.

Neste sentido, é fundamental haver uma gestão financeira forte e qualificada, com objetivos e metas bem definidos para direcionar as ações necessárias que levem ao sucesso financeiro da organização e conseqüentemente cumpra seu papel social junto à população.

A eficiência na gestão hospitalar depende da busca pela qualidade nas ações dos profissionais dos diferentes setores que compõem a instituição. Quando isso acontece e a gestão hospitalar é bem-feita, os benefícios são a maior agilidade e segurança nos processos, capazes de facilitar a vida tanto dos profissionais quanto dos pacientes (AMBRA SAÚDE, 2017).

Dado o contexto, o presente estudo tem por objetivo debater sobre a gestão financeira hospitalar, abordando como se dá o gerenciamento de custos e que ferramentas financeiras podem levar a oportunidades de melhorias da gestão financeira.

Esta é uma pesquisa qualitativa, exploratória e de cunho bibliográfico, que traz a discussão sobre a gestão financeira e formas de promover sua qualidade e consequente sobrevivência e sucesso da organização. Foi realizada uma revisão bibliográfica em artigos científicos e demais fontes da *Internet*, analisados no mês de dezembro de 2020, utilizando os seguintes descritores: gestão financeira, gerenciamento de custos, ferramentas financeiras, oportunidades de melhoria.

A pesquisa justifica-se devido à relevância do tema para a gestão financeira hospitalar, visto que a sobrevivência de qualquer instituição depende da sua saúde financeira. Diante disto, procura discorrer de maneira sintetizada sobre o assunto, trazendo diálogos relevantes com o intuito de aprofundar os conhecimentos inerentes ao assunto.

## **2 | GESTÃO FINANCEIRA E O GERENCIAMENTO DE CUSTOS**

Conceitualmente, o gerenciamento de custos “se resume em identificar, classificar e organizar os dados relacionados aos gastos de serviços e produtos, transformando essas informações em relatórios padronizados para auxiliar processos fiscais e tomadas de decisão” (MELLO, 2019).

A gestão financeira hospitalar trata desafios particularmente difíceis, pois é uma área muito dinâmica e que muda de forma célere e contínua. Portanto, devem manter uma gestão financeira excepcionalmente qualificada, para garantir a sustentabilidade e a saúde financeira de seus negócios (COPEHOUSE, 2016).

As contas hospitalares são bastante elevadas, difíceis de fechar e possuem muitos fatores que as influenciam, entre estes, MV (2016), traz: “as baixas remunerações dos serviços de saúde em comparação com o impacto dos custos, as flutuações no câmbio que encarecem ainda mais a compra e a manutenção de equipamentos, além da crescente necessidade de investimento em novas tecnologias”.

A tecnologia da informação (TI) atualmente é imprescindível para realizar a organização de toda a contabilidade hospitalar e o gerenciamento de custos, pois possibilita maior controle e visão detalhada do diagnóstico situacional em tempo real. Portanto, ter um setor de TI bem integrado e estruturado é fundamental para a obtenção de dados fidedignos e seguros para uma melhor tomada de decisão.

### 3 | MELHORIAS ESTRUTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

Segundo Barbosa (1996); Barboza (1998) e Cecílio (1998) algumas mudanças estruturais são importantes para promover a melhoria da gestão hospitalar, a saber: desconstrução do diretor centralizador e da postura autocrática dos médicos; meios de comunicação horizontal e vertical mais efetivos e ágeis, visando promover maior integração organizacional; resolução de problemas no local onde ocorrem através da delegação de autonomia aos níveis intermediários; modelo de gestão que seja possível a integração e comunicação dos diretores de cada atividade para uma tomada de decisão consensual e mais assertiva; não atribuir funções a pessoas que não sejam devidamente capacitadas e sobrepor responsabilidades, evitando sobrecarga do indivíduo.

Todas essas mudanças não irão garantir total resolução dos problemas e harmonia institucional, no entanto são probabilidades de melhorias possíveis de serem implementadas e que norteiam os rumos da gestão para soluções mais bem sucedidas.

Complementando esta ideia, Raimundini e Souza (2003), apontam que “a estrutura dos hospitais é complexa em razão da diversidade do perfil dos profissionais inseridos neste tipo de organização. Ao adequar a estrutura às necessidades atuais, é possível melhorar o desempenho da administração”.

Modernizar as estruturas organizacionais é o ponto de partida para a eficiência da gestão hospitalar. Ambra Saúde (2017) elenca elementos essenciais para que isto aconteça: digitalizar a informação; usar sistemas capazes de apoiar a decisão clínica, eliminando erros em exames; intercâmbio de informação e elaboração de relatórios mais complexos; utilizar soluções de gestão hospitalar, como Planejamento de Recurso da Empresa (ERP), Sistema de Comunicação e Arquivamento de Imagens (PACS) e Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP); e por fim a integração máxima nos diferentes departamentos do hospital. Todas essas iniciativas em conjunto com a TI trazem solidez e segurança ao processo decisório da gestão financeira.

Por todas essas ações em prática exige pensamento crítico, dedicação e muita atenção para não agir de forma precipitada e acabar por gerar prejuízos para a organização. Visto que ao implantar novos sistemas e equipamentos gerenciais, acarretará impactos financeiros consideráveis em longo prazo. Saber avaliar as perspectivas e tendências do mercado é fundamental para uma tomada de decisão assertiva.

### 4 | FERRAMENTAS FINANCEIRAS

Neste cenário, as ferramentas de gestão financeira são primordiais para o sucesso dos resultados esperados, sendo úteis para simplificar o trabalho com os recursos de gestão financeira.

Além de servir a comunidade em geral, os hospitais têm por dever gerar serviços

de qualidade ao menor custo possível, lucrativos e que consigam permanecer em pleno funcionamento. Vieira *et al.* (2015) corrobora afirmando que “com este enfoque do menor custo, sem perder em qualidade e resolutividade, é que atualmente os hospitais buscam uma gestão financeira equilibrada e saudável”.

O custeio baseado em atividades (custeio ABC) parte do princípio de que os custos de uma empresa são gerados pelas atividades desempenhadas nela e que essas atividades são consumidas por produtos e serviços gerados nesta mesma empresa. Essa metodologia permite mensurar com mais exatidão as despesas e os custos indiretos, por meio da análise das atividades, dos seus geradores de custos e dos utilizadores (FERNANDES, 2018).

Esse método é muito eficaz para organizações hospitalares justamente por ser possível mensurar além do valor dos produtos, o valor das atividades realizadas e pelos gestores financeiros identificarem “procedimentos ou atividades que não são viáveis economicamente, pois sua utilidade não se limita só ao custeio de produtos, mas sim para fins gerenciais e estratégicos dentro da empresa” (VIEIRA *et al.*, 2015).

Outra ferramenta é a Taxa Interna de Retorno (TIR), que visa avaliar a atratividade de um projeto ou investimento, o percentual de retorno de um projeto. Se a TIR for maior que a Taxa Mínima de Atratividade significa que o mesmo é viável, se for menor, o projeto deve ser rejeitado e se for igual, a decisão de seguir com o projeto fica por conta dos gestores/investidores (CAMARGO, 2017).

Já o *payback* é um cálculo simples do tempo que levará para um investimento se pagar, podendo ser uma ferramenta de triagem na avaliação de projetos para saber se ele realmente trará o retorno desejado. Segundo Moraes (2016), “o *payback* é o tempo de retorno do investimento inicial até o momento no qual o ganho acumulado se iguala ao valor deste investimento”.

Existem diversas ferramentas financeiras que podem auxiliar a gestão. Algumas simples e outras mais complexas, mas que em conjunto conseguem fornecer um panorama financeiro com vistas à tomada de decisões bem embasadas e com maiores probabilidades de sucesso.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão financeira de qualquer instituição é uma área do conhecimento de extrema relevância, uma vez que está diretamente relacionada à continuidade das atividades organizacionais. Quando se fala em organizações da saúde, é algo ainda mais delicado, pois se trata de uma área em constante processo de mudanças e transformações com o objetivo de sempre oferecer o melhor e mais moderno tratamento aos seus clientes.

Neste contexto, os custos com produtos e equipamentos são extremamente elevados e a mão de obra deve estar em constante processo de aprimoramento e qualificação para acompanhar e atender de forma eficaz as demandas que surgem cotidianamente.

Para gerir toda essa gama de necessidades singulares, é necessário ter um corpo gestor experiente e qualificado, que tenha uma visão ampliada e saiba conduzir a instituição de forma que a mesma siga financeiramente viável.

Ter uma boa comunicação horizontal e vertical, desconstruir o papel do diretor centralizador, resolver os problemas de forma local são ações que auxiliam a melhorar os processos organizacionais. Assim como a área de tecnologia da informação é fundamental para dar celeridade aos processos e ajudar a reduzir custos, auxiliando sobremaneira o gerenciamento de custos.

Ferramentas financeiras dão uma visão panorâmica da situação organizacional e direcionam para as melhores condutas possíveis a serem seguidas. Quando utilizadas em conjunto, uma complementando os dados das outras, podem ser um grande diferencial, fornecendo apoio técnico para a tomada de decisões gerenciais.

## REFERÊNCIAS

AMBRA SAÚDE. **Eficiência na gestão hospitalar: como alcançá-la?** São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://ambrasauade.com.br/blog/eficiencia-na-gestao-hospitalar-como-alcanca-la/>>. Acesso em: 05 de dez. de 2020.

BARBOSA, P. R. Gestão de hospitais públicos: maior autonomia gerencial, melhor performance organizacional com apoio em contratos de gestão. **Revista de Serviços Públicos**, v. 120, 1996.

BARBOZA, H. S. A interferência da estrutura organizacional na administração de hospitais: o caso do Hospital Universitário de Maringá. **Monografia de Especialização em Administração Pública**. Universidade Estadual de Maringá, 1998.

CAMARGO, R. F. **Taxa Interna de Retorno: como a TIR é aplicada na análise de viabilidade de investimento em um projeto?** Santa Catarina: Treasy, 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/taxa-interna-de-retorno-tir>>. Acesso em: 20 de dez. de 2020.

CECÍLIO, L. C. O. A modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança. **Revista de Administração Pública**, v. 31, 1997.

COPEHOUSE. **O Papel da gestão financeira na área da saúde**. São Paulo: PROATIVA, 2016. Disponível em: <<https://proativacont.com.br/o-papel-da-gestao-financeira-na-area-da-saude/>>. Acesso em: 10 de dez. de 2020.

FERNANDES, D. P. **Veja como usar 3 métodos de custeio diferentes para calcular os custos de produção**. Santa Catarina: Treasy, 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/metodos-de-custeio/>>. Acesso em: 10 de dez. de 2020.

RAIMUNDINI, S. L.; SOUZA, A. A. Análise do estado atual da gestão financeira em hospitais públicos no Brasil. **Contab. Vista & Rev.**, v. 14, 2003.

MELLO, H. C. **Gestão de custos para hospitais: como fazer corretamente?** Curitiba: Medicalway, 2019. Disponível em: <<https://blog.medicalway.com.br/gestao-de-custos-para-hospitais-como-fazer-corretamente/>>. Acesso em: 11 de dez. de 2020.

MORAES, I. **O que é e como Calcular o Payback?** Contábeis, 2016.

Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/30249/o-que-e-e-como-calcular-o-payback/>>.

Acesso em: 10 de dez. de 2020.

MV. **Contabilidade hospitalar: como gerenciar custos e encontrar gargalos na produção?** Recife, 2016. Disponível em: <<https://mv.com.br/pt/blog/contabilidade-hospitalar--como-gerenciar-custos-e-encontrar-gargalos-na-producaoor>>. Acesso em: 05 de dez. de 2020.

VIEIRA E. P.; FRIEDRICH, V. R.; FILIPIN, R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; BASSO, L. Gestão de Custos no Segmento Hospitalar: proposição de um modelo. **XXII Congresso Brasileiro de Custos**. Foz do Iguaçu, 2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/4008/4009>>. Acesso em: 06 de dez. de 2020.

## ESTUDO SOBRE O PERFIL DE INVESTIMENTOS DOS MUNICÍPIOS DE MARMELEIRO – PR

*Data de aceite: 01/03/2021*

*Data de submissão: 05/02/2021*

### **Andressa Bender**

Universidade Paranaense – UNIPAR  
<http://lattes.cnpq.br/4796571841318220>  
Bom Jesus do Sul – PR.

### **Gustavo Henrique Rudnick**

Centro Sulamericano de Ensino Superior –  
CESUL  
<http://lattes.cnpq.br/6008955437920268>  
Marmeleiro – PR.

### **Robson de Faria Silva**

Centro Sulamericano de Ensino Superior –  
CESUL  
<http://lattes.cnpq.br/0246236704621405>  
Francisco Beltrão – PR.

**RESUMO:** O presente artigo objetiva estudar o perfil de investimentos dos municípios de Marmeleiro-PR. Para realização da pesquisa foram analisados os principais investimentos disponíveis no mercado financeiro bem como características dos diferentes perfis de investidores. A pesquisa conta com amostra de 153 respondentes à pesquisa. Este trabalho tem como propósito, compreender até que ponto o investidor está disposto a correr riscos para obter maior rentabilidade no momento do investimento. A pesquisa dividiu o perfil dos investidores em três grupos distintos, sendo o grupo dos conservadores; o grupo onde prevalece o perfil moderado e o terceiro grupo, onde o perfil

agressivo (arrojado) predomina. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva com pesquisa de campo por meio de questionário estruturado, aplicado à potenciais investidores do município de Marmeleiro-PR. A pesquisa é quantitativa por tratar dos dados coletados via cálculos estatísticos possibilitando estimar do perfil de investimento dos respondentes. Concluiu-se que os investidores de Marmeleiro-PR apresentam perfil conservador, optando por investir em renda fixa, especificamente poupança e CDB. Foi possível constatar ainda que alguns investidores mesclam seus investimentos em busca de maior rentabilidade e sem desconsiderar o fator segurança.

**PALAVRAS - CHAVE:** Investimento; Risco; Perfil.

### STUDY ABOUT THE CITIZENS' INVESTMENTS PROFILE IN MARMELEIRO - PR

**ABSTRACT:** This article aims to study the investments profile of the citizens of Marmeleiro-PR. To carry out the research were analyzed the main investments available in the financial market and the characteristics of the different investor profiles. The survey has a sample of 153 respondents to the survey. This work aims to understand the extent that the investor is willing to take risks to obtain greater profitability at the time of the investment. The research divided the investors' profile into three distinct groups, the group of conservatives; the group where the moderate profile prevails and the third group, where the aggressive (bold) profile prevails.



The methodology used was descriptive research with field research through a structured questionnaire, applied to prospective investors in the municipality of Marmeleiro-PR. The research is quantitative because it deals with the data collected through statistical calculations, making it possible to estimate the respondents' investment profile. It was concluded that investors in Marmeleiro-PR have a conservative profile, choosing to invest in fixed income, specifically savings and CDB. It was also possible to verify that some investors mix their investments looking for a greater profitability and without disregarding the safety factor.

**KEYWORDS:** Investment; Risk; Profile.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com a grande quantidade de opções disponíveis para investimentos no mercado financeiro, a compreensão do perfil do investidor é essencial para oferecer a este uma carteira de investimentos adequada e que atenda a suas expectativas.

O investimento no mercado financeiro e de capitais, divide-se por classes de ativos, sendo eles os ativos de renda fixa, renda variável, fundos de investimento, entre outros, classificados de acordo com o risco a eles atrelado.

Neste sentido, a presente pesquisa classifica o perfil dos investidores em três grupos: aqueles de perfil conservador, os de perfil moderado e os investidores com perfil agressivo/arrojado, bem como apresenta conceitos e definições de várias opções de investimentos.

Cada investidor possui características próprias que o enquadram em determinado perfil de investimento. Existe uma gama de possibilidades de investimentos disponíveis no mercado, sendo que as categorias de investimentos se definem pela tolerância ao risco que o investidor está disposto a correr em função da lucratividade almejada (objetivos/metras). Para definir a categoria de investimento é preciso avaliar a situação financeira (renda/patrimônio) do investidor, sua idade, o conhecimento deste em relação ao mercado financeiro, o prazo do investimento (curto, médio ou longo prazo), o nível de risco suportado e os objetivos/resultados que o investidor busca alcançar.

O objetivo principal do trabalho é compreender o perfil investidor dos habitantes do município de Marmeleiro, estado do Paraná, e identificar quais os investimentos são optados por estes. Como objetivos específicos, buscou-se apresentar definições de diferentes formas de investimentos e definição dos perfis do investidor, de modo a identificar e classificar o perfil de investimento dos Marmeleirenses bem como suas opções de investimentos.

O trabalho se justifica pela grande quantidade de opções de investimentos disponíveis no mercado e pela necessidade de o investidor ter acesso a informações que facilitem a tomada de decisão referente ao investimento a ser realizado. A criação de perfis de investidores e divulgação referentes a formas de investimento auxiliam o investidor na escolha da opção de investimento que mais se enquadra à suas condições e expectativas, opções que diminuam os riscos de perda, mantendo a rentabilidade.

A seção um deste trabalho descreverá o mercado financeiro e os perfis de investimentos, bem como risco e retorno atrelados ao investimento. Na seção dois serão apresentadas definições das principais formas de investimento. A seção três descreve a metodologia utilizada, enquanto a seção quatro apresenta os resultados da pesquisa. Na seção cinco serão apresentadas as conclusões deste trabalho.

## 2 | MERCADO FINANCEIRO

Nos últimos anos, o mercado financeiro brasileiro tem assumido uma posição cada vez mais importante para a economia e a sociedade, com o mercado tornando-se mais dinâmico, possibilitando o surgimento de novos produtos e investimentos (GIUDICCE; ESTENDER, 2017). Com a grande variedade de formas de investimento, ter conhecimento do perfil do investidor é de suma importância.

O perfil do investidor é individual, sendo que cada um possui uma maneira própria de encerrar os riscos que o mercado financeiro oferece. O conhecimento do perfil do investidor auxilia na realização de aplicações em títulos que atenderão melhor os objetivos do investimento, evitando que o investidor perca dinheiro e seja exposto a riscos desnecessários (AMARAL, 2020). Saber dos riscos e das expectativas ajuda o investidor a ter segurança na hora de investir.

A decisão de investir está diretamente relacionada ao nível de risco que o investidor está disposto a assumir, frente ao retorno esperado.

O perfil do investidor tem como base a segurança, a liquidez e a rentabilidade (MELO; LOBO; RIBEIRO, 1976).

### 2.1 Perfil do Investidor

Wiltgen (2016) classifica o perfil do investidor em três perfis distintos: conservador, moderado e agressivo/arrojado conforme descrito a seguir.

Investidores conservadores caracterizam-se pelo baixo risco que assumem em seus investimentos, além de possuírem poucas informações e conhecimentos acerca de investimentos.

Os investidores com o perfil conservador buscam segurança nos seus investimentos. Sua estratégia consiste em investir em produtos de baixo risco e alocar uma pequena parte dos recursos em aplicações de maior risco, com objetivo de obter ganhos no longo prazo.

Para Wiltgen (2016) o investidor conservador preserva os seus recursos, não tolerando perdas e possuindo aversão ao risco. Nigro (2016) afirma que os investidores deste perfil têm como característica marcante a segurança, pois quanto menor o risco, melhor.

Neste âmbito, encontram-se investimentos em poupança, CDB, LCI ou títulos públicos, fundos de renda fixa, de curto ou longo prazo (BANCO DO BRASIL, 2018).

O perfil moderado é um meio-termo entre o perfil conservador e o arrojado. O investidor moderado está disposto a se arriscar um pouco, vai além do conservador quando falamos de rentabilidade, corre riscos maiores, no entanto, não exagera. Este investidor investe nos médio e longo prazos, e como cita Wiltgen (2016) este aceita perdas controladas.

Neste perfil, o investidor prioriza a segurança em seus investimentos, mas também está aberto a investimentos em produtos um pouco mais arriscados e que possam gerar melhores retornos a médio e longo prazo (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018). Por necessitarem de baixa liquidez no curto prazo, esses investidores podem diversificar seus investimentos em aplicações mais arrojadas.

Wiltgen (2016) afirma que este perfil é formado por pessoas que direcionam a maior parte de seus recursos em ativos de renda fixa e uma quantidade menor de recursos em Fundos Multimercados e Ações.

Já o perfil agressivo/arrojado pode ser considerado como o mais radical de todos. Neste grupo estão os investidores que possuem amplo conhecimento e respeito do mercado financeiro (NIGRO, 2016).

Os investidores de perfil agressivo/arrojado procuram possibilidades de ganhos no longo prazo, estando disposto a correr maiores riscos.

Este tipo de investidor não tem medo de se arriscar, pois, na maioria das vezes, possui um capital alto para investimento, o que permite investir em ações e fundos de renda variável. Ainda, conhece o mercado bem como as opções de investimentos existentes, gosta de desafios e busca investimentos de médios e longos prazos.

Ressalta-se que o perfil do investidor pode mudar no decorrer do investimento de acordo com as necessidades enfrentadas.

## **2.2 Risco e Retorno**

Ao realizar um investimento, o investidor precisa levar em consideração os riscos e o retorno associados a este investimento. O sucesso do investimento depende de um bom planejamento e da escolha da melhor opção de investimento, de acordo com o perfil do investidor.

Risco e retorno estão sempre relacionados, ou seja, quando o investimento oferecer maior risco consequentemente trará maior retorno.

O retorno está diretamente ligado ao risco que o investidor está disposto a correr. Recomenda-se que não seja realizado um investimento sem antes ter um conhecimento mínimo sobre ele, de modo a garantir um melhor retorno sobre o capital investido. Os investimentos de baixo risco são mais seguros, porém seu retorno será menor, como é o caso da poupança (ASSAF NETO, 2005).

Os riscos mais frequentes ocorridos nas aplicações financeiras estão atrelados com as flutuações do “mercado”, às incertezas referentes a “liquidez” dos investimentos, quanto

ao cumprimento das obrigações assumidas pela contraparte, o que retrata o risco de “credito”, como também ao risco “operacional”, que se relaciona a possibilidade de perdas ocasionadas por sistemas e controles inadequados, falhas ocorridas no gerenciamento bem como erros humanos (GIAROLO, 2015).

Já o retorno é o resultado obtido após um período com o capital investido. Gitman (2004, p.184) conceitua retorno como “o ganho ou a perda total sofridas por um investimento em certo período”.

O retorno de um investimento é sua rentabilidade, a taxa de remuneração gerada pelo investimento.

### **3 I FORMAS DE INVESTIMENTOS**

Os investimentos financeiros, no sentido monetário, apresentam ao poupador, aplicador ou ainda investidor, a expectativa de receber o valor que investiu de volta, acrescido dos lucros de acordo com o tipo de investimento pelo qual optou.

Para entender o mercado de investimentos é necessário o entendimento sobre a renda fixa e variável, bem como os riscos e os retornos atrelados aos investimentos.

O mercado de renda fixa é formado por ativos em que a remuneração pode ser dimensionada quando realizada a aplicação (taxa pré-fixada), ou aqueles em que a taxa de juros é dada ao final do investimento, considerando a variação da taxa de juros e a inflação do período do investimento (taxa pós-fixada).

Os investimentos em renda fixa são mais utilizados por investidores com perfil conservador, pois, de forma geral, apresentam menores riscos.

Já os títulos de renda variável são denominados voláteis pelo mercado financeiro pelo fato de ser impossível a determinação da sua rentabilidade futura.

Os títulos variáveis são formados principalmente por ações, que apresentam taxas de retorno variável. O investidor em ações fica a mercê das oscilações no desempenho das empresas, um mercado muito instável, sendo que seus resultados diários refletem na lucratividade do investimento realizado.

Investir em renda variável é mais arriscado, pois a renda está constantemente mudando, não possuindo garantias, apesar da possibilidade da obtenção de maiores rendimentos em relação a renda fixa.

A seguir serão apresentadas algumas das formas de investimento mais procuradas pelos investidores.

- Ação: é o valor mobiliário, emitido pelas companhias ou sociedades anônimas, representativos de parcela de seu capital. As ações correspondem à aquisição de uma parcela do capital de uma empresa. O acionista, detentor da ação, é um coproprietário da empresa, possuindo direito de participação nos resultados.

O retorno do investimento em ações ocorre por meio de dividendos, que representam

o lucro gerado pela empresa, e que são repassados aos investidores de acordo com a porcentagem da ação do mesmo.

As ações de uma empresa podem ser divididas entre ações ordinárias (ON) e ações preferenciais (PN). As ações ordinárias dão ao seu detentor direito de voto nas assembleias de acionistas enquanto as ações preferenciais permitem o recebimento de dividendos em valor superior ao das ações ordinárias, bem como a prioridade no recebimento de reembolso do capital (BM&FBOVESPA, 2018).

- Debênture: é um título de crédito (dívida) representativo que uma empresa realiza por meio de terceiros, assegurando direitos a seus detentores por meio de uma escritura de emissão.

São títulos de emissão de dívida de médio e longo prazo. As empresas lançam debêntures com o objetivo de obter empréstimos do comprador do título, gerando em troca um rendimento a esses títulos, sendo esta remuneração certa e com prazo determinado.

- Poupança: é a opção de investimento indicada para investidores que procuram maior segurança. É uma opção de investimento menos rentável, porém mais segura, atraindo investidores conservadores que procuram por segurança em detrimento da lucratividade.

A poupança possui como vantagem a possibilidade de liquidação diária, além de possuir isenção do Imposto de Renda e proteção pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC). Em contrapartida, possui a desvantagem da possibilidade de uma remuneração menor, por vezes, até menor que a própria inflação, gerando perda real do capital investido a cada mês (ALMEIDA; CUNHA, 2017).

- Certificado de Depósito Bancário – CDB: Assaf Neto (2015, p. 53) define o certificado de depósito bancário (CDB) como “uma obrigação de pagamento futuro de um capital aplicado em depósitos a prazo fixo em instituições financeiras (bancos comerciais e bancos de investimento e desenvolvimento)”.

O CDB é um depósito a prazo, em títulos de renda fixa nominativos, com rendimentos pré ou pós-faxados, podendo ser títulos públicos, emitidos por governos ou órgãos do governo, ou títulos privados, que são emitidos por instituições financeiras ou empresas (GIAROLO, 2015).

Assaf Neto (2012) salienta que os recursos captados pelas instituições por meio do CDB, geralmente, são destinados para financiar o capital de giro das mesmas.

- Certificado de Depósito Interfinanceiro – CDI: consiste em operações de compra e venda de títulos realizadas entre instituições financeiras. O CDI consiste na taxa de juros que os bancos utilizam quando fazem empréstimos entre si. O CDI tem como objetivo lastrear as operações do mercado interbancário, com negociações restritas apenas a este mercado.

- Títulos públicos são papéis emitidos pela União com o objetivo de renegociar uma dívida estadual ou municipal (TORRES, BARROS, 2014). NIGRO (2016) cita que os títulos

públicos são expedidos pelo Tesouro Nacional, tendo como finalidade ajudar o governo no pagamento de suas dívidas.

Estes títulos representam um “empréstimo” de capital aos governos, que, após um período, devolve o valor acrescido de juros, sendo um investimento de renda fixa, previsível, com boa liquidez, custo e riscos baixos.

- Tesouro Direto: é um programa do Tesouro Nacional em parceria com a BM&FBovespa para venda de títulos públicos federais para pessoas físicas, sendo a venda realizada por meio da internet.

Além de serem títulos acessíveis e apresentarem opções de investimento que se enquadram aos objetivos financeiros, o Tesouro Direto possui boa rentabilidade e liquidez diária, além de ser a operação de menor risco no mercado (Howes, 2018).

- Títulos privados: são emitidos pelas instituições bancárias que, criam uma obrigação de pagamento para com o investidor de um valor superior ao investido, no final do prazo estabelecido. CDB, RDB e Letra de Câmbio podem ser apontados como os principais títulos privados sob âmbito do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional.

- Fundos de investimentos: o fundo de investimento consiste em uma comunhão de recursos constituída sob a forma de condomínio, que objetiva a aplicação em ativos financeiros no mercado financeiros de capitais.

Os fundos de investimento são uma forma de aplicação financeira que reúne recursos de um conjunto de investidores, denominados cotistas, com o objetivo da obtenção de maiores lucros. Os fundos de investimentos têm como objetivo obter lucro com a compra e a venda de títulos e valores mobiliários, de cotas de outros fundos ou de bens imobiliários tanto no Brasil como no exterior (CALICCHIO, 2020). Esses fundos são criados por um administrador, geralmente, uma instituição financeira (GIAROLO, 2015).

Por operarem com um grande volume de recursos, os fundos de investimentos conseguem obter condições mais favoráveis do que investidores operando de forma individual, sendo que as condições de alguns ativos melhoram à medida do aumento do volume investido.

Santos (2014, p. 113) destaca que “a rentabilidade de cada fundo é determinada pela estratégia de investimento adotada pelo gestor, que deve se enquadrar ao perfil de cada investidor”.

Entre as categorias de fundos podemos destacar os fundos de Renda Fixa, Cambial, Multimercados e Ações.

## **4 | METODOLOGIA**

Para conhecer o perfil dos investidores do município de Marmeleiro e suas preferências quanto aos investimentos disponíveis no mercado financeiro local, realizou-se uma pesquisa quantitativa e de caráter descritivo, por meio de um questionário fechado.

Nesse tipo de pesquisa é possível observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados sem que o pesquisador interfira nas respostas, porém, para ser considerada uma pesquisa descritiva, é preciso padronizar os dados (ROCHA, 2019).

As informações foram obtidas por meio de um questionário estruturado, ou seja, as perguntas foram diretas e com alternativas fixas, permitindo que o entrevistado escolhesse uma entre várias opções apresentadas.

O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma de um *software* de pesquisas em tempo real denominado Soluções de Pesquisa *Qualtrics* e os dados coletados forneceram o suporte para a análise dos diferentes tipos de perfil de investidores existentes no município de Marmeleiro e quais os investimentos mais procurados por esses investidores. De acordo com Barros (2007) é pela análise dos dados coletados que se faz a explicação dos fenômenos, neste caso, quanto às opções de investimentos e o perfil de investimento utilizado pelos Marmeleirenses.

Marmeleiro é um município localizado na região Sudoeste do estado do Paraná e que conta com 14.387 habitantes (IBGE, 2020). Os envios foram feitos por mídias sociais, contatos profissionais dos autores e grupos de *whatsapp* sendo que 153 se dispuseram a responder a pesquisa, compondo a amostra do estudo. Assim sendo, a amostragem é não probabilística e a escolha dos respondentes ocorreu de forma aleatória.

As respostas dos participantes foram posteriormente organizadas e tabuladas, de modo a descrever estatisticamente, de forma clara as escolhas dos respondentes, possibilitando estimar o perfil e as opções de investimento mais utilizadas.

## 5 | ANÁLISE E RESULTADOS

Com o objetivo de identificar o perfil de investimento dos investidores de Marmeleiro-PR, os dados dos respondentes da pesquisa foram quantificados de modo a demonstrar as especificidades dos resultados.

Iniciaremos com questões que visam a formulação da *Persona*, ou seja, dados que indicam o perfil de cada entrevistado.

Os 153 respondentes da pesquisa tiveram suas idades oscilando entre 21 anos (idade mínima) e 56 anos (idade máxima).

Em se tratando de gênero, a maior parte dos 153 respondentes, 94, são do sexo feminino, enquanto 59 são do sexo masculino. Sendo assim, nossa pesquisa reflete, em sua maioria, a opinião feminina em torno do mercado de investimentos do município de Marmeleiro - PR.

Outro fator relevante para a identificação do perfil dos investidores é sua faixa salarial. Dentre os respondentes da pesquisa, a maioria (32,28%), possuem faixa salarial entre 1 a 2 salários mínimos, seguido por aqueles que possuem faixa salarial entre 2 e 3 salários mínimos (27,45%), de 3 a 4 salários mínimos (20,92%), acima de 5 salários

mínimos (10,46%), e entre 4 e 5 salários mínimos (8,50%), respectivamente.

Em se tratando de estado civil, a maior parte dos respondentes são solteiros (43,79%), seguido por casados (38,56%), divorciados (11,11%), viúvos (3,92%) e outros (2,61%), respectivamente.

Ao serem questionados sobre seus investimentos, os respondentes afirmaram, em sua maioria preferência por investimentos em cooperativas e bancos, conforme tabela abaixo.

<b>PATRIMÔNIO INVESTIDO PORCENTUAL</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Menos de 25%	104	69,80%
26% a 50%	29	19,46%
51% a 75%	14	1,40%
76% a 100%	02	1,34%
Total	149	100%

Tabela 1: Possui investimento em algum banco, cooperativa ou corretora?

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O fato de serem 153 respondentes e 168 respostas, indica que alguns investidores optam por mais de um tipo de investimento.

As cooperativas são as mais procuradas pelos munícipes de Marmeleiro para realizar seus investimentos em função do município ter na agropecuária seu setor econômico de maior desenvolvimento e pelas cooperativas oferecerem melhores formas de crédito a estes investidores.

Deve-se considerar, também, que o número de pessoas que não possuem nenhum tipo de investimento é grande (22,88%).

A tabela a seguir mostra o percentual do patrimônio que os respondentes destinam para investimentos. A maioria destes investe uma pequena porcentagem do seu patrimônio, enquanto poucas pessoas investem praticamente todo o seu patrimônio.

<b>PATRIMÔNIO INVESTIDO PORCENTUAL</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Menos de 25%	104	69,80%
26% a 50%	29	19,46%
51% a 75%	14	1,40%
76% a 100%	02	1,34%
Total	149	100%

Tabela 2: Percentual do seu patrimônio em produtos financeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2020)



Pelas respostas acima pode-se identificar que, predominantemente, os investidores do município de Marmeleiro que participaram desta pesquisa investem menos de 25% do seu capital financeiro. Foram somente 149 respostas, demonstrando que nem todos os participantes responderam a esta questão.

Ao serem questionados de seus conhecimentos sobre investimentos, 67,32% dos respondentes afirmaram ter conhecimentos em investimentos, enquanto 32,68% afirmam não ter conhecimento. Este percentual retrata que o Marmeleirense busca se informar sobre investimentos e tem conhecimento de como o mercado de investimentos funciona.

A tabela a seguir demonstra quais os investimentos que os respondentes possuem conhecimento:

<b>INVESTIMENTOS FUTUROS PRETENDIDOS</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Poupança	54	19,64%
Ações	65	23,64%
Certificado de Depósito Bancário (CDB)	17	6,18%
Previdência Privada	36	13,09%
Títulos Públicos	28	10,18%
Debêntures	10	3,64%
Fundos de Investimentos	39	14,18%
Nenhum	12	4,36%
Outros	14	5,09%
Total	275	100%

Tabela 3: Quais os tipos de investimentos conhecidos

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Entre os vários tipos de investimentos que os munícipes de Marmeleiro têm conhecimento, a poupança é o tipo de investimento mais procurado (36,57%), provavelmente em função do risco menor e do retorno mais garantido. No entanto, merecem destaque também os investimentos em ações (15,71%) e previdência privada (15,14%). Uma parcela considerável da população também opta por investir em fundos de investimento (11,14%) e títulos públicos (7,43%), o que demonstra que o investidor busca diversificar seus investimentos. Porém a forma de investimento predominante é a poupança, o que define o perfil do investidor Marmeleirense como conservador.

Para compreender o perfil do investidor do município de Marmeleiro - PR foi realizada uma investigação quanto aos investimentos pretendidos futuramente, conforme tabela a seguir:

INVESTIMENTOS FUTUROS PRETENDIDOS	RESPOSTA	PORCENTAGEM
Poupança	54	19,64%
Ações	65	23,64%
Certificado de Depósito Bancário (CDB)	17	6,18%
Previdência Privada	36	13,09%
Títulos Públicos	28	10,18%
Debêntures	10	3,64%
Fundos de Investimentos	39	14,18%
Nenhum	12	4,36%
Outros	14	5,09%
Total	275	100%

Tabela 4: Investimentos pretendidos para o futuro

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pelos dados apresentados na tabela 4, percebe-se que o investimento em ações (23,64%) faz parte das pretensões futuras de investimento da maioria das pessoas que integraram essa pesquisa.

Ações, poupança, fundos de investimento e previdência privada são os itens mais pretendidos para investimentos futuros. Debêntures é o item menos procurado pelos investidores do município pesquisado (3,64%). Esses dados nos fornecem indícios de que o perfil do investidor local se estende do conservador ao moderado. Uma parcela pequena dos municípios se encaixa na categoria de investidor arrojado.

Ainda pretendendo analisar o perfil do investidor local, elaborou-se a seguinte questão quanto aos anseios no momento de investir: Quando você pensa em investimentos futuros, qual sua preferência?

Dentre as opções apresentadas, investir em produtos de baixo risco, com poucas chances de perda para preservar o capital foi a opção com maior número de escolhas, 93 pessoas ao todo (60,78%). Já a opção investir a maior parte em produtos de baixo risco, o restante em produtos de maior risco buscando crescimento moderado do capital foi escolhido por 24 pessoas (15,69%). Investir partes iguais em produtos de baixo risco e produtos de maior risco que proporcionam o crescimento de capital foi escolhido por 27 pessoas (17,65%). Já a opção investir a maior parte do capital em produtos de maior risco e o restante em produtos de baixo risco, buscando grande crescimento de capital seria a opção de apenas 9 respondentes (5,88%). Demonstrando que o perfil moderado e conservador são os que prevalecem nesta pesquisa.

Outra questão que fez parte desta investigação foi quanto a possibilidade de o investimento ter por uma redução não esperada (risco). Se isso acontecesse, qual seria a atitude a ser tomada pelo investidor. Compare as respostas:

<b>QUAL SUA ATITUDE DIANTE DA REDUÇÃO DE INVESTIMENTO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Sairia imediatamente do investimento	41	26,80%
Tiraria a metade ou mais do valor inserido	15	9,80%
Não tiraria e planejaría outra forma de investir	50	32,68%
Aceitaria a perda com a expectativa de ganho a longo prazo	47	30,72%
Total	153	100%

Tabela 5: Se o seu investimento sofresse uma redução, qual seria sua atitude?

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pelos dados coletados pode-se identificar que a maioria dos investidores (32,68%) não tiraria seus investimentos do mercado financeiro mesmo ocorrendo uma redução no rendimento destes. Esses investidores aceitariam a perda em função da expectativa de ganhos a longo prazo.

Uma parcela considerável dos investidores retiraria imediatamente seus investimentos do mercado (26,80%). Poucos não tirariam seus investimentos, porém pensariam em outras formas de investimentos que oferecesse um retorno mais garantido, (32,68%). Isso define o perfil dos investidores como sendo cautelosos na hora de investir, característica essa do perfil conservador e moderado.

A tabela 6 apresenta o que os respondentes relataram quando solicitados sobre a finalidade do investimento.

<b>FINALIDADE DO INVESTIMENTO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
Compra de um bem	77	41,62%
Proteção do capital contra a inflação	8	4,32%
Aposentadoria	34	18,38%
Crescimento do patrimônio	61	32,97%
Outros	5	2,70%
Total	185	100%

Tabela 6: Finalidade do investimento

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com as respostas da tabela 6, é possível constatar que a maioria das pessoas do município de Marmeleiro-PR investe no mercado financeiro com o objetivo de adquirir um bem, enquanto outra parcela considerável investe visando o crescimento de

seu patrimônio ou uma futura aposentadoria. Pouquíssimas pessoas visam o investimento para se proteger contra a inflação.

Como são 153 participantes na pesquisa e obteve-se 185 respostas no questionamento acima, entende-se que os investidores tenham escolhido mais do que uma opção de resposta.

Aos respondentes, foi feita uma pergunta referente à opção de escolha destes, referente a duas opções de investimentos, sendo elas:

A opção de investimento com ganho certo de R\$ 500,00, opção preferida por 106 respondentes (69,28%) e a opção investimento com 50% de probabilidade de ganho de R\$ 1.000,00 e 50% de probabilidade de não ganhar nada, opção preferida por 47 respondentes (30,72%).

Os dados coletados indicam que também nesta questão o perfil conservador prevalece, pois, a maioria escolheu um ganho certo, mesmo que menor, se comparado a segunda opção na qual o retorno é maior, no entanto, o risco também. Buscando indícios que forneçam informações sobre o perfil dos investidores, apresentou-se a seguinte situação:

Imagine que em um cenário você está recebendo um ganho mensal de R\$ 1.000,00, ou tem a possibilidade de entrar em um jogo e poder ganhar R\$ 2.000,00 ou não ganhar nada. Considerando-se que são desconhecidas as probabilidades de ganho ou ganho nulo no cenário em que está, por qual das hipóteses você optaria?

Nesta situação, percebe-se que a maioria dos respondentes optou por ter um ganho de R\$ 1.000,00 (73,20%), enquanto uma parcela menor (26,80%), aceitaria entrar em um jogo no qual existe a probabilidade de ganho de R\$ 2.000,00, mas tendo também a probabilidade de ganho nulo.

Com base nas escolhas dos respondentes, identifica-se a presença do perfil conservador nos investidores do município de Marmeleiro - PR, pois a maioria optou por um ganho menor em função de um risco também menor de perda de seus investimentos.

## **6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa objetivou compreender o perfil de investimento dos investidores da cidade de Marmeleiro – Paraná. Este trabalho apresentou conceitos e definições sobre as principais formas de investimentos bem como características do perfil dos investidores. Ao analisar-se as opções de renda fixa e renda variável disponíveis no mercado financeiro, compreende-se também a relação existente entre risco e retorno.

A pesquisa contou com a participação de 153 respondentes, residentes em Marmeleiro – PR. Pelas respostas obtidas na pesquisa, foi possível identificar que o perfil dos investidores do município oscila entre o conservador e o moderado, predominando o conservador, e que a poupança é a forma de investimento mais procurada pelos investidores

do município.

De acordo com as questões acima descritas, ao serem questionados, os investidores, em determinados momentos da pesquisa expressam atitudes moderadas quanto aos seus investimentos, mas que, nas duas últimas questões, assumem um perfil conservador, ou seja, manifestam certa intolerância quanto ao risco e, em se tratando de rentabilidade, renunciam ganhos maiores em troca de maior segurança em seus investimentos.

Por fim, com os dados obtidos pela pesquisa pode-se concluir que o perfil de investimento dos investidores do município de Marmeleiro leva em consideração os riscos dos investimentos procurados e, em função desses riscos que o mercado oferece, os investidores procuram investimentos mais seguros, com renda fixa, mesmo que a lucratividade seja menor, assumindo perfil majoritariamente conservador.

Baseando-se neste trabalho, sugere-se que pesquisas futuras estudem o perfil dos investidores de Marmeleiro com uma amostra estatisticamente conveniente, uma vez que este trabalho utilizou uma amostra não-conveniente. Sugere-se, também, um comparativo entre cidades vizinhas buscando entender o comportamento em relação ao investimento e regionalizando a pesquisa sobre o perfil dos investidores de uma parte da região Sudoeste do Paraná.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. F. de; CUNHA, D. P. A. **Estudo do mercado brasileiro de renda fixa e o perfil do investidor brasileiro**. Rio de Janeiro. Fev. 2017. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10020143.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2021.

AMARAL, P. P. **Relações com investidores e governança corporativa**. São Paulo: SENAC, 2020.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BANCO DO BRASIL. **Análise de perfil do investidor**. 2018. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page17,2011,2011,0,0,1,1.bb>. Acesso em: 05 jan. 2021.

BARROS. A. J. Si.; LEHFELD. N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

BM&FBOVESPA. **Ações**. 2018. Disponível em: [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/acoes.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/acoes.htm). Acesso em: 07 jan. 2021.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Perfil do investidor**. 2018. Disponível em: [http://www11.caixa.gov.br/portal/public/investidor/investidor/invista/perfil\\_do\\_investidor](http://www11.caixa.gov.br/portal/public/investidor/investidor/invista/perfil_do_investidor). Acesso em: 10 jan. 2021.

CALICCHIO, S. **Os fundos de investimento de uma forma simples**: O guia de introdução aos fundos de investimento e as estratégias de investimento mais eficazes no domínio da gestão de ativos. 3 ed. São Paulo: Breakout, 2020.

GIAROLO, V. R. **Perfil do investidor financeiro para pessoa física residente nas cidades de Ibiaçá-RS e Tapejara-RS**. Faculdade Anglicana de Tapejara. Tapejara-RS, 2015. Disponível em: <http://www.fatrs.com.br/faculdade/uploads/tcc/f70b82b4996cd93f616aa8cd366f517d.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2021.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GUINDANCE, T. L.; ESTENDER, A. C. **O Processo de Análise de Investimentos Financeiros em Instituições Financeiras**. Caderno de Administração v.1, 2017. Revista do Departamento de Administração da FEA ISSN 1414-7394. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

HOWES, T. B. **Análise do perfil do investidor de investidor de clientes de uma agência de Banco em Florianópolis**. Monografia Universidade Federal de Santa Catarina Centro Socioeconômico Ciências Econômicas. Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/185022/Monografia%20do%20Thiago%20Bertotto%20Howes.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 jan. 2021.

IBGE. **IBGE realiza em marmeleiro a 1ª reunião do censo 2020**. Disponível em: <http://www.marmeleiro.pr.gov.br/sitio/noticia.php?notid=794#:~:text=Em%20Marmeleiro%20com%20uma%20popula%C3%A7%C3%A3o,serem%20visitados%20ser%C3%A1%20de%204.600>. Acesso em: 09 nov. 2020.

MELO, J. L.; LOBO, M. T. L. de S.; RIBEIRO, A. M. M. **Perfil do investidor no mercado de ações**. Rio de Janeiro: IBMEC, 1976.

NIGRO, T. **Títulos privados ou títulos públicos**: quando investir em cada? O Primo Rico, 2016. Disponível em: [www.oprimorico.com.br](http://www.oprimorico.com.br). Acesso em: 03 jan. 2021.

ROCHA, N. **A educação quilombola e a reprodução cultural afrodescendente**. Maringá: Viseu, 2019.

SANTOS, J. O. dos. **Finanças pessoais para todas as idades: um guia prático**. São Paulo: Atlas, 2014.

TORRESS, I. A.; BARROS, F. S. **Investimentos financeiros**: uma análise dos alunos investidores de uma Instituição de ensino superior de Brasília – DF\*. Universitas Gestão e TI, Brasília, v. 4, n. 1, p. 39-53, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://www.arqcom.uniceub.br/gti/article/viewFile/2804/2401>. Acesso em: 07 jan. 2021.

WILTGEN, J. **Você sabe o seu perfil de investidor?** Conheça os 3 tipos. Genial Investimentos, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1958/1/2017FredericoLuisAltmann.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

## EFEITO DA CORRUPÇÃO SOBRE O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO

Data de aceite: 01/03/2021

**Elias Pereira Lopes Júnior**

<http://lattes.cnpq.br/2819565797648735>

**Karoline Teixeira de Sousa**

<http://lattes.cnpq.br/2703557803701862>

**Hércules Pio da Silva**

<http://lattes.cnpq.br/9672304141949810>

**RESUMO:** O Investimento Estrangeiro Direto (IED) é um elemento que pode promover o crescimento do país que receberá o recurso. Um fator que pode influenciar a decisão dos investidores e estrangeiros a escolherem o país na qual vão investir é o ambiente de governança do país anfitrião. A partir dessa lógica, este estudo analisou a influência da corrupção na atração de Investimento Estrangeiro Direto. Foram coletados dados de 184 países entre os anos de 2002 a 2016. Foi utilizada a técnica de Dados em Painel com efeito fixo, utilizando duas variáveis para representar a corrupção (Controle da Corrupção e Corrupção) e nove variáveis de controle (Tamanho do Mercado, Investimento Doméstico, Infraestrutura, Taxa de Juros, Abertura, Força de Trabalho, Crescimento do PIB, Doações de Recursos e Qualidade das Instituições). O modelo proposto mostrou que uma elevada corrupção (*Corruption*) afeta negativamente o fluxo de IED. Além disso, as variáveis de controle que permaneceram no modelo foram Investimento Doméstico, Taxa

de Juros, Força de Trabalho e Crescimento do PIB. Os formuladores de políticas devem ter consciência de que o ambiente político é um fator crucial para o fluxo de IED e as políticas devem ser estruturadas adequadamente para atender aos requisitos básicos da atração de investimentos e, portanto, do crescimento econômico em geral.

**PALAVRAS - CHAVE:** Investimento Estrangeiro Direto. Corrupção. Países

**ABSTRACT:** Foreign Direct Investment (FDI) can promote the growth of the country that will receive the resource and the governance environment of the host country is one of the factors that influence the decision of investors and foreigners. Based on this logic, this study analyzed the influence of corruption in attracting Foreign Direct Investment. Data from 184 countries were collected between the years 2002 to 2016. The Panel Data technique was used, using two variables to represent corruption (Corruption and Corruption Control) and nine control variables (Market Size, Home Investment, Infrastructure, Rate Interest, Openness, Workforce, GDP Growth, Donations of Resources and Quality of Institutions). The proposed model showed that high corruption (Corruption) adversely affects the flow of FDI. In addition, the control variables that remained in the model were Domestic Investment, Interest Rate, Labor Force and GDP Growth. Policy makers must be aware that the political environment is a critical factor for the flow of FDI and policies must be properly structured to meet the basic requirements of attracting investment and, therefore, of economic growth in general.

**KEYWORDS:** Foreign Direct Investment. Corruption. Countries.

## 1 | INTRODUÇÃO

A globalização, aliada à internacionalização das transações comerciais, proporciona um cenário de amplas possibilidades para os investimentos dos poupadores em uma economia. O desenvolvimento tecnológico potencializou o comércio internacional, tornando-se uma considerável ferramenta na conexão entre os países do mundo, formando uma rede de relacionamentos entre as nações que buscam o desenvolvimento de programas e a promoção de ações voltadas para a prosperidade do cenário internacional, sob os aspectos sociais, econômicos, políticos e ambientais.

As movimentações financeiras têm direcionado seu foco para o Investimento Estrangeiro Direto (IED), que se tornou uma modalidade de aplicação de recursos bastante visada nas transações comerciais (IAMSIRARAJ, 2016; BHATTARAI, 2016; TIAN, 2018). Os investidores, que podem ser pessoas ou corporações, reconhecem as empresas de fora de seu país como uma alternativa de investimento de alta rentabilidade.

Existem algumas razões mais fundamentais que apoiam a atratividade do IED, como tecnologia avançada, habilidades, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e *know-how*. O IED também pode ajudar a acessar mercados estrangeiros quando os países anfitriões são usados como plataforma de exportação para distribuir produtos na região. Portanto, o IED parece oferecer boas características, variando entre um alto grau de estabilidade, aumento de recursos financeiros, efeitos positivos na produtividade e acesso ao mercado externo (IAMSIRARAJ, 2016).

O IED é influenciado pela confiança dos investidores, que se refere basicamente à percepção dos investidores em relação às políticas fiscais e monetárias do governo, bem como às estabilidades macroeconômicas de um país (DUNNING, 2002, ACEMOGLU; JOHNSON, 2005). De fato, ninguém sente interesse em investir em um país onde brechas institucionais incentivam a corrupção, a burocracia aumenta o custo de transação do investimento e onde o governo pode expropriar investimentos (BOUCHOUCHA; YAHYAUI, 2019).

O Fórum Econômico Mundial (2019) estima que o custo da corrupção seja de US\$ 2,6 trilhões, o que equivale a mais de 5% do PIB global, e que a corrupção aumenta o custo de fazer negócios em até 10%. Portanto, existem boas razões para governos e empresas aumentarem a luta contra a corrupção. Nesse contexto, sabendo que altos níveis de corrupção tem um impacto negativo na atração de investimentos (WEI, 2000; VITTAL, 2001; WEITZEL; BERNS, 2006; BARASSI; ZHOU, 2012; MENGISTU; ADHIKARY, 2019), o presente trabalho tem como objetivo analisar a influência da corrupção na atração de Investimento Estrangeiro Direto.



## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Corrupção

Dentre as várias definições literárias sobre a corrupção, é notável que não existe um consenso entre os autores, porém, em termos gerais ela abrange os conceitos amplos como o mau uso de poder público para obtenção de vantagens em benefícios próprios e a decadência da moral. Quando se pensa em corrupção reflete-se sobre os valores éticos, morais, padrões de conduta e comportamento de um cidadão e espera-se, principalmente de figuras públicas, como políticos e empresários a transparência, a honra pessoal e a honestidade (SHLEIFER; VISHNY, 1994).

Apesar de ser um tema que na última década tem sido bastante abordado tanto na mídia brasileira quanto na mídia mundial, a corrupção possui raízes profundas e em vários momentos do cenário brasileiro ela ocupou um lugar nos debates políticos (WEBER, 2006, p.2). Os agentes públicos e os empresários agem de maneira racional quando houver um incentivo para a prática do ato, ou seja, levam em consideração o risco de serem descobertos e punidos, além do tamanho da punição, e cometem o ato de corrupção quando esses riscos forem menores que o benefício adquirido (ROSE-ACKERMAN, 2002). As práticas corruptas têm profundas raízes, entretanto, atualmente elas têm recebido um grau de atenção maior em relação ao passado, levando a entender que nos dias atuais o grau de corrupção se elevou (WILHELM, 2001).

Para Brei (1996, p.65), o “fenômeno pode ser observado numa gradação quase infinita”. Seguindo essa linha de pensamento, a corrupção acontece a partir de pequenas ações e de simples mudança de comportamento, como o suborno para a aquisição de forma mais rápida aos benefícios legalmente previstos, e se estende a uma total impunidade de crimes organizados por partes das várias áreas e níveis governamentais. Para Filgueiras (2009), o ato corrupto pode ser explicado como uma má conduta característica de uma estrutura social de tipo tradicional, que no contexto da modernidade pode gerar instabilidade no plano político e econômico. O estudo de Rose-Ackerman (2006) aponta que a má governança e a desigualdade são variáveis que influenciam fortemente o alto nível de corrupção, assim como países com maior fragmentação etnolinguística.

A corrupção representa um ônus insustentável para economias que estão em busca de um patamar competitivo, já que pode impedir o combate à pobreza, dificultar o desenvolvimento econômico e social e condenar amplos contingentes populacionais a condições de miséria (RIBEIRO, 2001). Portanto, a corrupção não é um mal que assola apenas países de terceiro mundo ou em estágio de desenvolvimento. O ato corrupto se apresenta em toda e qualquer sociedade organizada, contudo, quanto mais bem organizada é a sociedade, mais hábil ela será no enfrentamento ou na repressão da corrupção.

Segundo Teixeira (2006, p.39), “o termo corrupção é empregado em distintos sentidos, podendo ser identificado quando há uso de bens públicos para ganhos privados”.

O termo também é usado como sinônimo de suborno, extorsão, tráfico de influência, nepotismo, fraude, uso de propina ou desvio de fundos públicos. Apesar de ser mais relacionado ao setor público, o ato corrupto também contamina o setor privado, sendo um problema complexo cujos efeitos são sociais, políticos e econômicos e seus impactos afetam todos os aspectos da sociedade.

Todavia, a corrupção também pode ser interpretada como benéfica quando pode agilizar a burocracia, tornando mais rápida a emissão de documentos e autorizações formais por parte do Estado (FILGUEIRAS, 2009; FURTADO, 2012). Esse pensamento também é compartilhado por Schwartzman (2008, p. 7), quando afirma que nos anos 60 o suborno era visto como um “lubrificante” para as transações econômicas. O pagamento de suborno a determinadas autoridades para conseguir contratos e autorizações era um comportamento para tornar a atividade econômica mais fluida.

Porém, essa teoria se contrapõe a ideia de outros autores, como Rose-Ackerman (1999), que preconiza a corrupção como “areia”, na qual apesar de poder facilitar a realização de negócios específicos, ela reduz a transparência dos mercados, impede a competição por eficiência e resultados e termina gerando ineficiências para a economia e a sociedade como um todo. Para Gray e Kaufmann (1998), a corrupção se constitui no maior obstáculo ao desenvolvimento econômico e crescimento das nações.

A corrupção pode representar um desperdício no uso dos recursos e uma prática que atrapalha o desenvolvimento do comércio, tendo em vista que os recursos poderiam ser investidos de maneira mais eficiente (DUTTA; SOBEL, 2016). Mauro (1996), um dos pioneiros nas análises tipo *cross-section* para medir os efeitos do crescimento econômico diante da corrupção, mostrou que os atos corruptos afetam diretamente a redução dos incentivos ao investimento e as perdas de arrecadação tributária.

No campo público, a corrupção política pode ser considerada como abuso de poder, cargos ou recursos por governantes para ganho pessoal (SVENSSON, 2005). A corrupção pública ocorre quando um empregado, eleito ou não, usa de seus privilégios no governo para obter benefícios privados. Esse tipo de corrupção indica uma transgressão às regras e regulamentações das transações econômicas em uma sociedade (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2004).

## 2.2 Investimento Estrangeiro Direto

O Investimento Estrangeiro Direto (IED) é compreendido como uma movimentação financeira realizada por pessoas física e/ou jurídica em um país do exterior, onde o propósito no geral é o investimento para o crescimento do empreendimento que recebe este aporte. O “investimento estrangeiro” pode ser conceituado como a “transferência de fundos ou materiais de um Estado (chamado de ‘país exportador de capital’) para outro (chamado de ‘país receptor’) em troca de uma participação direta ou indireta no empreendimento” (SORNARAJAH, 2010, p. 08). O referido autor ainda conceitua o Investimento Estrangeiro

de Portfólio, o qual está relacionado a transação monetária com o objetivo de aquisição de ações, no entanto não apresenta pretensão de incorporação à gestão da empresa, direcionando os investimentos apenas para a especulação com rendimentos de curto prazo.

O IED pode ser destinado para obter controle, ainda que não seja na sua totalidade, sobre empresas no exterior, o que pressupõe um investimento cuja remuneração do capital aportado será de longo prazo. O Investimento Estrangeiro Direto também pode ser uma estratégia dos países para beneficiarem-se por meio do lançamento de suas empresas transnacionais em novos mercados (VIND, 2008; PEZZI; TRICHES, 2009).

A relação de IED está ligada a uma empresa matriz e uma filial estrangeira, as quais o conjunto formam uma empresa multinacional. De acordo com a UNCTAD (2004), a matriz precisa ter controle sobre sua filial com prosperidade de pelo menos 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito a voto de uma empresa de capital aberto. De acordo com a definição do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI), o investimento estrangeiro direto (IED) ocorre quando é mantida participação societária duradoura na gestão de empreendimento em economia diversa do investidor.

Com o forte crescimento do fluxo global de IED, cresce a discussão sobre os potenciais benefícios econômicos e/ou bem-estar dos países receptores. O Investimento Estrangeiro Direto traz vários benefícios ao país, dentre eles: geração de empregos, desenvolvimento da infraestrutura, transferência de tecnologia, transferência de competência e desenvolvimento. Os IEDs são benéficos para o país hospedeiro não apenas pela geração de emprego e pelo crescimento do produto e/ou renda, mas também porque geralmente implicam na transferência de conhecimento e tecnologia (GHEBRIHIWET; MOTCHENKOVA, 2017; ŠUŠTERŠIČ; KEJŽAR, 2020).

Pode-se mencionar que a conjuntura político-cultural do país é forte alvo de constantes análises realizadas pelos investidores, pois os mesmos esperam políticas governamentais eficientes na redução dos índices de corrupção, garantindo uma concorrência justa e transparente, influenciada apenas pelas leis de mercado. Além disso, aspectos macroeconômicos como inflação, taxa de desemprego e endividamento externo são atrativos para os Investimentos Estrangeiros Diretos, que necessitam de políticas governamentais específicas capazes de promover o equilíbrio macroeconômico necessário para o mercado de investidores (MUDAMBI; NAVARRA, 2002)

Cooter (2006) analisou os investimentos estrangeiros diretos sob a ótica de uma relação de confiança entre a empresa e o investidor, haja vista que a empresa desenvolve seus produtos e serviços esperando os recursos oriundos de investimentos, enquanto o investidor reserva seus capitais para investir, pois acredita que a empresa irá desenvolver produtos e serviços a serem consumidos pelo mercado, gerando uma relação de ganha-ganha entre ambos. Tal pensamento ratifica os trabalhos de Nonnenberg e Mendonça (2004), os quais acreditam que o fluxo de internacional de capitais é condicionado por fatores que compõem o contexto econômico e social do país.

Diante de um cenário econômico globalizado e da mobilidade de instalações das empresas nos países, têm-se diversificado as oportunidades para que os investidores apliquem seus recursos. Desse modo, os aspectos institucionais são fatores determinantes para que tais aplicadores de capital destinem suas rendas, de forma que obtenham baixos custos, alta produtividade e retorno financeiro garantido. Logo, as políticas públicas administrativas e o sistema jurídico podem ser determinantes para a escolha do melhor país a receber investimentos (AMAL; SEABRA, 2007).

Mudambi e Navarra (2002) complementam que instabilidades no ambiente institucional geram incertezas aos investidores, os quais sentem-se desencorajados para investir. Seguindo tal perspectiva, a ineficiência do governo no que tange políticas públicas de garantia a propriedade intelectual ou do cumprimento da legislação em geral potencializam tal incerteza (PAPAGEORGIADIS *et al*, 2020). Algumas pesquisas apontam que há uma relação entre a qualidade das instituições com o volume de investimentos que o país recebe. Tal pensamento é ratificado por Daude e Stein (2007), ao cruzarem os índices de IED e governança pública, assegurando que a qualidade das instituições possui efeitos positivos sobre o IED. O referido estudo coaduna com os achados de Dunning e Lundan (2008), em que afirmam que a boa governança ajuda a atrair o IED, enquanto a má o repele.

Outros estudos analisaram a relação entre a percepção de corrupção de um país e os índices de Investimentos Estrangeiros Diretos que recebem. O trabalho de Wei (2001) aponta que um país visto como corrupto tende a apresentar retrações e fugas no IED. Conforme Weitzel e Berns (2006), a corrupção do país anfitrião está associada negativamente aos prêmios-alvo, depois de corrigir outros fatores relacionados à governança, como estabilidade política, sistemas legais e padrões de divulgação financeira.

O estudo de Barassi e Zhou (2012) mostrou que a corrupção exerce um efeito negativo na atração de IED e implica que não apenas a corrupção pode afetar negativamente a probabilidade de IED no nível individual da empresa, mas também pode afetar as escolhas de IDE das MNEs no nível agregado.

Mauro (1996) explica que a corrupção contribui para a instabilidade, baixo crescimento econômico e conseqüentemente reduz a atratividade de tal país perante o mercado de investidores. Em alguns contextos, a tentativa de redução da burocracia exige a prática de suborno para a concessão de licenças e, mesmo agilizando alguns procedimentos institucionais, os investidores consideram esse procedimento como uma “tributação extra”, ocasionando a inibição de alguns IEDs (WEI, 2001).

### 3 | METODOLOGIA

Para analisar a influência da corrupção na atração, pelos países, de Investimento Estrangeiro Direto (IED), este estudo foi classificado como descritivo e quantitativo. Para

tanto, foi utilizada a técnica de Dados em Painel com efeito fixo. Os dados foram obtidos em diversas bases de dados e foram desde 2002, que foi quando algumas variáveis começaram a divulgar os dados, a 2016, em virtude de algumas variáveis ainda não terem divulgado dados mais recentes. Foram coletados dados de 184 países, abrangendo todos os continentes. O modelo de dados em painel adotado nessa pesquisa consiste em acompanhar os mesmos países ao longo do tempo e é não balanceado, ou seja, algumas observações não possuem informações em todos os anos.

A variável dependente foi o Investimento Estrangeiro Direto (*Foreign direct investment, net inflows*), obtida por meio da base de dados do Banco Mundial. As variáveis independentes foram Controle da Corrupção (*Control of Corruption*) e Corrupção (*Corruption*), obtidas nas bases *Worldwide Governance Indicators* (WGI) e *International Country Risk Guide* (ICRG), respectivamente. O modelo utilizado pode ser escrito da seguinte forma:

$$IEDit = \alpha_i + \Psi t + \beta_1 \text{Corrupção} + \beta_2 \text{Controle} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Onde:

IEDit: Investimento Estrangeiro Direto.

$\alpha_i$ : Efeito fixo de países.

$\Psi t$ : Efeito fixo de tempo.

$\beta_1$ Corrupção: Variáveis de corrupção (Controle da Corrupção e Corrupção).

$\beta_2$ Controle: Variáveis de controle.

$\varepsilon_{it}$ : Refere-se ao termo de erro aleatório.

No caso da medida do Controle da Corrupção, os valores do indicador variam de -2,5 a 2,5, quanto menor o valor, maior o uso do poder público para ganhos privados. Por outro lado, para valores mais altos, menor a corrupção. A variável Corrupção, por sua vez, é uma avaliação da corrupção dentro do sistema político. Tal corrupção distorce a conjuntura econômica e financeira dos países e reduz a eficiência do governo, permitindo que as pessoas assumam posições de poder através de patrocínio em vez de capacidade. O indicador varia de zero (ambientes mais corruptos) a 6 (ambientes menos corruptos).

Alguns estudos já analisaram a relação entre corrupção e IED (WEI, 2000; VITTAL, 2001; WEITZEL; BERNS, 2006; BARASSI; ZHOU, 2012; MENGISTU; ADHIKARY, 2019), comprovando que uma elevada corrupção pode afetar negativamente o fluxo de IED. Como o IED também pode ser atraído por outros fatores, foram adicionadas outras variáveis de controle. A primeira variável de controle foi o tamanho do mercado (medida pelo PIB, que foi obtido da base de dados do Banco Mundial) e ela foi utilizada porque países que possuem um mercado maior podem proporcionar um crescimento mais rápido. O PIB já vem sendo utilizado por muitos estudos como uma medida de tamanho do mercado (CHAKRABARTI, 2001; RAMIREZ, 2006; ADHIKARY; MENGISTU, 2008; MENGISTU; ADHIKARY, 2019;

BOUCHOUCHA; YAHYAOU, 2019).

Como medida de controle também se utilizou o investimento doméstico (medido pela variável *Gross fixed capital formation (% of GDP)*, obtida na base de dados do Banco Mundial). A ideia é que o IED pode ser complementar ao investimento doméstico por meio do trabalho conjunto na forma de *joint ventures* (MOOSA; CARDAK, 2006; MENGISTU; ADHIKARY, 2019). Outra variável de controle foi a infraestrutura (medida pela variável *number of telephones per 1000 people*, obtida na base de dados do Banco Mundial). Alguns estudos já comprovaram que uma boa infraestrutura (serviço de telecomunicação, estradas, fontes de energia e saúde) é relacionada com melhores fluxos de IED (CANNING; BENNATHAN, 2000; SACHS *et al.*, 2004; ANG, 2008; BOUCHOUCHA; YAHYAOU, 2019).

A taxa de juros (obtida pela variável *interest rate*, oriunda da base de dados do Banco Mundial) pode ser relacionada com o IED porque uma alta taxa de empréstimo representa um alto custo de capital para empreendedores e pode desencorajar potenciais atividades de negócios (HERRERO; SIMÓN, 2003; SIDDIQUI; AUMEBOONSUKE, 2014). Portanto, seguindo Bouchoucha e Yahyaoui (2019), uma alta taxa de empréstimos no país anfitrião pode motivar os estrangeiros a fornecer capital, uma vez que geralmente possuem capital de baixo custo. Isso implica ainda que *joint ventures* internacionais podem ser realizadas facilmente com países que têm escassez de capital de baixo custo.

Outra medida de controle utilizada foi a abertura, medida pela variável *trade (% of GDP)*, que pode ser encontrada na base de dados do Banco Mundial. Nesse caso, alguns estudos já mostraram a relação positiva entre o grau de abertura dos mercados dos países e o IED (SIN; LEUNG, 2001; MOOSA; CARDAK, 2006; ANG, 2008; BOUCHOUCHA; YAHYAOU, 2019). A força de trabalho também pode ser um atrativo para o IED (AZIZ; MAKKAWI, 2012). Seguindo o estudo de Bouchoucha e Yahyaoui (2019), essa pesquisa utilizou a população total (variável *total population* do Banco Mundial) para medir a força de trabalho dos países.

O crescimento do PIB também pode ser um fator de atração de investimentos para o país (FAN *et al.*, 2007). Uma taxa de crescimento estável do PIB representa solidez e estabilidade das políticas econômicas e eficácia das instituições governamentais, que são fatores levados em consideração em transações internacionais. Para esse estudo, o crescimento do PIB foi medido pela variável *GDP growth* do Banco Mundial. As doações de recursos naturais também foram analisadas nesse estudo. Em geral, as relações entre dotação de recursos naturais e entradas de IED devem ser positivas, uma vez que a abundância de tais recursos motiva as empresas estrangeiras a se envolverem em vários setores. Para esse estudo, foi utilizada a variável *arable land ratio to total land* do Banco Mundial.

A qualidade das instituições pode ter importância na atração de IED, visto que a boa infraestrutura de governança desempenha um papel central (por exemplo, maior produtividade) na atração de investimentos estrangeiros (MISHRA; DALY, 2007; AZIZ,

2018). A qualidade das instituições foi medida por meio da variável *bureaucracy quality*, oriunda da base *International Country Risk Guide* (ICRG). As variáveis utilizadas no estudo, bem como suas fontes estão sumarizadas no Quadro 1.

Variável	Tipo	Indicador	Fonte
Investimento Estrangeiro Direto	Dependente	<i>Foreign direct investment, net inflows*</i>	Banco Mundial
Controle da Corrupção	Independente	<i>Control of Corruption</i>	<i>Worldwide Governance Indicators (WGI)</i>
Corrupção	Independente	<i>Corruption</i>	<i>International Country Risk Guide (ICRG)</i>
Tamanho do Mercado	Controle	GDP ( <i>current US\$</i> )*	Banco Mundial
Investimento Doméstico	Controle	<i>Gross fixed capital formation (% of GDP)*</i>	Banco Mundial
Infraestrutura	Controle	<i>Number of telephones per 1000 people</i>	Banco Mundial
Taxa de Juros	Controle	<i>Interest Rate</i>	Banco Mundial
Abertura	Controle	<i>Trade (% of GDP)</i>	Banco Mundial
Força de Trabalho	Controle	<i>Total Population*</i>	Banco Mundial
Crescimento do PIB	Controle	<i>GDP growth</i>	Banco Mundial
Doações de Recursos	Controle	<i>Arable Land Ratio to Total Land</i>	Banco Mundial
Qualidade das Instituições	Controle	<i>Bureaucracy Quality</i>	<i>International Country Risk Guide (ICRG)</i>

Quadro 1 – Variáveis do estudo

Fonte: própria pesquisa

\*Variáveis em logaritmo natural

## 4 | RESULTADOS

Antes de proceder as análises foram realizados testes de correlação e de normalidade. A maioria das correlações foram fracas e apenas duas relações foram moderadas, o que sugere uma baixa associação entre as variáveis. Em relação à normalidade (TABELA 1), todos os quatro testes realizados refutaram a hipótese nula de normalidade multivariada (considerando que os valores de  $\text{Prob} > \chi^2$  foram menores que 0,01). O teste de normalidade univariada também refutou as suposições de ausência de assimetria, curtose e de distribuição normal. Os testes foram feitos a partir do comando *mvtest normality* do programa STATA, com a opção *all*.

Mardia mSkewness	=	475,83	chi2(364)	=	95.281,638	Prob>chi2	=	0.0000
Mardia mKurtosis	=	750,37	chi2(1)	=	3.02e+05	Prob>chi2	=	0.0000
Henze-Zirkler	=	3,54	chi2(1)	=	1.22e+05	Prob>chi2	=	0.0000
Doornik-Hansen			chi2(24)	=	2.16e+05	Prob>chi2	=	0.0000

Tabela 1 - Testes de Normalidade multivariada

Fonte: própria pesquisa

Portanto, diante desses resultados, não foi necessário realizar intervenções na base de dados. Em seguida foi realizado o Teste de Hausman, utilizado para a escolha entre efeito fixo ou efeito variável, na qual indicou que o melhor modelo a ser utilizado é o efeito fixo (Prob>chi2 = 0.0067).

A análise descritiva das variáveis, exibida na Tabela 2, mostra que os países analisados no estudo tiveram uma grande variação em relação ao recebimento de Investimento Estrangeiro Direto. Assim como o IED, a maioria das demais variáveis também tiveram uma variação elevada. No caso das variáveis de corrupção, a alta variação pode ser explicada pelo fato dos países serem heterogêneos em relação à qualidade dos serviços públicos ofertados, à formulação e implementação de políticas e à estabilidade do sistema político.

Variável	Obs.	Média	Desvio	Mín.	Máx.
Investimento Estrangeiro Direto	2008	1,10	1,21	-6,39	6,11
Controle da Corrupção	2008	0,03	1,05	-1,72	2,47
Corrupção	2008	2,60	1,19	0,00	6,00
Tamanho do Mercado	2008	24,88	1,97	19,85	30,56
Investimento Doméstico	2008	3,08	0,30	0,69	4,06
Infraestrutura	2008	80,73	46,85	0,00	242,77
Taxa de Juros	2008	7,91	38,82	-33,55	1158,03
Abertura	2008	9,93	1,30	2,21	12,00
Força de Trabalho	2008	16,32	1,59	12,57	21,04
Crescimento do PIB	2008	3,96	5,50	-62,08	123,14
Doações de Recursos	2008	15,52	14,16	0,08	63,40
Qualidade das Instituições	2008	2,19	1,11	0,00	4,00

Tabela 2 - Estatística descritiva

Fonte: própria pesquisa

Na Tabela 3 tem-se resultados do teste de Dados em Painel com efeito fixo. Nesse caso, os coeficientes do modelo sugerido se mostraram adequados para análises (Prob > F = 0.0000), já que são diferentes de zero. Inicialmente realizou-se um teste incluindo



todas as variáveis, incluindo as duas variáveis independentes de corrupção, contudo, os resultados não foram estatisticamente significantes. Em seguida, foram realizados mais dois testes separando cada variável independente. O modelo com a variável Controle da Corrupção não se mostrou adequado. Então, o modelo exibido na Tabela 3 foi o único que apresentou resultado estatisticamente significativo de uma variável de corrupção afetando o IED.

De acordo com o resultado apresentado, a corrupção tem uma relação inversamente proporcional com o Investimento Estrangeiro Direto. Portanto, tem-se evidência de que um ambiente com baixa corrupção pode estimular o fluxo de IED e isso porque os países que recebem o investimento não são escolhidos aleatoriamente e a corrupção pode ser um fator preponderante para essa escolha (BARASSI; ZHOU, 2012). O resultado encontrado nessa pesquisa vai ao encontro das conclusões de outros estudos sobre o tema (WEI, 2000; VITTAL, 2001; WEITZEL; BERNS, 2006; BARASSI; ZHOU, 2012).

Em relação às variáveis de controle, o investimento doméstico mostrou-se complementar ao recebimento de IED, corroborando com o que já tinha sido encontrado na literatura (MOOSA; CARDAK, 2006; MENGISTU; ADHIKARY, 2019). Assim, o IED pode desempenhar um papel complementar com o investimento doméstico, trabalhando em conjunto com empresas locais na forma de *joint ventures*, pois seria muito mais fácil compartilhar custos e complementar a lacuna de habilidades gerenciais que está ausente em muitos países em desenvolvimento. Portanto, presume-se que quanto mais o capital doméstico floresce em um país, mais o capital internacional flui (MENGISTU; ADHIKARY, 2019).

<b>Investimento Estrangeiro Direto</b>	<b>Coef.</b>	<b>Std. Err.</b>
Corrupção***	0,137	0,072
Tamanho do Mercado	-0,030	0,099
Investimento Doméstico*	1,074	0,211
Infraestrutura	0,002	0,002
Taxa de Juros*	0,002	0,000
Abertura	0,038	0,060
Força de Trabalho**	-0,226	0,112
Crescimento do PIB*	0,031	0,008
Doações de Recursos	0,004	0,007
Qualidade das Instituições	-0,029	0,124
_cons	1,326	1,224

Tabela 3 – Resultados do Dados em Painel

Fonte: própria pesquisa

\*, \*\* e \*\*\* indicam níveis de significância a 1%, 5% e 10%, respectivamente

Outra variável que apresentou nível de significância estatisticamente válido foi a taxa de juros. Nesse caso, as baixas taxas de juros praticadas por alguns países proporcionam margens de juros estreitas e menores custos de capital e são uma das principais razões oferecidas por bancos para explicar suas operações no exterior, particularmente em países emergentes, onde as margens tendem a ser muito maiores (HERRERO; SIMÓN, 2003).

A força de trabalho, medida pela população total, apresentou relação inversamente proporcional com o IED. Esse resultado é contraditório com o que a literatura apresenta (AZIZ; MAKKAWI, 2012; MENGISTU; ADHIKARY, 2019). Uma possível explicação para esse fato é que países com populações maiores podem ter dificuldades em receber investimentos estrangeiros se não tiverem ou tiverem um número insuficiente de universidades e instituições técnicas necessárias para o desenvolvimento de uma força de trabalho altamente qualificada (AZIZ; MAKKAWI, 2012).

O crescimento do PIB se mostrou como uma variável impulsionadora de IED. Uma taxa de crescimento estável do PIB representa a solidez e a estabilidade das políticas econômicas e a eficácia das instituições governamentais, procuradas principalmente nas transações internacionais (MENGISTU; ADHIKARY, 2019). Além disso, uma alta taxa de crescimento do PIB mede a capacidade de compra de um país e também pode indicar o quão bem os consumidores estão em um país, o que pode ser um atrativo para empresas estrangeiras que desejam se instalar no país (GLOBERMAN; SHAPIRO, 2003).

## 51 CONCLUSÕES

O desempenho econômico de um país ao longo do tempo pode ser determinado em grande parte por seu ambiente político, institucional e jurídico (OCDE 2001). Já se sabe que o Investimento Estrangeiro Direto (IED) promove o crescimento do país anfitrião e que o ambiente de governança do país anfitrião afeta os investidores nacionais e estrangeiros (MENGISTU; ADHIKARY, 2019). Este estudo utilizou algumas variáveis na tentativa de relacionar corrupção com o IED, contudo, apenas algumas delas se mostraram significantes para o modelo proposto.

Embora alguns estudos já tivessem relacionado algumas variáveis com o IED, essa pesquisa tentou agregar outras variáveis que ainda não haviam sido analisadas. Uma das tentativas foi a utilização de mais de uma variável de corrupção (*control of corruption e corruption*) para tentar reforçar a relação delas com o IED.

Esta pesquisa traz importantes contribuições para a teoria da administração, em especial à gestão estratégica. Primeiramente, melhora a compreensão acerca dos fatores que influenciam o Investimento Estrangeiro Direto, incluindo novas variáveis pouco estudadas (como a qualidade institucional). Como contribuição empírica, o estudo desenvolveu uma base de dados que envolveu a compilação de diversas fontes de dados.

Como limitações, o modelo apresentado foi desbalanceado, em virtude de alguns

*missing values*, que não foram tratados por estarem abaixo de 10% do total de observações. Além disso, os indicadores de corrupção são medidas de percepção e, apesar de serem amplamente utilizados em pesquisas acadêmicas, podem estar sujeitos a distorções. Estudos futuros poderiam tentar detalhar a relação entre população e IED, analisando características específicas da população, como o percentual de profissionais qualificados.

Em relação à prática, os formuladores de políticas devem ter consciência de que o ambiente político é um fator crucial para o fluxo de IED e as políticas devem ser estruturadas adequadamente para atender aos requisitos básicos da atração de investimentos e, portanto, do crescimento econômico em geral. Nesse sentido, ações que promovam o combate à corrupção são decisivas não só para a manutenção da estabilidade política, mas também para uma maior atração de IED para os países.

## REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, Daron; JOHNSON, Simon. Unbundling institutions. *Journal of political Economy*, v. 113, n. 5, p. 949-995, 2005.

ADHIKARY, Bishnu Kumar; MENGISTU, Alemu Aye. Factors influencing foreign direct investment (FDI) in “South” and “Southeast” Asian economies. *The Journal of World Investment and Trade*, v. 9, n. 5, p. 427-437, 2008.

AMAL, Mohamed; SEABRA, Fernando. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: uma Perspectiva Institucional. *Economia*, v. 8, n. 2, p. 231-247, 2007

ANG, James B. Determinants of foreign direct investment in Malaysia. *Journal of policy modeling*, v. 30, n. 1, p. 185-189, 2008.

AZIZ, Omar Ghazy. Institutional quality and FDI inflows in Arab economies. *Finance Research Letters*, v. 25, p. 111-123, 2018.

AZIZ, Abdul; MAKKAWI, Bilal. Relationship between foreign direct investment and country population. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 8, p. 63-70, 2012.

BARASSI, Marco R.; ZHOU, Ying. The effect of corruption on FDI: A parametric and non-parametric analysis. *European Journal of Political Economy*, v. 28, n. 3, p. 302-312, 2012.

BHATTARAI, Keshab. FDI and Growth. *Advances in management and applied economics*, v. 6, n. 2, 2016.

BOUCHOUCHA, Najeh; YAHYAOU, Ismahen. Foreign direct Investment and economic growth: The role of the governance. *Economics Bulletin*, v. 39, n. 4, p. 2711-2725, 2019.

BREI, Zani Andrade. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.30, p.64-77, jan/fev. 1996.

CANNING, D.; BENNATHAN, E.. The social rate of return to infrastructure investments. *World Bank Policy Research Working paper*, 2000.

CHAKRABARTI, Avik. The determinants of foreign direct investments: Sensitivity analyses of cross-country regressions. *kyklos*, v. 54, n. 1, p. 89-114, 2001.

COOTER, Robert Dandridge. O Problema da Desconfiança Recíproca. *The Latin American and Caribbean Journal of Legal Studies*, v. 1, n. 1, p. 01-19, 2006.

DAUDE, C.; STEIN, E. The quality of institutions and foreign direct investment. *Economics and Politics*, v. 19, n. 3, p. 317-344, 2007.

DUNNING, John H. Perspectives on international business research: a professional autobiography fifty years researching and teaching international business. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 4, p. 817-835, 2002.

DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing, 2008.

DUTTA, Nabamita; SOBEL, Russell. Does corruption ever help entrepreneurship?. *Small Business Economics*, v. 47, n. 1, p. 179-199, 2016.

FAN, J.; MORCK, R.; XU, L.C.; YEUNG, B.. Does 'good government' draw foreign capital? Explaining China's exceptional foreign direct investment Inflow. *World Bank Policy Research Working Paper*, 4206, 2007.

FILGUEIRAS, F. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. *Opinião Pública*, Campinas, v. 15, n. 2, p.386-421, 2009.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *The World Economic Forum is the international organization for public-private cooperation*. Disponível em: <<https://www.weforum.org/about/world-economic-forum>>. Acesso em: 12 abril 2020.

FURTADO, Lucas Rocha. *As raízes da corrupção: estudos de caos e lições para no futuro*. 2012. 499 f. 2015. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade de Salamanca, Salamanca, 2012.

GRAY, Cheryl; KAUFMANN, Daniel. Corruption and Development. *Finance and Development*, v. 35, n. 1, p. 7–10, 1998.

GHEBRIHIWET, Nahom; MOTCHENKOVA, Evgenia. Relationship between FDI, foreign ownership restrictions, and technology transfer in the resources sector: A derivation approach. *Resources Policy*, v. 52, p. 320-326, 2017.

GLOBERMAN, Steven; SHAPIRO, Daniel. Governance infrastructure and US foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, v. 34, n. 1, p. 19-39, 2003.

HERRERO, Alicia García; SIMÓN, Daniel Navia. *Determinants and impact of financial sector FDI to emerging economies: a home country's perspective*. Banco de España, Servicio de Estudios, 2003.

IAMSIRARAJ, Sasi. The foreign direct investment–economic growth nexus. *International Review of Economics & Finance*, v. 42, p. 116-133, 2016.

KAUFMANN, Daniel; KRAAY, Aart; MASTRUZZI, Massimo. Governance matters III: governance indicators 1996, 1998, 2000 and 2002, *The World Bank Economic Review*, v. 18, n. 2, p. 253-287, 2004.

MAURO, Paolo. *The effects of corruption on growth, investment, and government expenditure*. International Monetary Fund, 1996.

MENGISTU, Alemu Aye; ADHIKARY, Bishnu Kumar. Does good governance matter for FDI inflows? Evidence from Asian economies. *Asia Pacific business review*, v. 17, n. 3, p. 281-299, 2011.

MISHRA, Anil; DALY, Kevin. Effect of quality of institutions on outward foreign direct investment. *The Journal of International Trade & Economic Development*, v. 16, n. 2, p. 231-244, 2007.

MOOSA, Imad A.; CARDAK, Buly A. The determinants of foreign direct investment: An extreme bounds analysis. *Journal of Multinational Financial Management*, v. 16, n. 2, p. 199-211, 2006.

MUDAMBI, Ram; NAVARRA, Pietro. Institutions and International Business: a theoretical Overview. *International Business Review*, v. 11, p. 635-646, 2002.

NONNENBERG, Marcelo José Braga; MENDONCA, Mario Jorge Cardoso. *The Determinants of Direct Foreign Investment in Developing Countries* (January 2004). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=525462> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.525462>

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *The well-being of nations: The role of human and social capital*. OECD Publishing, 2001.

PAPAGEORGIADIS, Nikolaos; McDONALD, Frank; WANG, Chengang; KONARAD, Palitha. The characteristics of intellectual property rights regimes: How formal and informal institutions affect outward FDI location. *International Business Review*, v. 29, n. 1, p. 101620, 2020.

PEZZI, Janete; TRICHES, Divanildo. As empresas transnacionais e os investimentos estrangeiros diretos: uma análise comparativa entre os países selecionados a partir dos anos 1990. *Perspectiva Econômica*, v. 5, n. 1, p. 24-48, 2009.

RAMIREZ, Miguel D. Economic and institutional determinants of foreign direct investment in Chile: A time-series analysis, 1960-2001. *Contemporary Economic Policy*, v. 24, n. 3, p. 459, 2006.

RIBEIRO, Renato J. B. Possibilidades de combate à corrupção pelo estado burocrático/patrimonialista na América Latina em um contexto de cenário de sociedade informacional. *Revista do TCU*, Brasília, v. 32, n. 88, abr/jun, p. 75-85, 2001.

ROSE-ACKERMAN, Susan. *Corruption and Government: Causes, Consequences and Reform*. Cambridge: University Press, 1999.

\_\_\_\_\_. A Economia Política da Corrupção. In: ELLIOTT, Kimberly Ann (Org.). *A Corrupção e a Economia Global*. Brasília: Universidade de Brasília, p. 59-96, 2002.

\_\_\_\_\_. *International Handbook on the Economics of Corruption*. Massachusetts: Edward Elgar, 2006.

SACHS, Jeffrey D.; McARTHUR, John W.; SCHMIDT-TRAUB, Guido; KRUK, Margaret; BAHADUR, Chandrika; FAYE, Michael; McCORD, Gordon. Ending Africa's poverty trap. *Brookings papers on economic activity*, v. 2004, n. 1, p. 117-240, 2004.

SCHWARTZMAN, Simon. *Coesão social, democracia e corrupção*. São Paulo: iFHC/CIEPLAN, 2008.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Politicians and firms. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 109, n. 4, p. 995-1025, 1994.

SIDDIQUI, Hira Aijaz Ahmed; AUMEBOONSUKE, Visarach. Role of interest rate in attracting the FDI: Study on ASEAN 5 economy. *International Journal of Technical Research and Applications*, v. 2, n. 3, p. 59-70, 2014.

SIN, Chor-Yiu; LEUNG, Wing-Fai. Impacts of FDI liberalization on investment inflows. *Applied Economics Letters*, v. 8, n. 4, p. 253-256, 2001.

SORNARAJAH, M. *The International Law of Foreign Investment*. 3. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

ŠUŠTERŠIČ, Tina Golob; KEJŽAR, Katja Zajc. The role of skilled migrant workers in FDI-related technology transfer. *Review of World Economics*, v. 156, n. 1, p. 103-132, 2020.

SVENSSON, Jakob. Eight questions about corruption. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 19, n. 3, p. 19-42, 2005.

TEIXEIRA, Alberto. *Guia da Cidadania para a transparência – prevenção contra a corrupção*. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2006.

TIAN, Yuan. Optimal policy for attracting FDI: Investment cost subsidy versus tax rate reduction. *International Review of Economics & Finance*, v. 53, p. 151-159, 2018.

UNCTAD. *Occasional note Outward FDI from Brazil: Poised to take off?* 2004. Disponível em: <[https://unctad.org/en/docs/webiteia200416\\_en.pdf](https://unctad.org/en/docs/webiteia200416_en.pdf)>. Acesso em: 22 mar 2020.

VIND, Ingeborg. Transnational companies as a source of skill upgrading: The electronics industry in Ho Chi Minh City. *Geoforum*, v. 39, n. 3, p. 1480-1493, 2008.

VITTAL, Nagarajan. Corruption and the State. *Harvard International Review*, v. 23, n. 3, p. 20, 2001.

WEBER, Luiz Alberto. *Capital social e corrupção política nos municípios brasileiros: o poder do associativismo*. 2006. 120 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência Política)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

WEI, Shang-Jin. How taxing is corruption on international investors?. *Review of economics and statistics*, v. 82, n. 1, p. 1-11, 2000.

WEITZEL, Utz; BERNS, Sjors. Cross-border takeovers, corruption, and related aspects of governance. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 6, p. 786-806, 2006.

# CAPÍTULO 17

## CUSTOS DA PRODUÇÃO DE OVINOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 27/11/2020

### Roni Simão

Mestre em ciências sociais e aplicadas  
Universidade Estadual de Ponta Grossa – PR  
<http://lattes.cnpq.br/8053416249445850>

### Gilmar Batista Mazurek

Mestre em administração Financeira  
UEPG - Universidade Estadual de Ponta  
Grossa – PR  
Ponta Grossa – PR  
<http://lattes.cnpq.br/4174254807390792>

### Dierone César Foltran Júnior

Mestre em Engenharia elétrica e Informática  
Industrial  
UEPG - Universidade Estadual de Ponta  
Grossa – PR  
Ponta Grossa – PR  
<http://lattes.cnpq.br/2638198464061178>

### Marcos Vinicius Ribas Milléo

Doutor em Agronomia  
UEPG - Universidade Estadual de Ponta  
Grossa – PR  
Ponta Grossa – PR  
<http://lattes.cnpq.br/0610632496028896>

**RESUMO:** O tema escolhido para este trabalho foi custos na produção de ovinos na Fazenda Escola Capão da Onça (FESCON) da Universidade Estadual de Ponta Grossa, tendo foco na identificação de gastos ligados ao setor da ovinocultura, objetivando a apuração do custo final por cabeça de ovelhas em um determinado

período, bem como apresentar os resultados financeiros em caso de vendas, oferecendo um suporte para controles dos estoques e na gestão de processos de produção na FESCON. Com o devido cuidado no levantamento da fundamentação teórica para esclarecimento do tema escolhido e com suporte nos dados da pesquisa de campo, delimitado aos períodos de janeiro a julho de 2018, pôde-se, portanto, apurar o montante do custo de produção do período e mensal do rebanho e por cabeça dos ovinos na instituição, demonstrando uma forma próxima da realidade, para tomadas de decisão. Os resultados obtidos mostram que a inserção de controles de custos e estoques favorecerá a gestão da produção ovina pelos responsáveis, bem como na geração de novas pesquisas relacionadas ao tema.

**PALAVRAS - CHAVE:** Controles gerenciais; análise de custos; ovinocultura.

### COSTS IN THE PRODUCTION OF SHEEP IN A PUBLIC UNIVERSITY

**ABSTRACT:** The theme chosen for this work was costs in the production of sheep at Fazenda Escola Capão da onça (FESCON) of the State University of Ponta Grossa, focusing on the identification of expenses related to the sheep sector, aiming at determining the final cost per head of sheep in a given period, as well as presenting the financial results in case of sales, offering support for inventory controls and the management of production processes at FESCON. With due care in the survey of the theoretical foundation to clarify the chosen theme

and supported by the data of the field research, delimited to the periods from January to July 2018, it was therefore possible to determine the amount of the production cost for the period and of the herd and per head of the sheep in the institution, demonstrating a form close to reality, for decision making. The results obtained show that the insertion of cost and stock controls will favor the management of sheep production by those responsible, as well as the generation of new research related to the theme.

**KEYWORDS:** Management controls; cost analysis; sheep farming.

## INTRODUÇÃO

### Contextualização

A Fazenda Escola “Capão da Onça” da Universidade Estadual de Ponta Grossa (FESCON-UEPG) foi criada pela Resolução R. 011/85, em 01 de abril de 1985, sendo subsidiária da administração e serviços e destinada a prestar apoio à administração central e às atividades de ensino, pesquisa, extensão e produção. É considerada um órgão suplementar dentro da UEPG, com uma área total de 311,12 hectares, dividida em dois terrenos, cortados pela Rodovia PR-513 - Ponta Grossa/Itaiacoca.

Para atender as atividades de pesquisa estão disponibilizadas a Estação Experimental para a produção animal com 14,0 ha. e outra área com 9,0 ha. distribuídas entre áreas de piquetes, instalações e manejo e para a produção vegetal são utilizados talhões que totalizam 200 há.

Apresenta, portanto, toda a infraestrutura necessária para a realização de pesquisas de alto nível no campo agrônomo, com uma estação agro meteorológica. Além disso tem apresentado papel de destaque regional, tanto na produção vegetal como na produção animal, reflexo dos investimentos feitos e conquistados nos últimos anos na estrutura e organização da Fazenda Escola “Capão da Onça”.



Figura 1: Fazenda Escola da UEPG (vista aérea).

Fonte: UEPG (2012).



## METODOLOGIA E OBJETIVOS

A metodologia abordada no estudo pode se classificar como pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, de natureza aplicada. Quanto aos objetivos, como pesquisa explicativa, visto que, este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007, p. 43). Tem como objetivo geral o mapeamento dos custos para criações de ovelhas na FESCON e como objetivos específicos: desenvolver sistemática de apropriação de custos envolvidos nas criações de ovinocultura desde o nascimento, passando pela sua manutenção até o abate;

Quanto aos procedimentos, o estudo pode se classificar como pesquisa de campo, que se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 32).

Como não foi identificado um controle bem detalhado de todos os custos para direcioná-los ao rebanho, foram levantados os custos de produção, durante o período analisado de janeiro a julho de 2018, apropriados de forma real os existentes e de forma estimada os demais, conforme as informações repassadas pelos responsáveis no manejo dos animais.

Para que toda informação possa ser coletada fidedignamente se faz necessário um sistema de informações estruturado como o apresentado pela contabilidade. Segundo, Matarazzo (1998, p.18), “Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de um efeito surpresa”. A Contabilidade é tão antiga quanto à história da civilização. Existem indícios do seu surgimento há 4.500 A.C, mas antes disso os povos primitivos contavam seus rebanhos, ferramentas, praticando uma contabilidade básica (SLACK, 2001). Para Marion (2012, p.3) Contabilidade Rural: é a Contabilidade Geral aplicada às empresas rurais. Crepaldi (2012, p.62) a Contabilidade Rural é uma necessidade urgente no Brasil, porém ainda pouco utilizada, tanto pelos empresários quanto pelos contadores.

Atualmente para entender as necessidades de informações dos usuários, não se pode desconsiderar a tecnologia da informação, bem como seus respectivos recursos na utilização de informações, e na também na conseqüente geração e transmissão do recurso da informação (REZENDE e ABREU, 2003, p. 44).

A partir do momento em que a pesquisa centra-se em um problema específico, é em virtude desse problema específico que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto, segundo ele, para chegar à compreensão visada. Poderá ser um procedimento quantitativo, qualitativo, ou uma mistura de ambos. O essencial permanecerá: que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto da pesquisa, e não o contrário (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 43).

Quanto a apuração dos custos de produção, seguiu-se os princípios do custeio por absorção pleno, onde inclui-se no custo do produto todos os custos fixos e custos variáveis. (SOUZA; DIEHL, 2009, p. 102). No método de custeio por Absorção Pleno todos os custos de produção e os gastos fixos de administração e de vendas são considerados como sendo dos produtos (MARTINS; ROCHA, 2010, p; 127).

O custeio por absorção é a “expressão utilizada para designar o processo de apuração de custos que se baseia em dividir ou ratear todos os elementos do custo, de modo que, cada centro ou núcleo absorva ou receba aquilo que lhe cabe por cálculo ou atribuição” LOPES DE SÁ (1990, p.109). Figueiredo (2001, p. 391) conceitua custo como “(...) o total de recursos, medido em termos monetários, sacrificados ou previstos para alcançar um objetivo específico”.

### **Composição e Análise dos Dados**

A entidade pesquisada apesar de não ter fins lucrativos possui a necessidade de saber os custos reais com a produção de ovelhas, pois a mesma até então não gerenciava adequadamente seus gastos, sendo necessária a elaboração de controles para que fosse possível realizar a apropriação dos seus custos.

O controle dos custos parciais de cada atividade poderá orientar a FESCON de várias maneiras, principalmente na redução dos custos de produção. Para atingir este propósito sugere-se elaborar um sistema de informações que auxilie no controle dos dados diariamente, consolidação de informações, organização, direção e controle voltado para resultados, para que a informação possa ser convertida em ações gerenciais, atingindo resultados de maneira mais eficaz.

A Fazenda Escola conta com uma diversidade de criações de animais para corte e produção, inclusive com o objeto de estudo deste trabalho, que é a produção de ovelhas para fornecer como matéria prima para o curso de medicina da UEPG.

A ovinocultura foi uma das primeiras explorações animais feitos pelo homem no início das civilizações, logo que houve a necessidade de sobrevivência a vida mostrou ao homem a necessidade de domesticar alguns animais, para que fosse mais fácil obter deles o seu sustento, e foi a espécie ovina que ele dedicou a sua primeira atenção. A ovelha lhe proporcionava, além do alimento (carne e o leite), a lã da qual ele se protegia do frio. (VIEIRA e SANTOS, 1965, p. 17).

<b>Quantidades</b>	<b>Rebanho total em dezembro/2017</b>	<b>R\$</b>
130	Matrizes	R\$ 72.800,00
2	Reprodutores	R\$ 2.080,00
7	Machos jovens desmamados	R\$ 1.400,00
50	Fêmeas jovens desmamadas	R\$ 10.000,00
<b>189</b>		<b>R\$ 86.280,00</b>

Tabela 1

Fonte: Os autores

O plantel de ovinos da Fazenda desenvolve novas técnicas de criação, manejo e abate dos animais, no período de estudo (janeiro a julho/2018), encontra-se dividido, em quantidades e valores conforme a tabela 1, em: 130 (cento e trinta) ovelhas (são as matrizes); 2 (dois) carneiros (são os reprodutores); 7 (sete) machos jovens desmamados e 50 (cinquenta) fêmeas jovens desmamadas.

Quanto aos cordeiros em aleitamento inicia-se sem nenhum em janeiro/2018, 18 (dezoito) em março e abril e de maio a julho com 22 (vinte e dois); até abril haviam 7 (sete) machos jovens desmamados e 50 (cinquenta)

A gestação das ovelhas normal é de 150 dias, 60 dias de amamentação, e 30 dias após já estão aptas a novo ciclo reprodutivo, ou seja, 8 meses. Ao nascer tem peso aproximado de 4 kgs, ganhando 0,2 gramas por dia após o nascimento nos primeiros 30 dias, chegando a 30 kgs em 90 dias.

<b>Quantidade Ovinos</b>	<b>dezembro</b>	<b>janeiro</b>	<b>fevereiro</b>	<b>março</b>	<b>abril</b>	<b>maio</b>	<b>junho</b>	<b>julho</b>
Matrizes	130	130	130	130	130	130	130	130
Reprodutores	2	2	2	2	2	2	2	2
Machos jovens desmamados	7	7	7	7	7	10	10	15
Fêmeas jovens desmamadas	50	50	50	50	50	65	65	82
Cordeiros (nascimento)	0	0	0	18	18	22	22	0
(-) Abates	0	0	0	0	0	0	0	0
Rebanho total	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>207</b>	<b>207</b>	<b>229</b>	<b>229</b>	<b>229</b>
Rebanho (exceto matrizes/reproduz)	<b>57</b>	57	57	75	75	97	97	<b>97</b>

Tabela 2

Fonte: Os autores

Os filhotes cresceram e ganharam peso, conforme tabela 2, adicionando-se ao plantel, resultando em julho de 2018 em 15 (quinze) machos jovens desmamados e 82

(oitenta e duas) fêmeas jovens desmamadas. Totalizando 229 (duzentos e vinte e nove) animais de maio a julho, sem ocorrência de abates.

O conhecimento do rendimento é fundamental para estimar o valor comercial da carcaça, pois é uma característica diretamente relacionada à produção e comercialização de carne e expressa a porcentagem de peso da carcaça obtida em relação a um peso vivo determinado, podendo variar em função de fatores intrínsecos relacionados ao próprio animal (genótipo, sexo, peso, idade) e/ou extrínsecos (alimentação, manejo, tipo de jejum) do animal (SILVA SOBRINHO, 2001).

Segundo informações no local, toda a produção de ovinos da Fazenda Escola da UEPG é destinada para pesquisa e desenvolvimento de melhoramento genético, seja para abate ou venda como reprodutores e matrizes, por isso optamos em abordar vendas para corte e para reprodução. São abatidos em média 50 (cinquenta) cordeiros por ano em torno de 82 (oitenta e dois) dias de vida, com o peso médio de 30 (trinta) quilos, destinados a avaliações zootécnicas, com objetivo de melhoramento genético, sendo comercializadas na própria instituição, porém não tivemos abates no período analisado.

Adiante observa-se a tabela 3, demonstrando o peso aproximado do rebanho:

peso Ovinos (kgs)	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho
Matrizes (40 kg cada)	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200
Reprodutores (50 kg cada)	100	100	100	100	100	100	100	100
Machos jovens desmamados (30 kg cada)	210	210	210	210	210	300	300	450
Fêmeas jovens desmamadas (28 kg cada)	1400	1400	1400	1400	1400	1820	1820	2296
Cordeiros (nascimento) 4 kg...30 dias 6 kg...18kg em 60 dias	0	0	0	108	108	132	132	0
(-) Abates	0	0	0	0	0	0	0	0
Peso do Rebanho total	6910	6910	6910	7018	7018	7552	7552	8046
Rebanho (exceto matrizes/reproduz)	1610	1610	1610	1718	1718	2252	2252	2746

Tabela 3

Fonte: Os autores

Depois de feita a coleta de dados, pode-se montar os custos mensais acumulados de forma analítica, observando-se a influência da alimentação (ração1 e 2) como principais fatores, apresentando o estoque inicial de dezembro de R\$ 11.400,00 (onze mil e quatrocentos reais) e final de julho de 2018 de R\$ 246.913,28 (duzentos e quarenta e seis mil, novecentos e treze reais e vinte e oito centavos) conforme tabela 4.

Um dos custos possíveis de avaliação, aplicados aos reprodutores e matrizes é a depreciação, cujas taxas são de 10% ao ano, no método de cotas lineares, caso seu valor residual não se altere. Outro dos gastos diretos é com a alimentação, que se compõe de

ração e pastagem com o levantamento no período de janeiro a julho na tabela resumida que segue, onde temos dois tipos de ração, sendo um deles para cordeiros e outra para ovelhas e carneiros adultos, bem como da manutenção dos pastos com sementes, ureia com potássio e herbicida.

Animais em confinamentos e suplementados com ração concentrada, a base de grão de cereal não necessitam esta suplementação, pois, como já mencionado, grãos de cereais são ricos em fósforo e os outros minerais normalmente são encontrados em quantidades adequadas na maioria dos componentes de rações. (BUENO, DOS SANTOS e DA CUNHA, 2018)

Os ovinos têm a habilidade de consumir uma grande variedade de alimentos, dentre eles, ocupam lugar de destaque os pastos, fenos, silagens, rações entre outros. Na falta de forrageiras verdes, a silagem bem preparada é um alimento suculento e muito atrativo, de grande utilidade para o pecuarista. A silagem de milho é uma forragem satisfatória para a alimentação dos ovinos. (LAZIA, 2012)

Foram levantados os custos de vacinas e medicamentos, como vermífugos, mata bicheira, antibióticos, antitóxicos, composto fosfórico, vacina carbúnculo; para prevenção do aparecimento de doenças, traz economia e é um dos fatores que contribuem para o sucesso na ovinocultura (ROCHA, 2018) e identificamos ainda a mão de obra diretamente relacionada, com provisões de 13º salário, férias e mão de obra técnica;

Durante o período analisado foram levantados outros custos da criação dos cordeiros, classificados como indiretos, sendo depreciação de equipamentos e benfeitorias, energia elétrica, combustível, identificação de animais, onde considera-se o custo de aquisição de tinta de marcação de ovinos e brincos, inseminação artificial e manutenção do pasto. Os equipamentos utilizados na criação dos ovinos, foram considerados apenas os adquiridos a partir do ano de 2012, visto que os equipamentos adquiridos antes desta data têm seu valor totalmente depreciado.

Custos mensais	estoque inicial dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho
Custos acumulados mês anterior		R\$ 11.400,00	R\$ 43.146,65	R\$ 71.913,31	R\$ 100.058,95	R\$ 135.367,46	R\$ 171.699,43	R\$ 210.424,08
INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL OVINOS		R\$ 883,09	R\$ 883,09	R\$ 883,09	R\$ 883,09	R\$ 883,09	R\$ 883,09	R\$ 883,09
MÃO DE OBRA		R\$ 8.397,61	R\$ 8.397,61	R\$ 8.397,61	R\$ 8.397,61	R\$ 8.397,61	R\$ 8.397,61	R\$ 8.397,61
ALIMENTAÇÃO-RACÃO 1		R\$ 7.073,20	R\$ 5.925,00	R\$ 6.000,01	R\$ 9.000,00	R\$ 9.950,00	R\$ 10.995,00	R\$ 10.000,00
ALIMENTAÇÃO-RACÃO 2		R\$ 10.958,84	R\$ 9.179,88	R\$ 8.487,73	R\$ 12.731,59	R\$ 12.723,25	R\$ 14.059,50	R\$ 12.787,18
MANUTENÇÃO DO PASTO		R\$ 1.921,82	R\$ 1.921,82	R\$ 1.921,82	R\$ 1.921,82	R\$ 1.921,82	R\$ 1.921,82	R\$ 1.921,82
MEDICAMENTOS E VACINAS		R\$ 385,33	R\$ 385,33	R\$ 385,33	R\$ 385,33	R\$ 385,33	R\$ 385,33	R\$ 385,33
IDENTIFICAÇÃO DOS ANIMAIS		R\$ 3,08	R\$ 3,15	R\$ 3,19	R\$ 3,51	R\$ 3,90	R\$ 3,31	R\$ 3,38
ENERGIA ELÉTRICA-RATEIO OVINOS		R\$ 251,92	R\$ 251,92	R\$ 251,92	R\$ 251,92	R\$ 251,92	R\$ 251,92	R\$ 251,92
COMBUSTÍVEL		R\$ 251,92	R\$ 199,02	R\$ 195,10	R\$ 113,80	R\$ 195,21	R\$ 207,23	R\$ 239,03
DEPRECIÇÃO MATRIZES		R\$ 606,67	R\$ 606,67	R\$ 606,67	R\$ 606,67	R\$ 606,67	R\$ 606,67	R\$ 606,67
DEPRECIÇÃO REPRODUTORES		R\$ 17,33	R\$ 17,33	R\$ 17,33	R\$ 17,33	R\$ 17,33	R\$ 17,33	R\$ 17,33
DEPRECIÇÃO DE EQUIPAMENTOS		R\$ 662,50	R\$ 662,50	R\$ 662,50	R\$ 662,50	R\$ 662,50	R\$ 662,50	R\$ 662,50
DEPRECIÇÃO DE BENFEITORIAS		R\$ 333,34	R\$ 333,34	R\$ 333,34	R\$ 333,34	R\$ 333,34	R\$ 333,34	R\$ 333,34
TOTAL NO PERÍODO		R\$ 31.746,65	R\$ 28.766,66	R\$ 28.145,64	R\$ 35.308,51	R\$ 36.331,97	R\$ 38.724,65	R\$ 36.489,20
TOTAL ACUMULADO NO PERÍODO	R\$ 11.400,00	R\$ 43.146,65	R\$ 71.913,31	R\$ 100.058,95	R\$ 135.367,46	R\$ 171.699,43	R\$ 210.424,08	R\$ 246.913,28

Tabela 4

Fonte: Os autores

Na Tabela 5 vê-se de forma resumida, os gastos do período, indicando os estoques iniciais e finais (dezembro/2017 e julho/2018) totalizando R\$ 246.913,28 (duzentos e quarenta e seis mil, novecentos e treze reais e vinte e oito centavos):

		Resumo						
Valores Rateados nos Ovinos (exceto reprodutores e matrizes)	estoque inicial dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	estoque final julho
Saldo anterior		R\$ 11.400,00	R\$ 43.146,65	R\$ 71.913,31	R\$ 100.058,95	R\$ 135.367,46	R\$ 171.699,43	R\$ 210.424,08
Gastos do período	R\$ -	R\$ 31.746,65	R\$ 28.766,66	R\$ 28.145,64	R\$ 35.308,51	R\$ 36.331,97	R\$ 38.724,65	R\$ 36.489,20
Rebanho total	R\$ 11.400,00	R\$ 43.146,65	R\$ 71.913,31	R\$ 100.058,95	R\$ 135.367,46	R\$ 171.699,43	R\$ 210.424,08	R\$ 246.913,28

Tabela 5

Fonte: os autores

Segundo Slack (2001), o estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Ele sempre existirá porque há uma diferença de ritmo de taxa de fornecimento e demanda.

## RESULTADOS

Com a apuração dos custos resumidos na tabela 5, há então condições de se observar os valores de estoques que apresentava R\$ 11.400,00 (onze mil e quatrocentos reais) de saldo inicial, que somados aos custos do período de janeiro a julho passam a totalizar R\$ 246.913,28 (duzentos e quarenta e seis mil, novecentos e treze reais e vinte e oito centavos), quando então chega-se à apuração dos custos mensais por classificação, conforme tabela 6:

Valores Rateados nos Ovinos (exceto reprodutores e matrizes)	estoque inicial dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	estoque final julho
Saldo mês anterior		R\$ 11.400,00	R\$ 43.146,65	R\$ 71.913,31	R\$ 100.058,95	R\$ 135.367,46	R\$ 171.699,43	R\$ 210.424,08
Gastos do período - Valores a serem Rateados nos Ovinos (exceto reprodutores e matrizes)		R\$ 31.746,65	R\$ 28.766,66	R\$ 28.145,64	R\$ 35.308,51	R\$ 36.331,97	R\$ 38.724,65	R\$ 36.489,20
<b>Sub-total (saldo anterior+gastos do período)=saldo do período</b>		<b>R\$ 43.146,65</b>	<b>R\$ 71.913,31</b>	<b>R\$ 100.058,95</b>	<b>R\$ 135.367,46</b>	<b>R\$ 171.699,43</b>	<b>R\$ 210.424,08</b>	<b>R\$ 246.913,28</b>
		R\$ 11.400,00	R\$ 43.146,65	R\$ 71.913,31	R\$ 100.058,95	R\$ 135.367,46	R\$ 171.699,43	R\$ 210.424,08
Machos jovens desmamados rateio	R\$ 1.400,00	R\$ 5.298,71	R\$ 8.831,46	R\$ 9.338,84	R\$ 12.634,30	R\$ 17.700,97	R\$ 21.693,20	R\$ 38.182,47
Fêmeas jovens desmamadas rateio	R\$ 10.000,00	R\$ 37.847,94	R\$ 63.081,85	R\$ 66.705,97	R\$ 90.244,97	R\$ 115.056,32	R\$ 141.005,83	R\$ 208.730,81
Cordeiros (nascimento) rateio		R\$ -	R\$ -	R\$ 24.014,15	R\$ 32.488,19	R\$ 38.942,14	R\$ 47.725,05	R\$ -
<b>Rebanho total</b>	<b>R\$ 11.400,00</b>	<b>R\$ 43.146,65</b>	<b>R\$ 71.913,31</b>	<b>R\$ 100.058,95</b>	<b>R\$ 135.367,46</b>	<b>R\$ 171.699,43</b>	<b>R\$ 210.424,08</b>	<b>R\$ 246.913,28</b>

Tabela 6

Fonte: os autores

Como nesse período não houve abates, fizemos a verificação dos custos por cabeça, desconsiderando os reprodutores e as matrizes que estão apropriados como semoventes no ativo não circulante, recebendo tratamento contábil adequado.

Pode-se, portanto, a partir da tabela 6, localizar o custo unitário dos machos e fêmeas jovens desmamados e dos cordeiros, bem como sua evolução de gastos no período, dividindo os custos mensais acumulados pela quantidade de animais por classificação, conforme tabela 7:

Valores Unitários nos Ovinos (exceto reprodutores e matrizes)	estoque inicial dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho
Machos jovens desmamados rateio	R\$ 200,00	R\$ 756,96	R\$ 1.261,64	R\$ 1.334,12	R\$ 1.804,90	R\$ 1.770,10	R\$ 2.169,32	R\$ 2.545,50
Fêmeas jovens desmamadas rateio	R\$ 200,00	R\$ 756,96	R\$ 1.261,64	R\$ 1.334,12	R\$ 1.804,90	R\$ 1.770,10	R\$ 2.169,32	R\$ 2.545,50
Cordeiros (nascimento) rateio				R\$ 1.334,12	R\$ 1.804,90	R\$ 1.770,10	R\$ 2.169,32	

Tabela 7

Fonte: os autores

Em dezembro cada macho e fêmea jovem desmamado estava em estoque por R\$ 200,00 (duzentos reais) e com os custos acumulados no período, em julho chegam a R\$ 2.545,50 (dois mil, quinhentos e quarenta e cinco reais e cinquenta centavos), apontando uma variação percentual de 1173% (Tabela 8). Observa-se que em julho não há mais cordeiros, ou seja, cresceram e foram classificados como animais jovens, pela sua idade:

Varição percentual mensal de gastos Ovinos (exceto reprodutores e matrizes)	estoque inicial dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho
Machos jovens desmamados rateio		278%	531%	567%	802%	785%	985%	1173%
Fêmeas jovens desmamadas rateio		278%	531%	567%	802%	785%	985%	1173%
Cordeiros (nascimento) rateio					35%	33%	63%	

Tabela 8

Fonte: os autores

A composição resumida da tabela 7, que teve os R\$ 2.545,50 (dois mil, quinhentos e quarenta e cinco reais e cinquenta centavos) de custo unitário, se traduz analiticamente na tabela 9 com a composição de cada tipo de custo com os animais, divididos pela quantidade, quando chegamos aos apontados na tabela 9:



Custos mensais por animal	estoque inicial dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho
Custos acumulados mês anterior		R\$ 200,00	R\$ 756,96	R\$ 958,84	R\$ 1.334,12	R\$ 1.395,54	R\$ 1.770,10	R\$ 2.169,32
INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL OVINOS		R\$ 15,49	R\$ 15,49	R\$ 11,77	R\$ 11,77	R\$ 9,10	R\$ 9,10	R\$ 9,10
MÃO DE OBRA		R\$ 147,33	R\$ 147,33	R\$ 111,97	R\$ 111,97	R\$ 86,57	R\$ 86,57	R\$ 86,57
ALIMENTAÇÃO-RAÇÃO 1		R\$ 124,09	R\$ 103,95	R\$ 80,00	R\$ 120,00	R\$ 102,58	R\$ 113,35	R\$ 103,09
ALIMENTAÇÃO-RAÇÃO 2		R\$ 192,26	R\$ 161,05	R\$ 113,17	R\$ 169,75	R\$ 131,17	R\$ 144,94	R\$ 131,83
MANUTENÇÃO DO PASTO		R\$ 33,72	R\$ 33,72	R\$ 25,62	R\$ 25,62	R\$ 19,81	R\$ 19,81	R\$ 19,81
MEDICAMENTOS E VACINAS		R\$ 6,76	R\$ 6,76	R\$ 5,14	R\$ 5,14	R\$ 3,97	R\$ 3,97	R\$ 3,97
IDENTIFICAÇÃO DOS ANIMAIS		R\$ 0,05	R\$ 0,06	R\$ 0,04	R\$ 0,05	R\$ 0,04	R\$ 0,03	R\$ 0,03
ENERGIA ELÉTRICA-RATEIO OVINOS		R\$ 4,42	R\$ 4,42	R\$ 3,36	R\$ 3,36	R\$ 2,60	R\$ 2,60	R\$ 2,60
COMBUSTÍVEL		R\$ 4,42	R\$ 3,49	R\$ 2,60	R\$ 1,52	R\$ 2,01	R\$ 2,14	R\$ 2,46
DEPRECIACÃO MATRIZES		R\$ 10,64	R\$ 10,64	R\$ 8,09	R\$ 8,09	R\$ 6,25	R\$ 6,25	R\$ 6,25
DEPRECIACÃO REPRODUTORES		R\$ 0,30	R\$ 0,30	R\$ 0,23	R\$ 0,23	R\$ 0,18	R\$ 0,18	R\$ 0,18
DEPRECIACÃO DE EQUIPAMENTOS		R\$ 11,62	R\$ 11,62	R\$ 8,83	R\$ 8,83	R\$ 6,83	R\$ 6,83	R\$ 6,83
DEPRECIACÃO DE BENFEITORIAS		R\$ 5,85	R\$ 5,85	R\$ 4,44	R\$ 4,44	R\$ 3,44	R\$ 3,44	R\$ 3,44
TOTAL NO PERÍODO	R\$ 200,00	R\$ 756,96	R\$ 1.261,64	R\$ 1.334,12	R\$ 1.804,90	R\$ 1.770,10	R\$ 2.169,32	R\$ 2.545,50
	R\$ 11.400,00	R\$ 43.146,65	R\$ 71.913,31	R\$ 100.058,95	R\$ 135.367,46	R\$ 171.699,43	R\$ 210.424,08	R\$ 246.913,28

Tabela 9

Fonte: os autores

Embora a Universidade, através da FESCON, não trate os animais com finalidade específica de venda e sim de pesquisas, nesse estudo, para efeito didático e conceitual, foi feito um levantamento onde pode-se observar o preço de venda dos animais como se fossem criados para corte, conforme tabela 10 “Venda da produção por Kgs de ovino vivo – R\$ 8,40/kg”:

Venda da produção por kgs de ovino vivo - R\$ 8,40/kg			
Receitas	julho		R\$ avaliação
15	Machos jovens (reprodutores)		R\$ 3.780,00
82	Fêmeas jovens (matrizes)		R\$ 19.286,40
0	Cordeiros (nascimento)		R\$ -
<b>97</b>	<b>Receita total</b>		<b>R\$ 23.066,40</b>
Custos com rateio por quantidades	Rebanho total em julho		custos
15	Machos jovens (reprodutores)		R\$ 38.182,47
82	Fêmeas jovens (matrizes)		R\$ 208.730,81
0	Cordeiros (nascimento)		
<b>97</b>	<b>Custo total</b>		<b>R\$ 246.913,28</b>
Superávit/déficit .. Lucro/Prejuízo	Rebanho total em julho		R\$ avaliação
15	Machos jovens (reprodutores)		-R\$ 34.402,47
82	Fêmeas jovens (matrizes)		-R\$ 189.444,41
0	Cordeiros (nascimento)		
<b>97</b>	<b>Resultado</b>		<b>-R\$ 223.846,88</b>

Tabela 10

Fonte: os autores

Se ao final do período, fossem vendidos todos os animais que nasceram e os jovens machos e fêmeas, em um total de 97 (noventa e sete) animais pelo preço de R\$ 8,40 (oito reais e quarenta centavos) o kg, a receita total seria de R\$ 23.066,40 (vinte e três mil, sessenta e seis reais e quarenta centavos) que teriam custos acumulados de R\$ 246.913,28 (duzentos e quarenta e seis mil, novecentos e treze reais e vinte e oito centavos) resultando em um prejuízo ou déficit total de R\$ 223.846,88 (duzentos e vinte e três mil, oitocentos e quarenta e seis reais e oitenta e oito centavos), sendo proporcional ao número de ovelhas criadas no período.

Feito também um levantamento onde verifica-se o preço de venda com aproveitamento dos animais nascidos, direcionados a se transformarem em reprodutores e matrizes, adicionados aos jovens machos e fêmeas conforme tabela 11 “Venda da produção de matrizes e reprodutores – R\$ 1.750,00 (um mil, setecentos e cinquenta reais) Matrizes e R\$ 2.000,00 (dois mil reais) Reprodutores”:

<b>Venda da produção de matrizes e reprodutores</b>		
<b>(R\$ 1.750,00 Matrizes e R\$ 2.000,00 Reprodutores)</b>		
<b>Receitas</b>	<b>julho</b>	<b>R\$ avaliação</b>
15	Machos jovens (reprodutores)	R\$ 30.000,00
82	Fêmeas jovens (matrizes)	R\$ 143.500,00
0	Cordeiros (nascimento)	R\$ -
<b>97</b>	<b>Receita total</b>	<b>R\$ 173.500,00</b>
<b>Custos com rateio por quantidades</b>	<b>Rebanho total em julho</b>	<b>custos</b>
15	Machos jovens (reprodutores)	R\$ 38.182,47
82	Fêmeas jovens (matrizes)	R\$ 208.730,81
0	Cordeiros (nascimento)	
<b>97</b>	<b>Custo total</b>	<b>R\$ 246.913,28</b>
<b>Superávit/déficit .. Lucro/Prejuízo</b>	<b>Rebanho total em julho</b>	<b>R\$ avaliação</b>
15	Machos jovens (reprodutores)	-R\$ 8.182,47
82	Fêmeas jovens (matrizes)	-R\$ 65.230,81
0	Cordeiros (nascimento)	
<b>97</b>	<b>Resultado</b>	<b>-R\$ 73.413,28</b>

Tabela 11

Fonte: os autores

Se ao final do período, fossem vendidos todos os animais que nasceram, mais os jovens machos e fêmeas que estavam em estoque, em um total de 15 Machos pelo preço de venda unitário de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) resultando em receita de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) mais 82 (oitenta e duas) Fêmeas pelo preço de R\$ 1.750,00 (um mil, setecentos e cinquenta reais) cada uma, com receita de R\$ 143.500,00 (cento e quarenta e três mil e quinhentos reais), a venda total seria de R\$ 173.500,00 (cento e setenta e três mil e quinhentos reais) e como os custos acumulados são de R\$ 246.913,28 (duzentos

e quarenta e seis mil, novecentos e treze reais e vinte e oito centavos) teríamos como resultado um prejuízo ou déficit total menor que a análise de vendas por quilo de ovino vivo, ou seja, de R\$ 73.413,28 (setenta e três mil, quatrocentos e treze reais e vinte e oito centavos) conforme a tabela 11.

## CONCLUSÃO

Este estudo foi direcionado à apuração do custo final por cabeça de ovelhas no período de janeiro a julho, com levantamentos feitos na Fazenda Escola (FESCON), passando pela observação teórica, dando suporte aos dados reais obtidos, quando se pôde analisar todos os gastos com o rebanho ovino.

A FESCON apresenta uma grande infraestrutura voltada a pesquisas nas áreas agrônômica e de produção animal, com investimentos que muito contribuem para essa finalidade, porém, não havia nenhum tipo de controle efetivo dos custos da produção de ovinos, dando início a esse trabalho documental e de pesquisa junto aos responsáveis pelo manejo animal.

Com essas informações foi possível, com a utilização dos princípios aplicados à Contabilidade de Custos, a elaboração de planilhas úteis para controles, acompanhamentos e tomadas de decisão, com base no método de custeio por absorção pleno, onde todos os custos ligados direta ou indiretamente à produção dos ovinos pudesse ser exposta e considerada.

Com base nesses controles aqui expostos, bem como na análise dos números apresentados, o gerenciamento de informações poderá ser mais organizado, trazendo melhores resultados na apuração dos estoques, podendo se traduzir na redução dos gastos, bem como em alternativas mais viáveis que o abate dos animais, como, por exemplo, com a comercialização dos animais como reprodutores e matrizes, após os estudos e pesquisas executados pelos estudantes de diversas áreas, gerando conclusões e direcionamentos futuros. Essa pesquisa também poderá ser utilizada em função de seus resultados, em face do mercado contemporâneo cada vez mais competitivo no desenvolvimento de novas estratégias em fazendas ou empresas do ramo, adequando-se a novas tecnologias de criação, manejo e geração de informações úteis no dia a dia de forma concreta, atingindo altos níveis de produtividade e eficácia.

## REFERÊNCIAS

BUENO, M. S.; DOS SANTOS, L. E.; DA CUNHA, E. A. **ALIMENTAÇÃO DE OVINOS CRIADOS INTENSIVAMENTE**. Instituto de Zootecnia, 2018. Disponível em: <http://www.iz.sp.gov.br/pdfs/1178192266.pdf>. Acesso em: 24 Agosto 2018. <https://www.caprilvirtual.com.br/noticias3p.php?recordID=6750> em 24/09/2020

CAMARGO, J.R., PONTES, E.F.R. e SILVA, RC. **Custos da criação de animais na fazenda escola Capão da Onça (FESCON)**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Ciências contábeis, Ponta Grossa, PR, UEPG, dez/2018

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisória**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DHANDA, J. S.; TAYLOR, D. G.; MURRAY, P. J. Growth, **carcass and meat quality parameters of male goats: part 1: effects of genotype and liveweight at slaughter**. *Small Ruminant Research*, [S.l.], v. 50, p. 57-66, 2003. [ Links ]

FIGUEIREDO, R. S. **Sistemas de apuração de custos**. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (vol. 1), 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, José João Saraiva Da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, J. F. D. **Biotechnologias aplicadas à reprodução de ovinos e caprinos**. Brasília, DF: EMBRAPA, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LAZIA, B. **Conheça os hábitos alimentares dos ovinos**. Portal Agropecuário, 2012. Disponível em: <<http://www.portalagropecuario.com.br/ovinos-e-caprinos/criacao-deovelhas/saiba-quais-sao-os-alimentos-certos-para-os-ovinos/>>. Acesso em: 24 de Agosto 2018.

LOPES DE SÁ, Antônio. **Dicionário de Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Rural: Contabilidade Agrícola, Contabilidade Pecuária**. 13 ed. São Paulo Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço: abordagem básica gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, C. **Vacinação de ovinos: saiba como e quando utilizá-las**. Embrapa, 2016. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/roraima/busca-de-noticias/-/noticia/12353077/vacinacao-de-ovinos-saiba-como-e-quando-utiliza-las>>. Acesso em: 24 Agosto 2018.

SILVA SOBRINHO, A. G. **Aspectos quantitativos e qualitativos da produção de carne ovina. In: PRODUÇÃO ANIMAL NA VISÃO DOS BRASILEIROS**, 2001, Piracicaba. Anais... Piracicaba: FEALQ, 2001. p. 425-446.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa C. Oliveira. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Marcos Antônio; DIEHL, Carlos. **Gestão de custos: uma abordagem integrada**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, G. V. N.; SANTOS, V. T. D. **Criação de Ovinos e suas enfermidades**. 3ª.ed. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1965.

VILLARROEL, Arturo Bernardo Selaive <sup>!</sup>; LIMA, Luiz Evaniilton Silva <sup>!!</sup>; OLIVEIRA, Sônia Maria Pinheiro; FERNANDES, Antônio Amaury Oriá. Citado em [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-70542006000500022](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-70542006000500022) em 24/09/2020

## TRABALHO FORMAL DA AGROINDÚSTRIA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL: REGIÃO CENTRO SUL, SÃO PAULO E BRASIL

*Data de aceite: 01/03/2021*

*Data de submissão: 08/12/2020*

### **Bruna Costa de Paula**

Universidade Federal de São Carlos  
Araras – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/9467868791032037>

### **Amanda Rezzieri Marchezini**

Universidade Federal de São Carlos  
Araras – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/3580667709117167>

### **Adriana Estela Sanjuan Montebello**

Universidade Federal de São Carlos  
Araras – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/4326971138357942>

### **Jerônimo Alves dos Santos**

Universidade Federal de São Carlos  
Araras – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/6360442111575366>

### **Marta Cristina Marjotta-Maistro**

Universidade Federal de São Carlos  
Araras – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/3987280258617095>

A primeira versão do artigo foi apresentada no 58º Congresso da SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural).

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo caracterizar, comparativamente, o mercado de trabalho formal da agroindústria de açúcar e

álcool na região Centro Sul, no estado de São Paulo e no Brasil entre 2006 a 2017, por meio dos seguintes indicadores: mão de obra empregada, remuneração média, diferenças de sexo e salário e educação dos trabalhadores. A metodologia de pesquisa é exploratória e quantitativa com base na coleta e análise tabular de dados secundários presentes no banco de dados da RAIS. Os resultados evidenciaram que, no estado de São Paulo, houve maior número de trabalhadores formais na agroindústria de açúcar do que na de álcool, sendo que, em ambas as agroindústrias, os trabalhadores, do estado de São Paulo são mais bem remunerados e mais qualificados se comparados com os trabalhadores brasileiros de forma geral. Além disso, a maioria dos trabalhadores é do gênero masculino, tanto no estado de São Paulo, Centro Sul e Brasil. A remuneração média anual vem aumentando independente do gênero, porém o salário da mulher ainda é menor que o do homem tanto na agroindústria do álcool quanto na de açúcar. Nota-se, também, que a remuneração média anual é maior no Estado de São Paulo do que no Brasil e na região Centro Sul como um todo. Portanto, o presente artigo contribui para retratar o mercado de trabalho formal das agroindústrias de açúcar e álcool, destacando as diferenças entre os seus segmentos e, também, procurando destacar as diferenças entre o Estado de São Paulo, a região Centro Sul e o Brasil. Além disso, o presente estudo motiva futuros trabalhos que retratem as dinâmicas distintas existentes dentro dos setores do agronegócio em relação ao mercado de trabalho e também em outras unidades da federação.

**PALAVRAS - CHAVE:** agroindústria açúcar e álcool; remuneração; escolaridade.

## FORMAL WORK OF SUGAR AND ALCOHOL AGROINDUSTRY: SOUTH CENTER REGION, SÃO PAULO AND BRAZIL

**ABSTRACT:** This article aims to characterize, comparatively, the formal labor market of the sugar and alcohol agribusiness in the Center South region, in the state of São Paulo and in Brazil from 2006 to 2017, through the following indicators: employed labor, remuneration average, gender and salary differences and workers' education. The research methodology is quantitative based on the collection and tabular analysis of secondary data present in the RAIS database. The results showed that, in the state of São Paulo, there were a greater number of formal workers in the sugar agroindustry than in the alcohol one, and in both agroindustries, workers in the state of São Paulo are better paid and more qualified compared to Brazilian workers in general. In addition, the majority of workers are male, both in the state of São Paulo, South Center and Brazil. The average annual remuneration has been increasing regardless of gender, but women's wages are still lower than men's in both the alcohol and sugar agro-industries. It is also noted that the average annual remuneration is higher in the State of São Paulo than in Brazil and in the South Center region as a whole. Therefore, this article contributes to portray the formal labor market of sugar and alcohol agro-industries, highlighting the differences between their segments, between the State of São Paulo, the South Center region and Brazil, motivating future works that portray the dynamics existing within the agribusiness sectors in relation to the labor market and also in other units of the federation.

**KEYWORDS:** sugar and alcohol agro-industries; remuneration; schooling.

### 1 | INTRODUÇÃO

O Brasil é o maior produtor mundial do complexo sucroalcooleiro, exercendo a liderança em todos os segmentos: cana-de-açúcar, açúcar e álcool. (EMBRAPA, 2006). De acordo com dados da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura – FAO (2008), elaborados pela NovaCana, 30% da área de cana-de-açúcar colhida no mundo vem do Brasil, além de ser responsável por 32% da produção mundial de cana-de-açúcar.

Cerca de 80% da produção de açúcar e álcool, no país, é oriunda da região Centro – Sul (em meados dos anos 2000), sendo o estado de São Paulo o principal estado produtor de cana-de-açúcar, açúcar e etanol (EMBRAPA, 2006). Segundo análise de dados da União da Indústria de Cana-de-açúcar - ÚNICA (2018), ao longo dos anos 2000, é evidente o destaque do Estado de São Paulo na produção de cana-de-açúcar, açúcar e etanol. Além disso, destaca-se, a região Centro Sul do país, que em média, é responsável por 87,8% da produção de cana-de-açúcar, 86,1% da produção de açúcar e 90,4% da produção de etanol no país.

Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), de 2016 e 2017, mostram a importância do setor de açúcar e álcool para a criação e manutenção de postos de trabalho no país. No fim do primeiro semestre de 2016, a cadeia produtiva da

cana registrou saldo líquido de 4.870 vagas de emprego formal, uma evolução significativa se comparada ao mesmo período de 2015, em que houve a perda de 3.204 empregos formais. Em 2017, no primeiro quadrimestre, a atividade canavieira apresentou saldo positivo na criação de postos de trabalho. No acumulado do ano, foram geradas 57.602 vagas na região Centro Sul do país.

Diante deste contexto do destaque do estado de São Paulo no cultivo de cana-de-açúcar e na produção de açúcar e álcool, o presente estudo tem a seguinte indagação como problema de pesquisa: como está se comportando o mercado de trabalho formal das agroindústrias de açúcar e álcool dentro do Estado de São Paulo nos últimos dez anos? E em comparação ao Brasil e a região Centro Sul? Há diferenças/semelhanças de indicadores dentro do mercado de trabalho formal deste segmento do agronegócio entre o estado de São Paulo, Centro Sul e o Brasil? Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo deste trabalho foi realizar o levantamento do mercado de trabalho formal da agroindústria de açúcar e etanol no estado de São Paulo, comparativamente com o mercado de trabalho formal da agroindústria de açúcar e etanol no Brasil e na região Centro Sul, entre 2006 a 2017, através dos seguintes indicadores: mão de obra empregada, remuneração média, diferenças de sexo, salário, e educação dos trabalhadores.

A pesquisa está dividida em cinco seções, além desta introdução que contempla a área de estudo e problema de pesquisa. A seção dois apresenta o referencial teórico e metodológico da pesquisa. A terceira seção apresenta os resultados e a discussão. A quinta seção apresenta a conclusão, indicando as principais considerações do trabalho e sugerindo futuros trabalhos dentro da temática abordada.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO**

O presente trabalho foi realizado adotando uma pesquisa exploratória e quantitativa por meio de dados secundários coletados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Estes dados serão analisados por meio de tabelas e gráficos.

O mercado formal de trabalho se caracteriza por relações contratuais entre trabalhadores e empregadores, sendo que, legislações específicas de caráter institucional regem estas relações contratuais de acordo com De Paula e Montebello (2018). De acordo com Noronha (2003), são informais os trabalhadores que não possuem carteira de trabalho assinada.

Para classificar os segmentos do setor sucroalcooleiro, o presente trabalho utiliza a classificação da agroindústria de açúcar e etanol de acordo com a CNAE 2.0 mostrada no Quadro 1.



Classificação	Classificação CNAE	Código	Fonte
Açúcar	Fabricação e refino de açúcar	10.7	CNAE 2.0grupo
Álcool	Fabricação de álcool	19.31-4	CNAE 2.0classe

Quadro 1. Classificação das Agroindústrias de açúcar e álcool segundo a CNAE.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta classificação está de acordo com a metodologia do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA em seus procedimentos metodológicos para caracterizar o mercado de trabalho do agronegócio brasileiro e de seus segmentos.

A análise do mercado de trabalho destas agroindústrias, nos anos de 2006 a 2017, será realizada por meio da análise dos seguintes indicadores: mão de obra empregada, remuneração média, diferenças de sexo, e educação dos trabalhadores. Para a coleta destes dados foi utilizado o banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS.

A mão de obra segundo a RAIS é caracterizada através de alguns conceitos: a) Vínculo empregatício: (relações de emprego estabelecidas sempre que ocorrer trabalho remunerado); b) Número de empregos (corresponde ao total de vínculos empregatícios efetivados em um determinado período de referência); c) Salário Médio: (corresponde ao valor da remuneração média nominal da RAIS/MTE do ano corrente dividida pelo número de empregados) e d) Escolaridade (a qual inclui desde 2005: Analfabeto; até a 5ª série incompleta; 5ª série completa do Ensino Fundamental; 6ª a 9ª série do Ensino Fundamental; Fundamental Completo; Ensino Médio Incompleto; Ensino Médio Completo; Ensino Superior Incompleto e Ensino Superior Completo).

O comportamento das variáveis, número de empregados e remuneração média, foi analisado através da Taxa Geométrica de Crescimento – TGC. O cálculo desta taxa se justifica, pois, o crescimento global só leva em consideração os valores inicial e final, não conseguindo determinar a tendência de uma determinada variável durante um intervalo de tempo. Assim, para analisar a evolução por período (anual, mensal, trimestral, etc.) de uma variável, dentro de um intervalo de tempo, utilizou-se a taxa geométrica de crescimento (TGC), que considera variações no decorrer do período (EMBRAPA, 2010).

Segundo Hirakuri (2011), a TGC é representada pela seguinte equação:

$$E_t = E_0(1 + r)^t \quad (1)$$

Sendo,  $E_t$  a variável a ser analisada no período  $t$ ;  $E_0$  corresponde ao valor inicial da variável;  $t$  indica o tempo em anos e;  $r$  representa a taxa de crescimento a ser estimada.

Utilizando o modelo de regressão linear simples por mínimos quadrados ordinários, a equação (1) pode ser transformada multiplicando cada lado da equação por log (GUJARATTI, 2000 apud HIRAKURI, 2001). Dessa forma, chega-se a seguinte equação linearizada:

$$\log E_t = \log E_0 + t \cdot \log(1 + r) \quad (2)$$

Considerando  $\log E_0 = a$  e  $\log(1 + r) = b$ , obtém-se a seguinte simplificação:

$$\log E_t = a + b \cdot t \quad (3)$$

A TGC é obtida a partir da equação (3), calculando-se o antilog de b, subtraindo 1 e multiplicando o resultado por 100.

### 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 traz a evolução do número de trabalhadores formais empregados nas agroindústrias de álcool e de açúcar nos anos de 2006 a 2017 em São Paulo, na região Centro Sul e no Brasil. Pode-se notar que, no estado de São Paulo, de modo geral, houve maior número de trabalhadores formais na agroindústria de açúcar do que na de álcool para o período analisado. Nota-se também que, em média, ao longo desses anos, 31% dos trabalhadores da agroindústria de álcool no Brasil, estão no estado de São Paulo e, cerca de 36,51% dos trabalhadores da agroindústria de açúcar no Brasil, estão concentrados no estado de São Paulo. Ao mesmo tempo, em média, 57,6% dos trabalhadores da agroindústria de açúcar e 77,6% dos trabalhadores da agroindústria de álcool estão concentrados na região Centro Sul. Conjuntamente, quando se considera as agroindústrias de açúcar e álcool, a região Centro Sul concentra 62,8% dos trabalhadores com vínculos ativos no Brasil.

A taxa geométrica de crescimento evidenciou que as agroindústrias de açúcar e a de álcool, considerando somente os trabalhadores formais que não tiveram desligamento durante os anos da pesquisa, em São Paulo, tiveram crescimentos positivos 2,55% a.a (ao ano) e 1,61% ao ano, respectivamente durante o período da pesquisa. Estas agroindústrias apresentaram para o Brasil, como um todo, taxa negativa de -0,34% a.a (para açúcar) e positiva de 1,91% a.a (para álcool). Ao considerar as agroindústrias de açúcar e álcool, conjuntamente, foram observadas, também, taxas médias de crescimento de 2,31% a.a, 2,56% a.a e 0,24% a.a para o estado de São Paulo, região Centro Sul e Brasil, respectivamente.

A maior concentração de trabalhadores formais das agroindústrias no estado de São Paulo se justifica também pela maior presença de usinas neste estado. De acordo com a distribuição de Usinas pelo Brasil segundo informações da NovaCana (2019), o Brasil apresenta 365 unidades processadoras de cana-de-açúcar, sendo 320 na região Centro Sul e 42 na região Norte-Nordeste. Somente o estado de São Paulo concentra 172 usinas.

Conforme o Dieese (2007), na região Centro-Sul, a tendência à formalização se completou nos anos 1990. Desde 1999, o índice de formalização permanece pouco acima de 80%. Além disso, considerando somente o estado de São Paulo, observa-se o mesmo comportamento com índices de formalização um pouco maiores chegando ao redor de 90% da força de trabalho.

Para a variável número de empregos e remuneração média, De Moraes (2011) afirma que a região Centro Sul se sobressai a região Norte-Nordeste, com os maiores valores médios de remuneração e maior captação da mão de obra formal, além disso, para o período comum ao presente trabalho e ao trabalho da autora supramencionada, os valores para as variáveis estão em concordância.

Ano	Fabricação de álcool			Fabricação e refino de açúcar			Álcool + Açúcar		
	Centro Sul	São Paulo	Brasil	Centro Sul	São Paulo	Brasil	Centro Sul	São Paulo	Brasil
2006	60.273	26.677	80.290	129.491	84.186	264.050	189.764	110.863	344.340
2007	67.250	27.089	90.331	151.654	90.786	300.016	218.904	117.875	390.347
2008	84.925	35.276	107.300	150.185	96.927	305.126	235.110	132.203	412.426
2009	87.655	34.940	111.883	167.434	110.222	326.022	255.089	145.162	437.905
2010	83.718	34.962	111.395	174.945	116.543	318.175	258.663	151.505	429.570
2011	92.005	33.735	121.280	196.839	124.458	342.054	288.844	158.193	463.334
2012	92.937	34.898	119.203	204.023	127.033	340.092	296.960	161.931	459.295
2013	93.927	35.555	120.373	204.649	125.764	326.361	298.576	161.319	446.734
2014	93.469	34.365	118.136	191.671	117.398	303.555	285.140	151.763	421.691
2015	87.771	35.711	112.957	184.060	115.965	285.808	271.831	151.676	398.765
2016	85.250	33.921	107.809	179.380	114.875	280.235	264.630	148.796	388.044
2017	84.795	33.302	105.095	175.531	113.097	273.863	260.326	146.399	378.958

Tabela 1. Número de empregados formais das agroindústrias de açúcar e álcool em São Paulo, Centro Sul e no Brasil, de 2006 a 2017.

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS.

Apesar das taxas médias de crescimento serem positivas considerando todo o período da pesquisa, nota-se queda no número de empregados formais, principalmente, a partir de 2014. Considerando os dados da Tabela 1 e análise pontual de comparação, nota-se que no ano de 2014 havia, para a agroindústria de açúcar e álcool como um todo, 285.140, 151.763 e 421.691 trabalhadores formais, já em 2017, estes números, caem respectivamente para a região Centro-Sul, São Paulo e Brasil para 260.326, 146.399 e 378.958.

Segundo o Instituto de Economia Agrícola – IEA (2015), o setor sucroalcooleiro paulista, ao final do ano de 2014, contava com 99.842 admissões com carteira assinada. Este número era 25,7% menor ao registrado em 2013, o qual totalizou 134.380 admissões. Em todos os meses do ano de 2014, as admissões são inferiores a 2013, mesmo no período de março a junho, quando a demanda de trabalhadores é maior tanto para a colheita da

cana, quanto para as atividades de processamento nas usinas.

Desta forma, o número de admissões compromete o saldo de emprego (total de admitidos menos os desligados) que, em 2014, no estado de São Paulo, houve perda nos estoques de trabalhadores, o saldo foi negativo em 22.551 postos de trabalho formais, e número dezoito vezes maior ao ano anterior. De acordo com dados do CAGED, o complexo agroindustrial do açúcar e álcool registrou, ano após ano, sequenciais quedas na geração de empregos. Em 2007, o setor era responsável por 262.289 admissões e, em 2014, esse número é 62% menor.

Estas estatísticas oficiais do MTE apenas confirmam a crise estabelecida no setor. Nos últimos anos, as indústrias foram fechadas e trabalhadores perderam seus empregos devido ao alto custo de produção juntamente com a perda de competitividade com os preços do açúcar e álcool, reforçando a crise do emprego no setor sucroalcooleiro. Ainda segundo o IEA (2015), soma-se isso a crise hídrica, responsável pela queda na produção de cana-de-açúcar a ser processada pelas usinas que interromperam suas atividades, e conseqüentemente, houve o menor número de admissões, e um maior número de demissões.

A Figura 1 traz a remuneração média das agroindústrias de açúcar e álcool, em São Paulo, Centro Sul e Brasil, ao longo dos anos de 2006 a 2017. Tal quadro mostra que os trabalhadores de estado de São Paulo são mais bem remunerados e possivelmente mais qualificados.

Os valores médios da remuneração obtida neste trabalho mostram que os valores da remuneração média brasileira são inferiores em relação a São Paulo e Centro Sul, ademais, nota-se aumento constante da remuneração média durante todos os anos da pesquisa para os três casos mencionados (Centro Sul, São Paulo e Brasil).

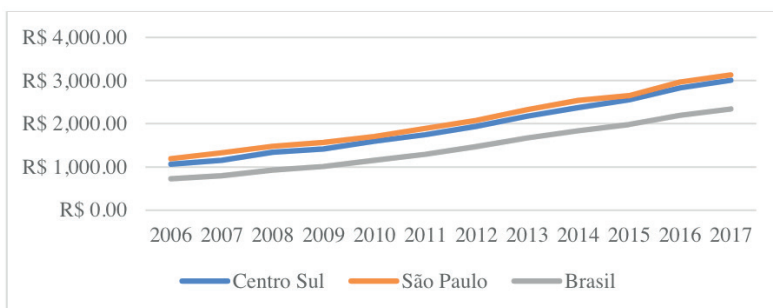


Figura 1. Remuneração média, em valores nominais, das agroindústrias de açúcar e álcool ao longo dos anos de 2006 a 2017

Fonte: Elaborado a partir de dados do Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS.

De Paula e Montebello (2018) afirmam que a agroindústria de açúcar em comparação as outras agroindústrias brasileiras se destacam em relação ao aumento da remuneração média dos trabalhadores. De maneira geral, segundo o estudo das autoras, no período de 2006 a 2015, houve aumento da remuneração média em todas as agroindústrias, sendo que as de elementos químicos, açúcar, madeira, vestuário e óleos vegetais tiveram as maiores taxas médias de crescimento entre 2006 e 2015.

De acordo com informações CanaOnline (2019), estudo do Cepea aponta que na região Centro-Sul, a quantidade de empregos caiu, mas melhorou a qualidade e a remuneração das vagas oferecidas. Além disso, houve transformação no setor relacionada à qualidade dos empregos. Com a mecanização, o surgimento de novas usinas e maior organização e profissionalização do setor, aumentou a demanda por trabalhadores com maior qualificação.

A Figura 2 apresenta o número de empregados formais por gênero, respectivamente, das agroindústrias de açúcar e álcool, em São Paulo, Centro Sul e no Brasil, de 2006 a 2017. Pode-se inferir que tanto na agroindústria de açúcar quanto na de álcool há maior número de homens do que de mulheres trabalhando. Isto se verifica tanto para o estado de São Paulo quanto para as agroindústrias de açúcar e álcool no Brasil e na região Centro Sul. Nas agroindústrias de açúcar e álcool do estado de São Paulo cerca de 89,84% dos trabalhadores são homens enquanto apenas 10,16% são mulheres e no Brasil, 91,38% dos trabalhadores são homens, enquanto que apenas 8,62% são mulheres.

Pela análise da Figura 2 e pela análise já realizada com o número total de trabalhadores na Tabela 1, pode-se verificar que quando há distinção por gênero as taxas de crescimento foram positivas ao longo do período analisado, com exceção do estado de São Paulo que apresentou taxa média de crescimento da mão de obra feminina negativa considerando somente os trabalhadores vinculados à fabricação de álcool e o Brasil que apresentou taxa negativa ao longo do período para a mão de obra masculina do segmento fabricação e refino de açúcar. No caso das agroindústrias de álcool, para o estado de São Paulo, as taxas geométricas, no intervalo de tempo considerado neste estudo, foram 1,96% a.a e -1,67% a.a (respectivamente para mão de obra masculina e feminina) e no caso do Centro Sul foram 2,45% a.a e 2,09% a.a (respectivamente para mão de obra masculina e feminina) e para o Brasil foram 1,84% a.a e 2,59% a.a (respectivamente para mão de obra masculina e feminina).

A mão de obra masculina para o estado de São Paulo e Centro Sul, considerando as agroindústrias de açúcar e álcool conjuntamente, apresentou taxas positivas de crescimento de 2,40% a.a e 2,54% a.a, respectivamente, e, no caso do Brasil foi observado taxa inexpressiva de 0,09% para a mão de obra masculina. A mão de obra feminina nas agroindústrias de açúcar e álcool aumentou 1,61% a.a no estado de São Paulo, 2,75% a.a no Centro Sul e 1,88% a.a no Brasil como um todo entre 2006 e 2017.

Ademais, a mão de obra feminina teve taxa de crescimento maior que a mão de obra

masculina na região Centro Sul e para o Brasil, em oposição ao estado de São Paulo, que indica que outros estados podem estar aumentando a contratação de mão de obra feminina na indústria de açúcar e álcool.

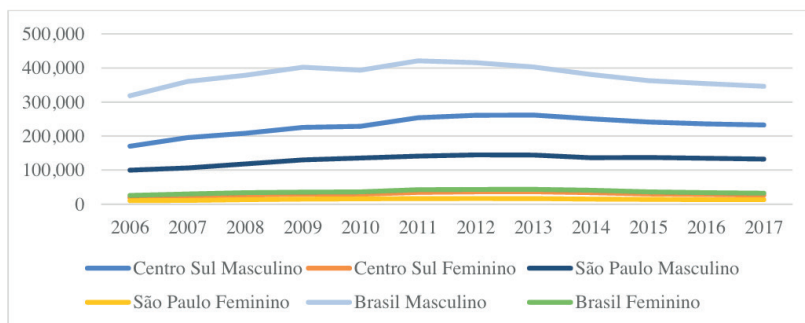


Figura 2. Número de empregados formais por gênero das agroindústrias de açúcar e álcool em São Paulo e no Brasil de 2006 a 2017.

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS.

Com relação as participações em porcentagem da mão de obra feminina e masculina para as agroindústrias de açúcar e álcool para as regiões analisadas, se nota a predominância da mão de obra masculina em ambos os casos. Em média, o estado de São Paulo tem 90,03% de mão de obra masculina, a região Centro Sul 88,63% e o Brasil, a mão de obra masculina na agroindústria de açúcar e álcool concentra 91,27% do total de trabalhadores.

Os dados da presente pesquisa encontram-se em concordância com os mostrados no estudo de Fredo (2011), o qual buscou estudar o emprego no setor sucroalcooleiro, como um todo, assim o autor afirma que mulheres ocupam uma quantidade baixa de postos de trabalhos tanto nas ocupações agrícolas durante a produção e a colheita da cana-de-açúcar quanto nas ocupações não agrícolas relacionadas ao setor, como trabalhos formais em empresas, a exemplo de funções administrativas.

A Tabela 3 traz a remuneração média, por gênero da agroindústria de açúcar e álcool, nos anos de 2006 a 2017, em São Paulo, Centro Sul e no Brasil. Pode-se verificar que a remuneração média anual vem aumentando independente do gênero.

Ano	Açúcar e álcool					
	Centro Sul		São Paulo		Brasil	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
2006	2199	1565	2457	1764	1801	1516
2007	2390	1665	2731	1941	1963	1637
2008	2783	1896	3059	2125	2270	1856
2009	2935	2092	3225	2346	2442	2060
2010	3311	2323	3522	2471	2751	2276
2011	3623	2589	3892	2942	3074	2518
2012	4031	2848	4263	3233	3462	2777
2013	4512	3179	4768	3619	3872	3087
2014	4923	3510	5189	4002	4222	3400
2015	5263	3885	5407	4287	4544	3746
2016	5814	4392	6032	4847	5023	4220
2017	6159	4774	6361	5229	5320	4594

Tabela 3 – Remuneração média, por gênero da agroindústria de açúcar e álcool, nos anos de 2006 a 2017.

Fonte: elaborado com base nos dados da RAIS (2019).

No período analisado, as taxas de crescimento das remunerações média anual da agroindústria de açúcar para a mão de obra masculina e feminina foi de 9,01% a.a e 10,86% a.a, respectivamente, para o estado de São Paulo e para o Centro Sul estas taxas respectivas foram de 9,69% a.a e 11% a.a. No caso do Brasil, estas taxas de crescimento médio cresceram, respectivamente, 10,73% para a mão de obra masculina e 10,86% para a mão de obra feminina. Na agroindústria de álcool para a mão de obra masculina e feminina as taxas de crescimento geométrica, no intervalo de 2006 a 2017, foram de 3,81% a.a e 4,6% a.a, respectivamente, para o estado de São Paulo; para o Centro Sul estas taxas respectivas foram de 9,23% a.a e 10,46% a.a e para o Brasil alcançaram 10,71% a.a e 10,6% a.a. Conjuntamente, as remunerações das agroindústrias de açúcar e álcool cresceram para a mão de obra masculina e para a mão de obra feminina, respectivamente, no estado de São Paulo, 9,11% a.a e 10,67% a.a e, no Brasil cresceram em média, 10,71% a.a e 10,73% a.a, respectivamente. Para o Centro Sul, a remuneração média masculina cresceu 10,1% a.a na agroindústria de açúcar e álcool e a feminina 10,92% a.

De acordo com a literatura pesquisada, trabalhadores do setor sucroalcooleiro da região Centro Sul são os mais bem pagos em comparação as outras regiões do país. Porém, apesar das taxas crescentes para a remuneração da mão de obra feminina serem superiores as taxas para a masculina, os salários das mulheres continuam abaixo dos salários de homens conforme os resultados obtidos nesta pesquisa. Este resultado é semelhante ao encontrado no trabalho de De Paula e Montebello (2018) para o período de 2006 a 2015. Além disso, esta tendência é verificada para a economia brasileira como

um todo.

Segundo o estudo do IPEA (2011), as mulheres têm consolidado, ao longo das últimas décadas, sua participação no mercado de trabalho no Brasil. A inserção das mulheres nesta realidade é, no entanto, marcada ainda por diferenças de gênero.

Pode-se notar também que para ambas as agroindústrias, tanto para homens quanto para mulheres, a remuneração média anual é maior no Estado de São Paulo do que no Brasil, o que provavelmente ocorre devido a maior parte da produção de açúcar e álcool se concentrar nesta região bem como pelo maior grau de escolaridade (Tabela 4). Na literatura, ainda segundo Moraes (2007), os salários médios em São Paulo são mais altos que as demais regiões nos anos de 2004 e 2005. Em 2005, o salário médio pago em São Paulo, de R\$ 649,01, foi 50% maior que o salário médio do Brasil, e mais do que o dobro do salário médio da Região Norte-Nordeste.

Ano	Fabricação de álcool						Fabricação e refino de açúcar					
	Centro Sul		São Paulo		Brasil		Centro Sul		São Paulo		Brasil	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
2006	1032	746	1152	798	921	732	1167	819	1306	966	879	783
2007	1143	808	1318	898	1011	798	1247	857	1413	1043	952	839
2008	1349	933	1512	1041	1213	929	1434	963	1547	1084	1057	927
2009	1464	1057	1660	1194	1318	1051	1471	1035	1564	1152	1124	1009
2010	1655	1169	1784	1184	1461	1152	1656	1154	1738	1286	1290	1124
2011	1805	1280	1972	1410	1615	1256	1818	1309	1920	1532	1459	1261
2012	2013	1411	2150	1570	1821	1391	2017	1436	2113	1663	1641	1385
2013	2246	1559	2383	1729	2029	1529	2265	1620	2384	1890	1843	1558
2014	2433	1705	2578	1885	2207	1666	2490	1805	2612	2117	2014	1735
2015	2614	1893	2655	1984	2362	1828	2649	1992	2752	2303	2181	1918
2016	2884	2130	2967	2257	2620	2057	2930	2261	3065	2590	2402	2163
2017	3049	2304	3096	2420	2787	2237	3110	2470	3265	2809	2533	2356

Tabela 4. Remuneração média anual, por gênero, da agroindústria de açúcar e de álcool no Estado de São Paulo e no Brasil, no período de 2006 a 2017.

Fonte: Elaborado a partir de dados do Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS.

Levando em conta as Figuras 4, 5 e 6, as quais analisam a diferença salarial por gênero nas regiões analisadas, pode-se observar que, de modo geral, a diferença salarial é maior na agroindústria do álcool do que na agroindústria do açúcar, e para ambas as agroindústrias a diferença salarial é maior em São Paulo do que no Brasil. Para ambas as agroindústrias, pode-se notar que a diferença salarial foi acentuada a partir de 2012, e segue desta forma até 2016, quando atingiu o ápice nas três regiões, sendo que, em 2017, há diminuição dessa diferença nas duas agroindústrias.



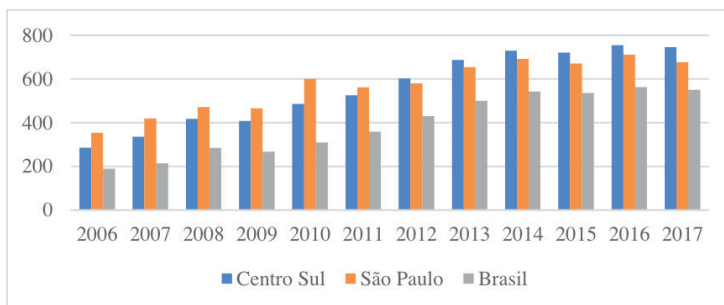


Figura 4. Diferença salarial de gênero na agroindústria de álcool, no estado de São Paulo, a região Centro Sul e no Brasil de 2006 a 2017.

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS.

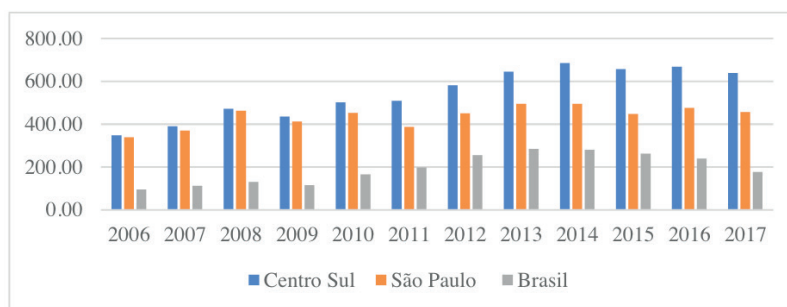


Figura 5. Diferença salarial de gênero na agroindústria de açúcar, no estado de São Paulo, na região Centro Sul e no Brasil de 2006 a 2017.

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS

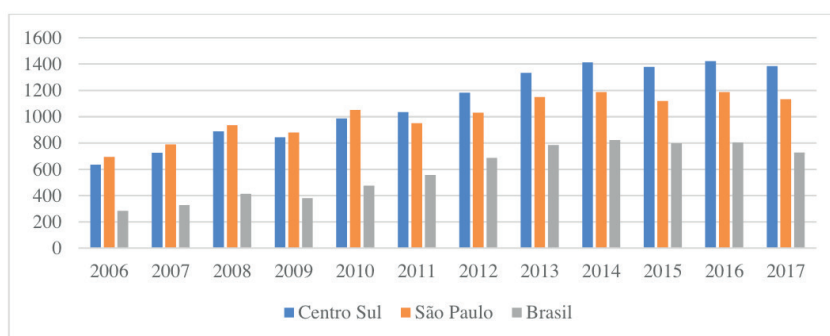


Figura 6. Diferença salarial de gênero nas agroindústrias de álcool e açúcar juntas, no estado de São Paulo, na região Centro Sul e no Brasil de 2006 a 2017.

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS.

Ao analisar a escolaridade dos trabalhadores das agroindústrias de álcool e açúcar, nos anos de 2006 e 2017, no Estado de São Paulo, no Centro Sul e no Brasil, nota-se que tanto na agroindústria de álcool quanto na de açúcar, a maioria dos trabalhadores está concentrada na faixa do ensino médio completo sendo que, de 2006 para 2017, o número de trabalhadores com ensino médio completo aumentou.

Na agroindústria do álcool, no estado de São Paulo, em 2006, 23% dos trabalhadores tinham ensino médio completo e, em 2017, aumentou para 37%. Para a mesma classe, o Centro Sul registrou aumento de 136% entre os anos de 2006 a 2017, sendo que no início da pesquisa a classe representava 22% do total de trabalhadores, enquanto, no ano de 2017, este valor subiu para 37%. No Brasil, em 2006, 18% dos trabalhadores tinham ensino médio completo e, em 2017, aumentou para 34%, conforme a Tabela 5.

Na agroindústria do açúcar, no estado de São Paulo, em 2006, 23% dos trabalhadores tinham ensino médio completo e, em 2017, passou para 37%. No Brasil, em 2006, 13% dos trabalhadores tinham ensino médio completo e, em 2017, aumentou para 28%. No Centro Sul, a classe apresentou aumento de 137% entre 2006 a 2017, sendo que no primeiro ano da pesquisa, a classe representava 20% do total empregado, subindo para 36% em 2017, conforme ilustra a Tabela 5.

Foi possível notar também a redução de analfabetos empregados pelas indústrias tanto de açúcar quanto de álcool nas três regiões estudadas. Assim, na indústria de álcool a queda foi de -66%, -61% e -53%, no Centro Sul, São Paulo e Brasil, respectivamente. Para a indústria de açúcar, a queda foi de 55%, 28% e 56%, para as três regiões, respectivamente.

Escolaridade	Fabricação de Alcool						Fabricação e refino de açúcar					
	Centro Sul		São Paulo		Brasil		Centro Sul		São Paulo		Brasil	
	2006	2017	2006	2017	2006	2017	2006	2017	2006	2017	2006	2017
Analfabeto	1314	441	397	155	3378	1593	2924	1328	1195	865	33340	14814
Até 5ª Incompleto	10180	6913	4392	2608	19549	12619	25915	15928	13860	9589	83865	51065
5ª Completo Fundamental	10099	6269	4700	2857	12366	8361	23135	16398	15813	12567	37713	24017
6ª a 9ª Fundamental	10510	12473	4546	4700	13077	15448	21379	24604	13470	14331	34238	41420
Fundamental Completo	7235	10573	3371	5141	8371	12508	12710	19962	8738	13541	18305	24857
Médio Incompleto	4532	8402	1642	2453	5283	9804	9383	15545	6272	7648	13339	20480
Médio Completo	13324	31483	6134	12430	14813	35676	26683	63273	19214	41786	33646	76279
Superior Incompleto	976	2082	439	668	1081	2304	2259	3944	1705	2380	3028	4543
Superior Completo	2092	6116	1053	2269	2361	6734	5070	14368	3904	10233	6554	16174
Mestrado	9	26	2	10	9	30	13	139	12	118	15	163
Doutorado	2	17	1	11	2	18	5	41	3	39	7	51

Tabela 5- Escolaridade dos trabalhadores das agroindústrias de álcool e açúcar nos anos de 2006 e 2017 no Estado de São Paulo e no Brasil.

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS.

Em relação ao ensino superior completo, nota-se aumento considerável tanto para a agroindústria de álcool e de açúcar tanto para o estado de São Paulo quanto para o Brasil. Estes aumentos foram respectivamente, de 115% e 162%; para o estado de São Paulo e

185% e 147% para o Brasil. No Centro Sul, o aumento nesta faixa de escolaridade foi de 183% para a indústria de açúcar e 172% para a indústria de álcool.

Segundo o CEPEA (2019), no agronegócio, no que se refere aos níveis de escolaridade, verifica-se uma intensificação na queda de pessoas sem instrução ocupadas no setor. Dados da pesquisa, realizada pela instituição, apontam que “entre o primeiro trimestre de 2019 e o mesmo período de 2018, a diminuição foi de 34,63%, frente ao decréscimo de 20,98% registrado entre os três primeiros meses de 2017 e 2018. Analogamente, o número de ocupados com ensino superior (completo ou incompleto) aumentou 7,43%” – CEPEA (2019).

De acordo com um estudo do IPEA (2009), no que tange a composição da força de trabalho por escolaridade, verifica-se um viés favorável a demanda por mão de obra qualificada nos últimos anos. Por um lado, o grupo de trabalhadores com 11 ou mais anos de estudo completos foi o que mais se ampliou no contingente de ocupados, com uma variação um pouco acima de 70%, na comparação entre valores de 2001 e 2008. Por outro lado, os trabalhadores menos escolarizados vêm perdendo espaço no total de ocupados: a queda para aqueles sem nenhum ano completo de estudo foi superior a 20%.

Uma possível explicação para a redução de analfabetos absorvidos pelas indústrias de açúcar e álcool, bem como para o aumento de pessoas com níveis mais altos de escolaridade no setor, é a necessidade de mão de obra especializada para funções de manejo integrado de pragas, operação de máquinas e equipamentos atrelados a mecanização das lavouras canavieiras, conforme explicam os autores Braunbeck e Oliveira (2006) apud Fredo e Salles-Filho (2012).

#### **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho mostrou que, no estado de São Paulo, houve maior número de trabalhadores formais na agroindústria de açúcar do que na de álcool, sendo que, em ambas as agroindústrias, os trabalhadores do estado de São Paulo são mais bem remunerados e mais qualificados, se comparados com os trabalhadores brasileiros de forma geral e com a região centro Sul.

Além disso, a maioria dos trabalhadores é do gênero masculino e a remuneração média anual vem aumentando independente do gênero, porém, o salário da mulher ainda é menor que o do homem tanto na agroindústria do álcool quanto na de açúcar. Levando em conta a escolaridade, tanto na agroindústria de álcool quanto na de açúcar, a maioria dos trabalhadores está concentrada na faixa do ensino médio completo sendo que, de 2006 para 2017, o número de trabalhadores com ensino médio completo e ensino superior aumentou.

Dessa forma, os resultados corroboram com a tendência que se observa no mercado de trabalho dos setores dentro do agronegócio: cada vez mais, as ocupações demandam

maior qualificação.

Portanto, conclui-se que o presente estudo contribui para retratar o mercado de trabalho formal das agroindústrias de açúcar e álcool, destacando as diferenças entre os seus segmentos e entre o Estado de São Paulo, Centro Sul e o Brasil, motivando futuros trabalhos que retratem as dinâmicas distintas existentes entre os setores e dentro dos setores do agronegócio em relação ao mercado de trabalho. Além disso, um estudo mais detalhado para as unidades da federação também seria interessante para retratar a dinâmica do mercado de trabalho para o setor estudado na presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). **Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4ª edição Brasília, 2011.** Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista> Acesso em: 06 jun. 2019.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). **Mercado de trabalho.**2009.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relatório Anual de Informações Sociais - RAIS.** Brasília, 2006-2017.

BRASIL. Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Instituto de Economia Agrícola (IEA). Fredo, Carlos Eduardo. **Setor Sucroalcooleiro Paulista: crise nos empregos em 2014. São Paulo, março/2015.** Disponível em: <http://www.iea.agricultura.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=13637>>. Acesso em: 01 maio. 2019.

BRAUNBECK, O. A.; OLIVEIRA, J. T. A. Colheita de cana-de-açúcar com auxílio mecânico. **Engenharia Agrícola**, Jaboticabal, v. 26, n. 1, p. 300-308, 2006.

CANAONLINE. **O SETOR SUCROENERGÉTICO SE MANTÉM COMO UM GRANDE EMPREGADOR E GERADOR DE RENDA.** 2019. Disponível em: <http://www.ideaonline.com.br/conteudo/o-setor-sucroenergetico-se-mantem-como-um-grande-empregador-e-gerador-de-renda.html>. Acesso em 08 dez. 2020.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP E CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **PIB Cadeias do Agronegócio: Primeiro Semestre de 2017.** Piracicaba, 2017.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP. **Mercado de trabalho do agronegócio brasileiro.** Disponível em: <[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/2019\\_1%20TRI%20Relatorio%20MERCADODETRABALHO\\_CEPEA.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/2019_1%20TRI%20Relatorio%20MERCADODETRABALHO_CEPEA.pdf)>

DE PAULA, B. C. MONTEBELLO, A. E. S. **Caracterização do Mercado de Trabalho Formal da Agroindústria Brasileira nos Anos 2006 a 2015.** In: 56 CONGRESSO DA SOBER, 2018, CAMPINAS. **ANAIS** [...]. SP: 2018. Disponível em: <<http://icongresso.itarget.com.br/tra/arquivos/ser.8/1/8773.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

DIEESE. Desempenho do setor sucroalcooleiro brasileiro e os trabalhadores. **Estudos e Pesquisa**, São Paulo, v. 3, n. 30, p. 1-34, fev. 2007. Disponível em: [https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2007/estpesq30\\_setorSucroalcooleiro.pdf](https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2007/estpesq30_setorSucroalcooleiro.pdf). Acesso em: 07 dez. 2020.

EMBRAPA. **Evolução e Perspectivas de Desempenho Econômico Associadas com a Produção de Soja nos Contextos Mundial e Brasileiro**. Londrina, 2010. (Documentos, 319) Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/887037/1/Doc3192ED1.pdf>>

EMBRAPA. **O setor sucroalcooleiro em perspectiva**. Campinas, 2006. 18 p. (Circular técnica 10). Disponível em: <<http://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes//publicacao/1008450/o-setor-sucroalcooleiro-em-perspectiva>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

ESTANISLAU, P. DEON, L. E.; SHIKIDA, P. F. A. **Composição do Mercado de Trabalho Formal da Agroindústria Canavieira do Estado do Paraná - 1995 a 2008**. Cadernos de Economia - Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó Ano 12, n. 23, jul./dez. 2008.

FREDO, C. E.; SALLES-FILHO, S. L. M. Tecnologia x Emprego no Setor Sucroalcooleiro de São Paulo. **Rev. de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 59, n. 1, p. 1-116, jan./jun. 2012.

FREDO, C. E. **Modernização Tecnológica e a Questão do Emprego Formal no Setor Sucroalcooleiro: Proposição de um Índice Socioeconômico**. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011. Disponível em: [http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/287593/1/Fredo\\_CarlosEduardo\\_M.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/287593/1/Fredo_CarlosEduardo_M.pdf). Acesso em: 04 abr. 2020

MORAES, M. A. F. D. **A influência dos sindicatos nos salários do setor sucroalcooleiro**. Revista de Economia Política, vol. 31, nº 3 (123), pp. 471-492, julho-setembro/2011.

MORAES, M. A. F. D. **Indicadores do Mercado de Trabalho do Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar do Brasil no Período 1992-2005**. Est. econ., São Paulo, out/dez, 2007.

MORAES, M. A. F. D. **O mercado de trabalho da agroindústria canavieira: desafios e oportunidades**. Revista de Economia Aplicada, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 605-619, 2007.

Nova Cana. **A produção de cana-de-açúcar no Brasil (e no mundo)**. Disponível em: <https://www.novacana.com/cana/producao-cana-de-acucar-brasil-e-mundo>. Acesso em: 01 maio. 2019.

Nova Cana. **As usinas de açúcar e etanol no Brasil**. Disponível em: <[https://www.novacana.com/usinas\\_brasil](https://www.novacana.com/usinas_brasil)>. Acesso em: 01 maio. 2019

Nova Cana. Frente Parlamentar do Etanol. **Setor sucroenergético brasileiro supera PIB de mais de 100 países**. Marketing. Nov./2014. Disponível em: <<https://www.novacana.com/n/etanol/marketing/sucroenergetico-supera-pib-100-paises-290514/>>. Acesso em: 1/05/2019.

ORLANDI, M. et al. **O Mercado de Trabalho Formal na Agroindústria Canavieira de Mato Grosso: uma Análise Comparativa Entre 1999 E 2009**. Revista de Estudos Sociais, v. 13, n. 26, p. 186 - 203. 2011.

UNICA. **Acompanhamento quinzenal da safra na região centro-sul: Posição até 16/05/2018**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.unicadata.com.br/listagem.php?idMn=3>>. Acesso em: 25 maio. 2019.

UNICA. **Departamento de Economia e Estatística: Exportação de Etanol (valores atualizados até 4/2018)**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/unicadata>>. Acesso em: 25 maio. 2019.

## MARCAS REGIONAIS DE LATICÍNIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE VALOR DO CONSUMIDOR DE PARNAÍBA – PI

*Data de aceite: 01/03/2021*

**Fernanda Umbelina do Nascimento**

Universidade Federal do Piauí - UFPI, Brasil

**Mara Águida Porfírio Moura**

Universidade Federal do Piauí - UFPI, Brasil

**Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva**

UFPI, Brasil

**RESUMO:** O presente estudo tem como objetivo geral, analisar a percepção dos consumidores de Parnaíba – PI, sobre as marcas regionais de laticínios, dentro de um histórico de evolução, analisando os portfólios de produtos, para observar se o mais aceitável, pela população regional é o produto manteiga e se o mesmo é o maior produto de desenvolvimento das empresas. É de extrema necessidade entender o consumidor em sua essência, para entender o papel das marcas em sua escolha, como é definido o seu processo de escolha e de compra dos produtos. A metodologia utilizada para o presente estudo foi abordagem exploratória, com tipo de pesquisa mista, com aplicação de questionário semiestruturado, que foi construído em forma de roteiro, para que houvesse dinamismo entre entrevistado e o entrevistador. Por meio desse método foi possível obter os resultados em um levantamento, por meio de uma análise em planilhas pelo pacote Office Excel. A partir da análise de dados, foi possível identificar um mercado consumidor forte, que

preza pela qualidade dos produtos obtidos, deixando evidente os seus principais atributos, características e valores das marcas regionais. O estudo desperta a atenção para o potencial desse tema, deixando evidente a importância de iniciativas referentes ao desenvolvimento do setor, na Cidade de Parnaíba – PI.

**PALAVRAS - CHAVE:** Marcas regionais; Percepção; Comportamento do consumidor.

### REGIONAL DAIRY BRANDS: A STUDY ON THE CONSUMER VALUE PERCEPTION OF PARNAÍBA - PI

**ABSTRACT:** The present study has as general objective, to analyze the perception of consumers of Parnaíba - PI, about the regional dairy brands, within a history of evolution, analyzing the product portfolios, to observe if the most acceptable, for the regional population is the butter product and whether it is the biggest development product of companies. It is extremely necessary to understand the consumer in essence, to understand the role of brands in their choice, how their process of choosing and purchasing products is defined. The methodology used for the present study was an exploratory approach, with a mixed type of research, with the application of a semi-structured questionnaire, which was constructed in the form of a script, so that there was dynamism between the interviewee and the interviewer. Through this method it was possible to obtain the results in a survey, through an analysis in spreadsheets by the Office Excel package. From the data analysis, it was possible to identify a strong consumer market, which values the quality of the products obtained, making evident its main

attributes, characteristics and values of the regional brands. The study draws attention to the potential of this theme, making evident the importance of initiatives related to the development of the sector, in the City of Parnaíba - PI.

**KEYWORDS:** Regional brands; Perception; Consumer behavior.

## 1 | INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento do consumidor e o papel das marcas regionais para as empresas, está cada vez mais evidente tanto com pesquisadores e profissionais da área de marketing quanto com as próprias organizações, fica evidente que por meio do mesmo é possível explorar o portfólio de produtos, observar qual deles é o mais aceitável pela população regional e se os consumidores estão satisfeitos com o desenvolvimento das mesmas. Para Blackwell *et. al.* (2009, p. 06), o comportamento do consumidor é definido como “atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços”, ou seja, de que maneira os indivíduos definem as decisões de gastar seus recursos disponíveis como tempo, dinheiro, esforço, em itens relacionados ao consumo. A escolha do produto por parte do consumidor vai depender de como ele agrupou em pensamento as propriedades do produto em questão, o que o leva a optar por aquele que se adequar melhor ao seu conjunto de valores individuais. (ZAMBERLAN, 2011, p. 06). Uma marca deve trazer consigo uma identidade e o presente estudo tem como fundamento, identificar e analisar a importância dessa identidade colocada em cada produto, pois ao posicionar um produto no mercado, o maior objetivo da empresa torna-se fazer com que ele seja lembrado pelo consumidor no ato da compra. Levando em consideração os pensamentos de Jordan (2017, p. 08), é de importância vital para as empresas compreenderem o comportamento do consumidor, entendendo seus processos de escolha, de compra e de consumo, para conseguir identificar o papel que as marcas têm em sua vida.

De acordo com a Schreane (2019), as empresas em todos os lugares estão buscando a eficiência da marca investindo recursos em campanhas de publicidade que segmentam seu cliente ideal usando canais e conteúdo estratégicos. Segundo Froemming (2009, p. 21) o comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer os desejos e necessidades. A cidade de Parnaíba – PI conta com duas empresas regionais, responsáveis pelo abastecimento de laticínios nos supermercados da cidade e nas regiões vizinhas.

Levando em consideração a percepção do consumidor regional de Parnaíba – PI, o que o influencia a consumir os produtos regionais de laticínios, a quantidade que é consumido e sua a frequência, questionou-se: Qual é a percepção dos consumidores da cidade de Parnaíba sobre as marcas regionais de laticínios?

Para tal, o objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos consumidores de Parnaíba – PI sobre as marcas regionais de laticínios, para um maior embasamento tem-se como objetivos específicos, identificar as marcas regionais da cidade de Parnaíba – PI; identificar os atributos regionais das marcas percebidos pelos consumidores da cidades de Parnaíba; selecionar as percepções dominantes sobre as marcas regionais entre os consumidores pesquisados da cidade de Parnaíba – PI.

A relevância da pesquisa justificou-se pela realização um estudo sobre as percepções dominantes dos consumidores de laticínios, das empresas de marca regional, na cidade de Parnaíba – PI, que está sendo explorado por pesquisadores, pois atribui grande valor acadêmico. Avaliar quais os critérios e aspectos que fazem as pessoas efetuarem o consumo do produto regional, identificar quais os principais atributos dessas marcas e a influência exercida por elas, em seus clientes e público regional.

O propósito foi a identificação dos atributos que estabelecem uma aceitação dos consumidores em relação as marcas regionais da cidade de Parnaíba – PI, essa pesquisa terá utilidade para os consumidores, que poderão observar dentro das marcas qual a mais aceita e conceituada e para as empresas, que pode observar em quais pontos podem melhor para elevar o conceito dos seu produtos.

Ao final do presente trabalho, pode-se analisar o grau de influência dos produtos regionais no comportamento do consumidor parnaibano, na sua decisão de compra. Por meio dos resultados obtidos, é possível ter um auxílio maior para os gestores empresariais na tomada de decisão, no relacionamento das estratégias de vendas e com o cliente, tomando em vista a agregação de valor aos produtos e o desenvolvimento de vínculo entre a marca e seus consumidores.

A pesquisa foi realizada por iniciativa acadêmica, pelo interesse em entender o mercado regional, o consumidor é a base principal nesse contexto, sem o consumo do produto não seria possível realizar uma análise aperfeiçoada sobre o assunto. A metodologia utilizada para o presente estudo foi abordagem exploratória, com tipo de pesquisa mista, com aplicação de questionário semiestruturado, que foi construído em forma de roteiro, para que houvesse dinamismo entre entrevistado e o entrevistador, por meio desse método foi possível obter os resultados em um levantamento, por meio de uma análise em planilhas pelo pacote Office Excel.

Sobre as etapas de investigação do assunto, a primeira etapa, foi feita a delimitação das empresas pesquisadas, para ter uma avaliação correta das percepções dos consumidores regionais. A segunda etapa, foi aplicada questionários com os consumidores dos produtos regionais, no supermercado local, ou agendado previamente, com o consumidor, no local que lhe for definido. A terceira etapa foi realizado a avaliação dos resultados, os dados foram analisados quantitativamente, por meio de uma planilha no pacote Office Excel.



## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marca

As marcas ocupam um lugar significativo em nossas vidas, por meio delas é possível ter uma representatividade de produtos ou serviços que foram desenvolvidos para facilitar o convívio das pessoas. De acordo com Aaker (1998, p. 15), todas as atividades de construção de marca requerem justificativas. Com base nisso, Tavares (2003, p. 46), diz que a marca é um signo ou *representamen*, que designa e faz-se representar, seja por símbolo, por índice ou por ícone, ou por todos ao mesmo tempo. Segundo Serra (2019) que cita Pierre Guiraud, nas palavras dele “o signo propriamente dito ou *representamen* é “aquilo que representa””.

Para tanto, as marcas representam a face mais visível das empresas. Os conceitos e opiniões de Aaker (1998) e Tavares (2003) associam-se aos de Martins (2005, p. 06) que afirma que as marcas, são o espelho de referência que reflete um indicador de confiança, um endosso de qualidades ou defeitos de produtos e serviços. “[...] O sucesso da gestão de uma empresa depende de uma orientação de negócios para a construção de marcas sólidas e rentáveis (*brand equity*) em um espaço localizado [...]” (TAVARES, 2003, p. 16). Com base nos conceitos dos autores é possível observar o porquê das marcas ocuparem um espaço tão importante no mundo.

Como visto anteriormente, a importância das marcas como opção de escolha para os consumidores é imprescindível. Segundo Kotler *et al* (2012, p. 258) “as marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto, e permitem que os consumidores — sejam indivíduos ou organizações — atribuam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a determinado fabricante ou distribuidor.” Espera-se que a mesma, seja fixada na mente dos consumidores, que consiga refletir as percepções dos consumidores e as transformem em realidade.

A noção original de marca advém do sinal, identificador do proprietário, aplicado a bens, a animais ou a escravos (LOURO, 2000, p. 27). Ruão e Farhangmehr (2000, p.04) afirmar que as marcas, há muito foram introduzidas no comércio, como forma dos fabricantes identificarem a sua oferta, a diferenciarem da concorrência e de desta forma apelarem ao consumo. “Mas foi só com o nascimento dos mercados de massa e o desenvolvimento do marketing, na primeira metade do séc. XX, que estas assumiram um papel de verdadeiro destaque.” (RUÃO; FARHANGMEHR, 2000, p. 04).

Para que se possa conseguir um reconhecimento em sua marca próprias, Lepsch (1998, p. 04) defende que, “os empresários devem apostar em uma, estratégia bem-sucedida deve se iniciar com a clara definição dos objetivos”. A imagem positiva da marca e o boca-a-boca vão ajudar ainda mais a melhorar a popularidade e a reputação da marca no mercado (YAN, 2019).

Todas as empresas se esforçam para estabelecer uma imagem de marca a mais

sólida, favorável e exclusiva possível (KOTLER *et al*, 2012, p. 09). Os produtos são criados para atender as necessidades objetivas do consumidor, mas as marcas são criadas para atender suas necessidades emocionais (CARDOZO, 2004, p. 74). As marcas também desempenham funções valiosas para as empresas. Em primeiro lugar, simplificam o manuseio ou o rastreamento de produtos e ajudam a organizar os estoques e a contabilidade (KOTLER *et al*, 2012, p. 258).

A marca é mais que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor (KHAUAJA *et al*, 2006, p. 26). O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados (KOTLER *et al*, 2012, p. 258).

## 2.2 Marca Regional

As empresas regionais tem a missão de oferecer a seus consumidores, produtos que apontem características de suas regiões, para que assim permaneçam na memória e preferência de seus clientes, o autor Pimenta (*et al*, 2011, p. 40) relata que, “as marcas regionais de alimentos fornecem uma percepção de valor por meio de atributos típicos de uma determinada região geográfica e conduzem a respectivos benefícios (consequências) pelo consumo destes atributos”. Levando em consideração esse posicionamento, pode-se observar que, a maioria das marcas de sucesso duradouro tem em geral uma posição e uma mitologia de marca que vão além do produto físico e Cardozo (2004, p. 75) aponta que as marcas, procuram combinar os atributos/benefícios físicos do produto com os benefícios emocionais/psicológicos.

É possível observar que os consumidores no geral, instituem uma certa fidelidade aos produtos regionais, levando em consideração o fator de ser um produto que busca uma culinária raiz e remete a uma memória afetiva. Consumo como modo integrativo apresenta o regionalismo como um fator que cria um vínculo entre as pessoas em sociedade (ARAÚJO *et al*, 2012, p. 136). A preferência por determinada marca pode advir, por exemplo, do conhecimento ou crença que se tem nela. Mediante avaliação comparativa que o consumidor faz entre vários produtos e aquele que seria o produto ideal (MAGALHÃES, 2006, p. 24).

Reforçar a lealdade à marca é especialmente importante na ocasião da compra, como resposta aos concorrentes que tentam inovar e obter vantagens para os seus produtos (AAKER, 1998, p. 17).

O poder de uma marca está na sua capacidade de influenciar favoravelmente o comportamento de compra, pois os atributos funcionais de um produto tendem a ser insuficientes para diferenciá-lo dos concorrentes, uma vez que tecnologias, designs, matérias-primas e funções passam a ser equivalentes ou até idênticos. Nestes casos, só resta a marca para diferenciar os produtos. (KHAUAJA *et al*, 2006, p. 26).

A boa marca é capaz de atrair e reter o consumidor para o seu produto ou serviço, retendo-o enquanto a engrenagem estiver funcionando com equilíbrio e eficiência; fato comprovado pelos fatores emocionais que nos retêm às nossas marcas preferidas (MARTINS, 2005, p. 17). Contudo, pode afirmar-se que o poder da marca está em desenvolver a pureza e a consciência dos elementos sutis, que provocam no consumidor uma sensação de elevação no estado de espírito. A marca ganha valor aos seus olhos (CARDOZO, 2004, p. 74).

### 2.3 Percepção e Comportamento do Consumidor

Para que o consumidor possa fixar uma marca como sua primeira opção de escolha, ela precisa ser marcante. O processo de decisão de compra do consumidor pode ser o resultado de escolhas conscientes entre uma variedade de alternativas (TORRES; ALLEN, 2009, p. 134). No entanto, as marcas regionais precisam conhecer profundamente os seus consumidores para que possam oferecer um produto ou serviço que realmente o represente. Contudo, considerando que a relação entre atributos típicos regionais e benefícios desejados pelo consumidor influencia a percepção de valor, há necessidade de se conhecer a estrutura de valores do consumidor de marcas regionais (PIMENTA *et al*, 2011, p. 40).

O valor funcional do produto que segundo De Toni (2014. Pag. 550) é “a utilidade percebida no desempenho funcional, utilitário ou físico”. Portanto, é o propósito das empresas melhorar continuamente a percepção dos clientes sobre o valor funcional (YAN, 2019). Os produtos são desenvolvidos com base em pesquisas com consumidores. Segundo Lepsch (1998, p. 03) “Antes do lançamento, são efetuadas análises de qualidade em laboratórios e, a seguir, são feitos testes com consumidores”.

A percepção do valor emocional do consumidor, com as palavras de De Toni (2014. Pag. 550) é “habilidade do produto ou serviço em despertar sentimentos, estados afetivos, os quais podem ser positivos, como o prazer, ou negativos, como a raiva”, pode efetivamente aumentar a compreensão do reconhecimento da marca, e a percepção da qualidade da marca pode ir além do nível de satisfação das necessidades fisiológicas e, então, penetrar fundo no nível da mente do consumidor (YAN, 2019). Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto e com o plano de marketing do produto, identificando quais satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar (KOTLER *et al*, 2012, p. 258).

### 2.4 Percepção do Valor Econômica

Segundo Campos (2018, p. 39) [...] “a marca ultrapassa o conceito utilizado pelo Marketing e assume atributos tanto materiais quanto imateriais que a influenciam e geram valor para a organização”. Couto [s.d] define uma marca como, um sinal que individualiza os produtos ou serviços de determinada empresa e os distingue daqueles produzidos pelos

seus concorrentes.

Mesmo não sendo reconhecido pela contabilidade e apresentando dificuldade de mensuração, o valor da marca é percebido e avaliado por investidores e pelo mercado em geral. CAMPOS (2018, p. 41). Trata-se de uma ferramenta econômica para ajudar os consumidores a relacionar a qualidade dos produtos e serviços consumidos a empresas específicas. COUTO [s.d].

## 2.5 Atributo, Consequência e Valores

Em algumas literaturas como Keller e Serralvo, os conceitos de atributos, consequências e valores são comumente parecidos. Segundo Keller (1993, p. 05) define os atributos relacionados ao produto como, “os ingredientes necessários para executar o produto ou função de serviço procurada pelos consumidores.” No que o mesmo autor refere-se aos benefícios, diz que, “são o valor pessoal que os consumidores atribuem aos atributos do produto ou serviço - isto é, o que os consumidores acham que o produto ou serviço pode fazer por eles”. KELLER (1993, p. 05)

Uma das considerações que Keller (1993, p. 09) conceitua, o valor da marca com base no cliente é definido como a diferença efeito essencial do conhecimento da marca nas respostas ao marketing da marca. Serralvo (2004, p. 04) define os conceitos, como:

**Atributos** – Consumidores veem produtos como pacotes de atributos, sendo estes últimos características ou aspectos de produtos ou serviços. Entende-se por: *atributo concreto* o que é físico, tangível num produto; já por *abstrato*, entende-se um grupo de características mais intangíveis, como a qualidade percebida.

**Benefícios (ou consequências)** – Consumidores também irão ver produtos como pacotes de benefícios, onde estes devem ser entendidos como consequências. Os benefícios podem ser *funcionais*, que são os resultados tangíveis da experiência direta de consumo de um produto ou *psicossociais*, definidos como os resultados psicológicos ou sociais do consumo de um produto.

**Valores** – Estão no final da cadeia e representam os objetivos e propostas finais do consumidor. Neste aspecto, pode-se dizer que produtos são vistos como meio de satisfazer valores. Eles se dividem em *instrumentais*, que são os que indicam comportamentos citados pela sociedade e valores *terminais*, que se referem aos estados típicos dos indivíduos, como a “autoestima”. (SERRALVO, 2004, p. 04).

Para ter uma melhor análise dos dados no presente estudo, fez-se necessário uma abordagem que permite englobar as percepções dos consumidores sobre a identificação das percepções segundo os atributos do produto, as consequências de uso desses atributos e identificar os valores pessoais dos produtos. Pode-se dizer que os atributos do produto levam o indivíduo a identificar a presença de benefícios ou a ausência de sacrifícios,

induzindo a uma percepção geral (MAGALHÃES, 2006, p. 33).

### 3 | EMPRESA REGIONAIS DE LATICÍNIOS EM PARNAÍBA-PI

Na cidade de Parnaíba – PI existem duas empresas regionais a primeira é a Cooperativa de Leite Delta, localizada na Rodovia Br-343, 1, Sabiazal, Parnaíba - PI, CEP: 64204-260 e a empresa Leite Longá, localizada na Avenida José de Moraes Correia, 1506 - Santa Luzia, Parnaíba - PI, CEP: 64216-010.

Atualmente a empresa Delta está passando por planos de recuperação de suas finanças, mas no passado ela foi tida como referência em comercialização de leite pasteurizado, o resultado da decadência vem de penhoras feitas desde 1970, que são evidentes em documentos. Os principais produtos ofertados pela empresa são o leite pasteurizado, manteiga e bebida láctea.

Já a empresa Leite Longá, iniciou as suas atividades no dia 02 de setembro de 1992, o laticínio Longá foi fundado, instalado na cidade de Parnaíba e inicialmente voltado apenas para a comercialização de leite. (SITE OFICIAL DA EMPRESA, 2019). Os principais produtos ofertados pela empresa são o: leite, doces, manteiga, coalhada, bebida láctea e o queijo.

### 4 | METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o presente estudo foi de abordagem exploratória, com tipo de pesquisa mista, que segundo Creswell (2015, pg. 21) “a pesquisa de métodos mistos é o tipo de pesquisa em que um pesquisador ou um grupo de pesquisadores combina elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa”. Objetivando-se em obter os dados através de estudo bibliográfico, pesquisa de campo, pelo uso de entrevistas com aplicação de questionário semiestruturada quantitativas, para o público respondente.

De acordo com Creswell (2007, p. 186) “a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural. O pesquisador qualitativo sempre vai ao local (casa, escritório) onde está o participante para conduzir a pesquisa.” O questionário foi construído em forma de roteiro, para que possa haver dinamismo entre entrevistado e o entrevistador, por meio desse método será possível obter os resultados em um levantamento, por meio de uma análise em planilhas pelo pacote Office Excel.

Quanto aos fins, o estudo apresenta-se do tipo exploratório, que segundo Munaretto (2013, p.

12) “as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a confirmação de intuições. Assim, busca entender as razões e motivações para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas.” Ainda segundo a visão do autor o tipo exploratório, apresenta uma visão geral e confirmada sobre as percepções das pessoas,

que é o objetivo desta pesquisa.

Sobre as etapas de investigação do assunto, a primeira etapa, delimitou-se as empresas pesquisadas, para ter uma avaliação correta das percepções dos consumidores regionais. A segunda etapa, aplicou-se questionários com os consumidores dos produtos regionais, no supermercado local, ou agendado previamente, com o consumidor, no local que lhe for definido. A terceira etapa foi realizada a avaliação dos resultados, os dados analisados quantitativamente, por meio de uma análise em planilhas pelo pacote Office Excel.

Para ter uma confirmação se o tema abordado, teria relevância no mercado, optou-se por inicialmente fazer uma sondagem, sobre o volume de vendas em um supermercado local, para a averiguação da busca frequente dos consumidores por produtos regionais. Em parte, foi percebido sobre a visão do supermercado, que quando há a falta da mercadoria nas prateleiras de laticínios, os consumidores questionam a gerência, quanto essa disponibilidade dos produtos.

Para a obtenção da amostra da pesquisa, optou-se por consumidores de laticínios, de forma aleatória, que frequentam o supermercado local, residentes na cidade de Parnaíba – PI, pois esse é o público que teve condições de identificar os critérios de compra e percepção sobre as marcas regionais. Os respondentes da pesquisa constituíram-se de um grupo de 16 consumidores, apenas essa quantidade de pessoas interessou-se pela contribuição com a pesquisa, as entrevistas foram gravadas e transcritas para melhor interpretação dos dados, levando em consideração, como base o referencial teórico do presente trabalho.

Para tratamento de dados optou-se pela análise das respostas dos consumidores, por meio de planilhas, a fim de melhor responder os anseios da pesquisa, identificando as percepções segundo os atributos do produto para o consumidor, as consequências de uso desses atributos e identificar os valores pessoais dos produtos observados pelos respondentes.

## **5 | ANÁLISE DOS DADOS**

A análise de dados, ao entrar em campo, apenas 16 pessoas se interessaram pela pesquisa, e que realmente consomem laticínios das empresas locais, com ênfase no produto manteiga. Os entrevistados cerca de 69% foi do sexo feminino e 31% do sexo masculino, entre jovens e adultos, com faixa etária entre 18 e 50 anos. Entre as pessoas entrevistadas, 64% são solteiros, 31% casados e 6% viúvo. Levando em consideração o grau de instrução, 56% tem curso superior incompleto ou está cursando, 13% possuem curso superior completo, 13% possuem pós-graduação (Especialização, mestrado ou doutorado), 12% possuem ensino fundamental e 6% possuem ensino médio. Considerando a renda mensal dos entrevistados 69% ganham até um salário mínimo e 31% ganham de 02 à 04 salários. O tempo médio de entrevista por pessoa foi de 10 a 15 minutos de diálogo, com critério fundamental para sustentação a coleta da presente pesquisa foi, o hábito de

consumir e comprar laticínios regionais da cidade de Parnaíba – PI.

O público respondente foi selecionado pelo critério de ser consumidor de laticínios regionais, por esse motivo a primeira pergunta foi para confirmar esse critério de escolha, que foi: “o Sr.

consome laticínios das empresas regionais de Parnaíba – PI?” como visto no Gráfico 01, dos 16 respondentes todos responderam que sim, são consumidores de laticínios das empresas regionais.

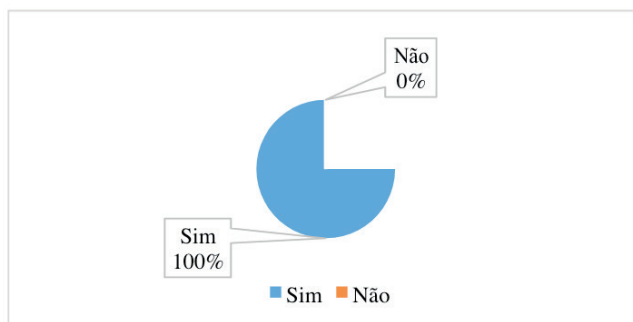


Gráfico 1. Consumo de laticínios.

Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

Levando em consideração que na cidade de Parnaíba – PI contém apenas duas empresas ditas por regionais, produtoras de laticínios regionais, foi realizado a segunda pergunta, com o intuito de identificar a marca prevalecente no gosto dos consumidores, de acordo com o resultado é possível observar que foi: “quais são as marcas locais que o Sr. (a) consome?”, dos respondentes 69% que equivalem a 11 respondentes, indicaram que consomem as duas marcas Longá e Delta, 25% que equivalem 04 respondentes, indicaram que consomem apenas a marca Longá e apenas 06% que equivale a 01 respondente, indicou que consome apenas a marca Delta.

Quando perguntado sobre “Com que frequência consome laticínios?” Pode-se observar no Gráfico 02, que cerca de 75% dos respondentes falaram que consomem diariamente os produtos e 25% falaram que não consomem todos os dias, alguns são de 4 a 5 vezes por semana, outros ou uma vez na semana.

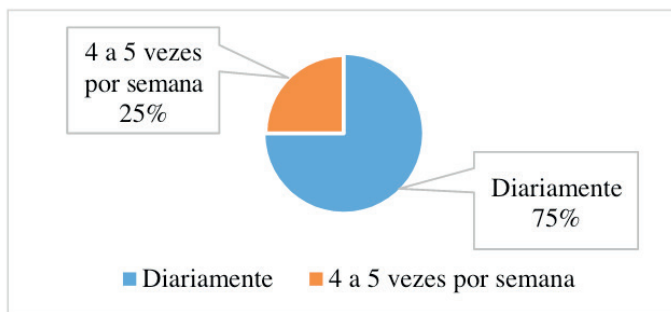


Gráfico 2. Frequência do consumo de laticínios.

Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

Para identificar as consequências dos produtos, o questionário teve como pergunta: “quais as semelhanças e as diferenças das marcas locais para as marcas nacionais?” A presente pergunta teve-se respostas subjetivas, como observado na Tabela 01, os argumentos foram separados, de acordo com cada respondente, em:

As marcas de fora possuem embalagens mais caprichadas, porém seus preços são bem elevados, e possui um gosto mais forte, tornando desagradável ao meu paladar. As marcas regionais possuem preços mais atrativos, gosto semelhante ao queijo e requeijão, e sai mais cremosas.
Preço, embalagem, sabor
Qualidade, preço e variedades de produtos
A semelhança seria a textura, e a diferença está nos preços.
Não sei a distinção em relação ao sabor pra mim é a mesma coisa
A manteiga delta é mais saborosa e salgada e o leite longá mais fresco que de caixa
Preço e acessibilidade
Qualidade e confiabilidade
A manteiga delta é mais saborosa e salgada e o leite longá mais fresco que de caixa
Semelhança do Sabor, qualidade. A diferença pelo fato de ser um produto local e fabricado pelos mesmos processos ou até melhor que as marcas nacionais
Salgada
Semelhanças na qualidade de sabor e diferença no preço
Mais o teor de gordura, porém as nacionais têm o teor maior de gordura
À semelhança estar nas embalagens e diferença em valores e o sabor.
Consigo observar que as marcas daqui tem um melhor mais agradável
A maior diferença é o preço

Tabela 01: Semelhanças e as diferenças das marcas locais para as marcas nacionais.

Fonte: Dados coletados pela autora, 2019.



Conforme exposto na Tabela 01, quando perguntado sobre “qual a sensação ao consumir produtos regionais?” as falas foram emotivas e sentimentais:

- “Tenho a percepção de que o consumo irá auxiliar as empresas regionais a sobressair em relação as empresas de fora, e com isso, irá ocorrer o crescimento e geração de empregos”;
- “Sensação de valorização da terra, ter a consciência de que ajudo a minha cidade a crescer”;
- “Que eles trazem um sabor da infância”;
- “É importante dar um ar de localidade e saudável”;
- “Ótima, pois além do sabor, estamos gerando lucro pra nossa região”;
- “Tem uma qualidade inferior as nacionais”;
- “Ótima, pois além do sabor, estamos gerando lucro pra nossa região”;
- “Contribuindo com a valorização dos produtos da terra”;
- “Orgulho”;
- “Normal”;
- “São mais naturais, produto mais novos”;
- “Muito bom”.

Fonte: Dados coletados pela autora, 2019.

Quando perguntando sobre “por que é importante consumir produtos/marcas regionais?” Pode-se observar no Gráfico 03, que cerca de 62% dos respondentes afirmaram que é importante o consumo das marcas regionais, pela valorização da economia local, porque há o desenvolvimento social da cidade, os outros 19% dos respondentes, afirmaram que é importante pela praticidade, uma marca regional está à disposição em quase todos os locais da cidade, facilitando o seu consumo e os restantes dos 19% afirmaram que as marcas locais, possuem uma qualidade superior, faz bem à saúde.

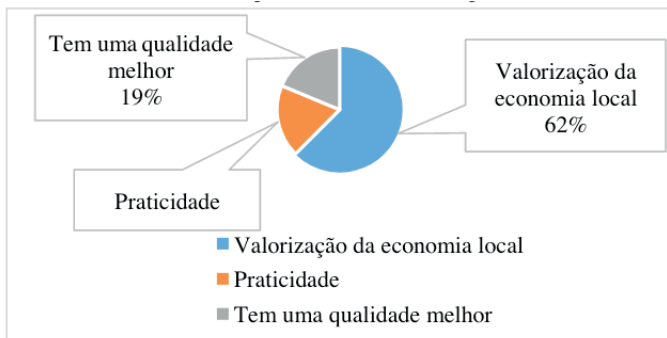


Gráfico 3. Importância de consumir produtos/marcas

Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

Para entender o consumo das marcas locais foi necessário investigar, perguntar “Onde Sr. (a) costuma comprar seus produtos de laticínios?” Observando o Gráfico 04, tem-se os seguintes dados, 69% dos entrevistados informaram que costumam comprar no presente local, que estava sendo executado a entrevista, 19% informaram que costumam comprar em comércios pequenos e 12% informaram que costumam comprar em mercearias próximos de sua residência.

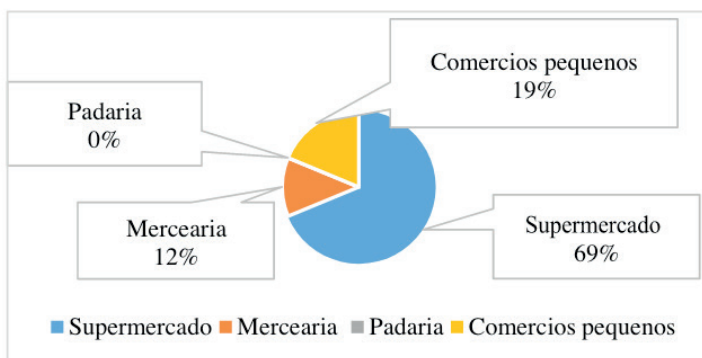


Gráfico 4. Local de costume de compra dos produtos de laticínios.

Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

Ao serem questionados sobre “qual dos laticínios o Sr.(a) mais consome?” teve unanimidade na resposta por “manteiga”. Levando essa resposta como fundamento, foi questionado “Sobre a manteiga, qual aspecto o Sr. (a) gosta mais?” E no Gráfico 05, tem-se os seguintes dados, 44% dos entrevistados informaram que gostam do sabor da manteiga,

50% informaram que gostam do seu aspecto de produto bem conservado, sua textura e 6% informaram que gostam da sua qualidade.

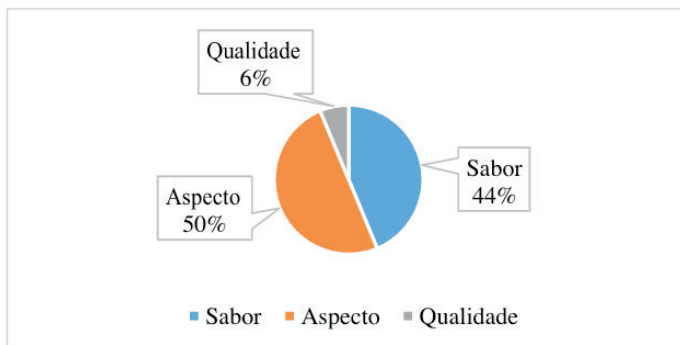


Gráfico 5. Qual o aspecto observado do produto manteiga.

Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

Quando questionados sobre “Sobre o sabor da manteiga, é agradável?” todos os entrevistados responderam que sim, que o sabor da manteiga regional é agradável. Pensando nisso foi elaborado a última pergunta, que diz, “O Sr. (a) tem alguma lembrança ao consumir esse produto?” No Gráfico 06 é apresentado a porcentagem dos respondentes, cerca de 62% dos respondentes falaram que tem lembranças, seja da infância, seja das férias, seja da sua família, 25% relataram que não tem lembranças ao consumir e 13% relataram que as vezes tem algumas lembranças, de querer está em outro local, do dinheiro que pagou.

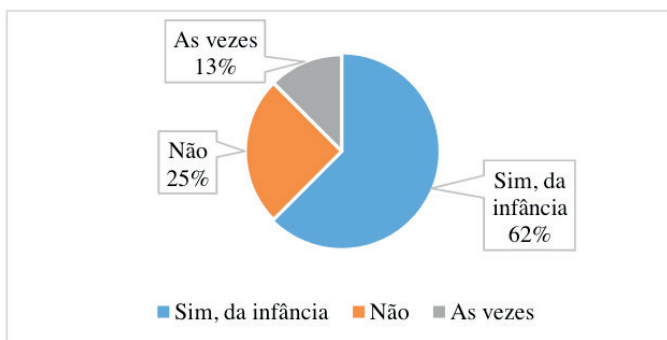


Gráfico 6. Lembrança ao consumir o produto manteiga.

Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

Portanto na disputa de mercado, na cidade de Parnaíba – PI, a marca mais consumida, que destaca-se, segundo os dados analisados, é a Leite Longá, os entrevistados a avaliaram como a melhor opção de consumo, de acordo com seus atributos, características e valores agregados sobre a mesma.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise dos resultados constatou-se que há uma relação de consumo direto entre as marcas regionais de laticínios, especificamente o produto manteiga, da cidade de Parnaíba - PI e os seus consumidores, confirmando que, além de perceberem as seus atributos, características e valores eles tornam as marcas dominantes nas prateleiras. O fator emocional, sem dúvidas está presente na essência das marcas. Os entrevistados deixaram claro que as marcas fazem parte da família e os levam a ter lembranças de sua infância, ou até familiares queridos.

O processo exploratório, foi analisado a partir de dados de demanda de vendas, do produto local, que dentro de uma perspectiva é apontado uma relação entre o consumidor e o m, pois quando não há a sua disponibilidade no supermercado, tem-se um questionamento por parte dos consumidores. Tendo uma confirmação da entrevista, conforme posto anteriormente, desse indício de pesquisa pode-se ter uma confirmação, mas pelo fato de a pesquisa ter sido semiestruturada não pode-se generalizar.

Percebe-se que o grupo de entrevistadores prefere o produto de uma determinada marca local, avaliando sempre o seu sabor e a sua capacidade de levá-los a ter lembranças afetivas de locais e pessoas. Os métodos utilizados na pesquisa, possuem limitações em termos de abrangência geográfica o fato de nem todos os consumidores presentes no local obtiveram interesse na pesquisa foi um dos principais fatores.

Como sugestão para futuros estudos, propõe-se uma análise comparativa entre as marcas regionais de Parnaíba - PI, em seus diferentes setores, com intuito de identificar os principais obstáculos que as marcas enfrentam e se em todas há a mesma particularidade de valores emocionais, que levam os consumidores a preferirem a sua compra, é um estudo de grande importância para os gestores estratégicos definirem as suas propostas de vendas e expandirem o mercado.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca. Gulf Professional Publishing, 1998.

ARAÚJO, T. A., DE OLIVEIRA, M. C. B. F., & WOTTRICH, L. H. Regionalismo à mesa: uma análise das práticas de consumo de alimentos das donas de casa de Santa Maria (RS). Revista de Estudos da Comunicação, v. 13, n. 31, 2012.

BLACKWELL, Roger, MINIARD, Paul, ENGEL, James. Comportamento do Consumidor. São Paulo. Ed. Thomson, 2009.

CAMPOS, Verônica; PRESSLER, Neusa. Gerenciamento Da Imagem: A Influência Da Comunicação Integrada Para Agregar Valor Econômico À Marca. *Revista Movendo Ideias*, v. 20, n. 2, p. 38-44, 2018.

CARDOZO, M. L. A construção emocional das marcas: o uso de arquétipos e estereótipos. *Comunicação & Inovação*, v. 5, n. 9, 2004.

COUTO, Júlia. O Que É Valoração De Marcas E Como Calcular O Valor Econômico Destes Ativos?. [s.d]. PRIS INOVAÇÃO QUE SIMPLIFICA. Disponível em: < <https://pris.com.br/blog/o-que-e-valoracao-de-marcas-e-como-calcular-o-valor-economico-destes-ativos/>>. Acesso em: 12, novembro de 2019.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa. Penso Editora, 2015.

, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed,2007.

DE TONI, Deonir; MAZZON, José Afonso. Teste de um modelo teórico sobre o valor percebido do preço de um produto. *RAUSP MANAGEMENT JOURNAL*, v. 49, n. 3, p. 549-565, 2014.

DMITRUK, Hilda B. Cadernos metodológicos 1: diretrizes de metodologia científica. ARGOS, 2001. FROEMMING, Lurdes Marlene Seide... [et al.]. Comportamento do consumidor e do comprador. Ijuí : Ed.Unijuí, 2009. – 104 p. (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

JORDAN, Lidiane Soares. O papel da marca na escolha de refrigerantes tipo cola. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KHAUAJA, D. M. R.; MATTAR, F. N. Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. *REGE Revista de Gestão*, v. 13, n. 4, p. 25-38, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEPSCH, S. L.; SILVEIRA, J. A. Marcas próprias em supermercados brasileiros. *Seminários em administração- SEMEad*, v. 3, 1998.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de empresas*, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.

MAGALHÃES, Távira Aparecida. Valor da Marca para o Consumidor: Um estudo empírico no setor automotivo.

Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2006.

MARTINS, J. Grandes marcas, grandes negócios. Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora. 2a ed. São Paulo: Global Brands, 2005.

MUNARETTO, Lorimar Francisco; CORRÊA, Hamilton Luiz; DA CUNHA, Júlio Araújo Carneiro. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013.

PIMENTA, M. L.; YOKOYAMA, M. H.; BOAS, L. H. D. B. V.; MORIGUCHI, S. N.; DA COSTA MACEDO, J. F. P. Valores pessoais e percepção de atributos em marcas regionais de café na cidade de Lavras. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 1, p. 39-52, 2011.

RUÃO, T.; FARHANGMEHR, M. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: Um estudo de caso. 2000.

SCHREANE, T. 5 Lessons in Brand Effectiveness: Attracting Customers Who Connect and Convert. American Marketing Association (AMA), New York, 6, março e 2019. Disponível em: <<https://www.ama.org/marketing-news/5-lessons-in-brand-effectiveness-attracting-customers-who-connect-and-convert/>>. Acesso em: 08, junho e 2019.

SERRA, Paulo. 2019. Peirce e o signo como abdução, Universidade da Beira Interior. Disponível em: <[http://bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_peirce.html](http://bocc.ubi.pt/pag/jpserra_peirce.html)>. Acesso em: 11 de novembro de 2019.

SERRALVO, Francisco Antonio; IGNACIO, Cláudia Pereira. O comportamento do consumidor de produtos alimentícios: um estudo exploratório sobre a importância das marcas líderes. VII SEMEAD, p. 473-480, 2004.

TAVARES, F. Gestão da marca: estratégia e marketing. E-papers Serviços editoriais Ltda, 2003.

TORRES, C. V.; ALLEN, M. W. Influência da cultura, dos valores humanos e do significado do produto na predição de consumo: síntese de dois estudos multiculturais na Austrália e no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, v. 10, n. 3, 2009.

YAN, B. Research on the Influence of Customer Perceived Value on Brand Equity. *American Journal of Industrial e Business Management*, 9, 609-626, 2019.

ZAMBERLAN, LUCIANO *et al.* O valor percebido pelas mulheres no varejo de materiais de construção: um estudo a partir da cadeia de meios e fins. 2011.

## O AMBIENTE NAS EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO DE LUXO: O IMPORTANTE É TER CHARME!

*Data de aceite: 01/03/2021*

*Data de submissão: 17/12/2020*

### **Diego Ribeiro Feitosa**

Faculdade de Olinda  
Olinda – Pernambuco

<http://lattes.cnpq.br/1088510369492828>

### **Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa**

Universidade Federal de Pernambuco  
Recife – Pernambuco

<http://lattes.cnpq.br/4418217720125569>

**RESUMO:** Esta pesquisa buscou conhecer como os ambientes, social e físico, propostos por pousadas de charme podem contribuir para experiências relativas ao novo luxo. Para o desenvolvimento do tema, foi realizada uma revisão de literatura baseada nos construtos experiência de consumo em serviços e luxo; assim como a evolução dos conceitos do luxo, tanto na forma tradicional quanto do novo luxo. Para a operacionalização da pesquisa foram selecionados duas Pousadas de Charme, eleitas por julgamento, por apresentarem características passíveis de serem interpretadas sob as lentes do conceito de novo luxo e realizadas entrevistas com funcionários, hóspedes e proprietários das empresas. Para a interpretação dos dados, adotou-se a análise de conteúdo. Como resultados, observou-se que os aspectos físicos e sociais das pousadas apresentam características que apontam para a existência de um novo estágio para o conceito de luxo. Somando-se

a isso observou-se que os ambientes físico e social se configuraram como canais importantes de emissão de sinais pelas pousadas e percepção pelos hóspedes, na medida que estão alicerçados em aspectos como o conforto, a gastronomia, o charme, a calma e a cortesia que representam um conjunto de elementos que demonstram mensagens muito próximos das características propostas pelo novo luxo.

**PALAVRAS - CHAVE:** Ambiente Físico e Social. Experiência de Consumo. Novo Luxo.

### **THE ENVIRONMENT IN LUXURY CONSUMER EXPERIENCES: THE IMPORTANT THING IS TO HAVE CHARM!**

**ABSTRACT:** This research sought to know how the environments, social and physical, proposed by charming inns can contribute to experiences related to the new luxury. For the development of the theme, a literature review was carried out based on the constructs experience of consumption in services and luxury; as well as the evolution of the concepts of luxury, both in the traditional form and in the new luxury. For the operationalization of the research, two Pousadas de Charme were selected, elected by judgment, for presenting characteristics that could be interpreted under the lens of the concept of new luxury and interviews with employees, guests and business owners. For data interpretation, content analysis was adopted. As a result, it was observed that the physical and social aspects of the inns have characteristics that point to the existence of a new stage for the concept of luxury. In addition, it was observed that the physical and social environments are important channels of

signal emission by the inns and perception by the guests, as they are based on aspects such as comfort, gastronomy, charm, calm and the courtesy that represent a set of elements that demonstrate messages very close to the characteristics proposed by the new luxury.

**KEYWORDS:** Physical and Social Environment. Consumer Experience. New Luxury.

## INTRODUÇÃO

Os indivíduos, de modo geral, têm buscado, com o passar do tempo, usufruir de produtos e serviços de maneira que os faça distintos entre si e que traga satisfação para eles. Sobre esse conceito de satisfação, Allérès (2006) diz que toda noção de satisfação é arbitrária, se determinada em função de uma parte da sociedade, ou relativa, uma vez que está sujeita ao nível econômico do grupo considerado.

A elevação das rendas e padrões de vida, a modificação dos estilos de vida, a explosão e a generalização das comunicações multiplicam as necessidades, estimulando a criação de numerosos bens e serviços.

Nesse contexto, o consumo de produtos e serviços adquire características peculiares e diversificadas e o consumo do luxo aparece como um amplo campo a ser explorado e compreendido.

De modo geral, o conceito de luxo é difícil de definir, uma vez que representa um contexto social (NUENO; QUELCH, 1998, pg.61) e segue uma evolução cultural. Assim, é mutável e extremamente subjetivo (KAPFERER, 1997; PHAU; PRENDERGAST, 2000).

No mercado de luxo tradicional os produtos e serviços são adquiridos com maior voracidade pelo público que detém e vangloria-se de seu poder aquisitivo, conquistando status baseado no alcance e na exposição de bens de luxo tal como corrobora Baudrillard (1995), buscando o excesso, valorizando o dinheiro. Em contrapartida, Lipovetsky (1987) afirma que existe um novo imaginário do luxo que apresenta atributos, tais como: aspiração por individualidade, pelas sensações subjetivas e acesso ao luxo.

Mathias e Ferreirinha (2005) afirmaram a tendência de que o luxo deixe de ser apenas um símbolo de status social e passe a ser encarado como um sinal de desenvolvimento, evolução individual e escolha pessoal. Essa nova forma de compreensão do luxo, abordada por Lipovetsky (1987) e Mathias e Ferreirinha (2005) foi adotada como norteadora do conceito de novo luxo, caracterizado como charme, para efeito desta pesquisa.

Embora seja conhecida a importância do mercado do luxo tradicional para a economia global, para fins desta pesquisa não é adotado o conceito de luxo ligado à ostentação. Admite-se uma nova concepção de luxo, mais expansiva e democrática, alicerçada em valores simbólicos e pessoais, o que neste artigo denomina-se novo luxo.

Assim, nesse contexto, o novo luxo ou charme pode ser expresso por diversos materiais, objetos, seres e lugares. Tais elementos assumem um valor simbólico específico, porque passam a representar os sentimentos e ideias que caracterizam o conceito de luxo



(LIPOVETSKY; ROUX, 2005).

O luxo está presente em quase todos os mercados de consumo, logo, foi necessário delimitar o objeto de estudo, optando por pesquisar práticas de consumo no novo imaginário do luxo, essencialmente no setor hoteleiro, sobretudo nas pousadas enquadradas na categoria “de charme” – que se caracterizam como estabelecimentos que estimulam o hóspede a experimentar o encanto de localidades únicas, apreciando a arquitetura exterior e a decoração interior de seu ambiente (ROTEIROS DE CHARME, 2020).

O conceito do luxo ressignificado é abordado também nos estudos de Allerès (2006), Castarède (2005), Silverstein e Fiske (2005), Galhanone (2008), Castilho e Villaça (2008), Kastanakis e Balabanis, G. (2012), Brun e Castelli (2013) e Cristini, Raisanen, Barthod-Prothade e Woodside (2017), os quais admitem a nomenclatura “Novo Luxo” para tratar do assunto.

Admite-se aqui, nesse sentido, que as pousadas de charme são exemplos de organizações que desenvolvem a oferta de serviços com um nível de qualidade elevado, porém, cobrando valores inferiores aos hotéis de luxo tradicional. Entende-se por hotéis de luxo tradicional, o que o site especializado em serviços de hospitalidade de luxo *Luxury Hotels Guide* (2020) conceitua como sendo espaços de hospedagem que enfatizam o luxo como um estilo de vida.

Retomando às pousadas de charme, tem-se que a prestação de serviço é oferecida a partir da construção dos ambientes físico e social, com a intenção de oferecer experiências memoráveis aos hóspedes. Isto as tornam campo fértil para o desenvolvimento deste estudo.

Nesse sentido, o presente artigo investigou a oferta de serviços e a criação do ambiente físico e social da Pousada do Toque, em Alagoas e da Pousada do Amparo, em Pernambuco para melhor compreender como a experiência de consumo é significada nestes espaços, tanto na visão de quem oferta o serviço (proprietários e funcionários), quanto na visão de quem usufrui da vivência nas pousadas (os hóspedes).

Assim, experiência se apresenta como um termo utilizado para designar vivências propiciadas em função do *consumir* (SOUZA JÚNIOR, 2013), as quais se configuram como ponto de partida para estudos na área do marketing, onde se admite que o consumo perpassa por questões relacionadas à maneira como o indivíduo se comporta, abrangendo questões bem mais complexas do que se imaginava há décadas.

O consumo, passa a se caracterizar como uma experiência em que as pessoas envolvidas são atores que se movimentam junto a imagens tencionadas para produzir sensações, evocar conotações e nostalgias que alimentam emoções particulares (FEATHERSTONE, 1995; CARÙ; COVA, 2003).

Diante do exposto esta pesquisa foi guiada pela seguinte pergunta norteadora: **como os ambientes (social e físico) propostos por pousadas de charme podem contribuir para experiências caracterizadas como de novo luxo?**

## O Ambiente de Consumo em Serviços: Aspectos Físicos e Sociais

O termo ambiente já recebeu múltiplas definições na produção teórica da área de marketing, e como todo conceito, no início tinha um significado mais limitativo. Com o avanço dos estudos, novas contribuições foram trazidas, como por exemplo, as pesquisas de Rieunier (2002, p.6) que se referiu ao ambiente como os elementos físicos ou não físicos passíveis de serem controlados a fim de influenciar comportamentos pessoais sendo descrito em termos sensoriais; e Salazar (2006) que abordou em sua pesquisa a correlação entre o ambiente e a satisfação do consumidor intermediado pelas emoções.

Neste artigo, admitimos como conceito de ambiente de consumo, o que foi proposto por Mcgoldrick e Pieros (1998) que elucidaram como sendo uma combinação física e emocional com aspectos tangíveis e intangíveis e podendo ser considerada como um atributo psicológico da imagem do ambiente (TURLEY; CHEBAT, 2002). Puccinelli et al. (2009) reiteram que esse ambiente pode influenciar na experiência de compra interagindo com as interpretações que o consumidor faz e que pode afetar o seu comportamento.

Para Hoffman e Turley (2002), a atmosfera é composta por elementos tangíveis e intangíveis. Os mesmos autores exemplificam os tangíveis como a construção física do edifício, os dispositivos elétricos, decoração e outros. Os intangíveis, por sua vez, são as cores, a música e a temperatura (SILVA; LEITE, 2009).

Segundo Zeithaml et al. (2011), a evidência física do serviço influencia o desenvolvimento da experiência, a importância que os consumidores atribuem a ela, a satisfação que sentem e seus vínculos pessoais com a prestadora de serviços.

Nesse sentido, diversas organizações de serviços têm entendido a importância de planejar a atmosfera do local para a satisfação e a fidelização dos clientes (ZOMERDIJK; VOSS, 2011), de forma tal que passou a ser elemento-chave para compreender a dinâmica que os envolve.

Não obstante, as pessoas podem reagir de maneiras diferentes quando estão em um ambiente. Segundo Mehrabian e Russel (1974) as pessoas podem apresentar reações de aproximação ou afastamento.

Desse modo, os proprietários dos estabelecimentos precisam desse conhecimento para que consigam elaborar um ambiente adequado e assim possam atingir os objetivos organizacionais.

Na literatura que trata sobre ambiente de consumo encontram-se, sobretudo, pesquisas relativas a atmosfera em um ambiente de varejo. Baker et. al (1992) avaliam dois principais fatores para a atmosfera, sendo eles os fatores do ambiente (iluminação e música) e os fatores sociais (número de pessoas, espaço amigável e os funcionários da empresa).

O ambiente social abrange todas as interações, diretas ou indiretas, entre as pessoas. Este ambiente é entendido enquanto elemento que pode intervir nas atitudes

e comportamentos tanto de clientes como do pessoal de linha de frente (BITNER, 1992), sendo rico em sugestões e podendo exercer influência na comunicação da imagem da empresa e nos interesses de seus consumidores. Nessa direção, pesquisadores têm se dedicado a investigar e discutir como os clientes influenciam uns aos outros (McGRATH; OTNES, 1995; MARTIN, 1996; GROVE; FISK, 1997; TOMBS; McCOLL-KENNEDY, 2003; 2013), considerando que o comportamento do consumidor não pode ser apreendido adequadamente sem examinar as influências sociais.

Segundo apontam Grewal e Sharma (1991), a interação entre clientes e funcionários pode ter um efeito significativo na satisfação do consumidor de serviços.

Dessa forma, os elementos do ambiente social são caracterizados como: os atores que participam da produção do serviço, quais sejam, os consumidores e funcionários (SILVA; LEITE, 2009). Por sua vez, como fatores relacionados ao ambiente social, autores como Baker et al (1992) falaram sobre o número e o comportamento dos outros clientes no estabelecimento e a atuação dos empregados.

Embora alguns empresários ainda não considerem a atmosfera como uma ferramenta de marketing, o ambiente é para Kotler (1973) “a mais relevante ferramenta de marketing quando o produto é voltado a uma classe social distinta ou a um grupo de consumidores com estilos de vida semelhantes”. Nesse sentido, vivenciar o ambiente é parte integrante da experiência de consumo.

## **Experiência de Consumo em Serviços**

A experiência de consumo tem sido alvo de diversos estudos internacionais e nacionais, objetivando entender com mais propriedade como o indivíduo vive o ato de consumir. Principalmente a partir de 1982 com a pesquisa de Hirshman e Holbrook, uma nova abordagem para o consumo é apresentada, qual seja: o consumo simbólico. Nesta perspectiva, o indivíduo não compra apenas para satisfazer necessidades primárias, mas sim, para vivenciar situações fantasiosas, multissensoriais e emocionais.

Ainda segundo as contribuições de Hirshman e Holbrook (1982), o foco do pesquisador se lança para o que o produto representa para o consumidor e não para o que o produto é em si. Cabe ressaltar que o termo produto não é posto no sentido literal da palavra, mas incluem juntamente os serviços, já que os autores citam “idas a museus”, “cinema” e “teatro” como produtos que são consumidos em um espaço de tempo, e durante o qual emoções são instigadas no consumidor. De acordo com os autores, tal visão seria uma ampliação dos estudos relacionados ao consumo, onde se discute questões subjetivas e imersas no hedonismo (SHECAIRA, 2014).

A experiência de consumo em serviços, na perspectiva hedônica, está relacionada com o “prazer da experiência pela experiência”. O turismo planejado é um exemplo desse tipo de consumo, em que a experiência vivida tem sensações e riscos controlados e cronometrados que levam os indivíduos a experimentarem momentos de extrema

dedicação ao prazer de viver.

Destarte, as pousadas que compõem os Roteiros de Charme podem ser citadas como estabelecimentos que buscam oferecer um serviço diferenciado, uma vez que o serviço proporcionado ao consumidor neste tipo de empreendimento tem uma característica essencial: o encantamento dos envolvidos.

### **O Novo Luxo Traduzido em Charme**

A nova concepção do luxo, aqui, é primeiramente abordada por Lipovetsky e Roux (2005), ao falar que o consumidor, nos anos 1980, consumia apenas marcas de luxo com o foco na ostentação e após 2000, começa a pesar a relação preço e valor. Essa nova forma de usufruir do luxo passa a ser encarada como luxo pós-moderno, ainda de acordo com Lipovetsky e Roux (2005). Assim, o luxo pós-moderno valoriza sensações subjetivas e conduz o indivíduo a buscar produtos e serviços que, afora satisfazer necessidades basilares, criam significados emocionais (GALHANONE; TOLEDO, 2009).

O conceito do luxo ressignificado é abordado também nos estudos de Allerès (2006), Castarède (2005), Silverstein e Fiske (2005), Galhanone (2008) e Castilho e Villaça (2008), os quais acolhem a nomenclatura “Novo Luxo” para tratar do assunto.

O luxo pós-moderno caminhou para uma cultura psicológica, ressaltando sensações subjetivas (LIPOVETSKY; ROUX 2005) e conduzindo o indivíduo a procurar produtos e serviços que, além de satisfazer necessidades básicas, trazem à tona significados emocionais (GALHANONE; TOLEDO 2009). Para alimentar as aspirações por uma vida melhor, os consumidores investem mais em determinadas categorias (SILVERSTEIN; FISKE 2003). Buscam luxo com qualidade e beleza, com preços inferiores ao do tradicional, contudo superiores aos de produtos convencionais (MIGLIACCIO 2010).

Diante do que foi posto acerca do novo luxo e após constatarem-se alguns exemplos deste conceito no contexto de serviços, cabe ressaltá-lo, sobretudo, em ambientes de hospedagem, já que esta pesquisa tem como campo empírico pousadas caracterizadas, ao que parece, por elementos do novo luxo.

A maneira como a nova concepção do luxo se configura no setor hoteleiro, sobretudo, nas pousadas associadas aos Roteiros de Charme, tem características que lhe são próprias, uma vez que impulsiona o hóspede a experimentar o encanto de localidades únicas, apreciando a arquitetura exterior e a decoração interior, remetendo a contextos que possivelmente ficam guardados na memória do hóspede (ROTEIROS DE CHARME, 2020).

O conceito de charme é apresentado pela associação Roteiros de Charme como uma proposta condizente com produtos referidos de forma variada como “*luxury*”, “*thematic hotels*”, “*wellness*”, “*boutique hotels*” ou ainda que pratiquem uma hotelaria que alia os princípios de qualidade, ética e responsabilidade social (ROTEIROS DE CHARME, 2020).

Segundo o dicionário Aurélio, a palavra charme é entendida como encanto ou atração que algo ou alguém consegue exercer sobre outrem e também como a qualidade

daquilo que atrai ou dá prazer aos sentidos.

## **Metodologia da Pesquisa**

Nesta pesquisa, o caráter descritivo e exploratório é considerado, já que se pretendeu a partir dos relatos dos proprietários, funcionários e hóspedes das pousadas selecionadas entender como os ambientes podem influenciar na experiência, resultando na atração de determinado público, especificamente, o público que possui maior poder aquisitivo.

Para este artigo foi adotado o estudo de casos múltiplos (2 pousadas). Esta estratégia de investigação tem como finalidade apreender melhor as situações particulares e não um fenômeno genérico, uma teoria ou um construto abstrato.

No tocante aos procedimentos metodológicos, foram utilizadas a entrevista semiestruturada e a observação participante. Pode-se encarar a entrevista semiestruturada como uma forma de interação linguística em que não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas por uma das partes (o entrevistador) sobre a expressão da outra (o entrevistado) (MATTOS,2015).

Sobre a observação participante, uma das vantagens da utilização dessa técnica é a possibilidade de um contato pessoal do pesquisador com o objeto de investigação (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Nesse sentido, refletindo as principais características da pesquisa qualitativa, este trabalho fez uso do método da análise de conteúdo, proposto por Bardin (2009) para tratar os dados coletados em campo e responder à questão norteadora proposta.

Embora a associação “Roteiros de charme” possua diversas pousadas associadas por todo o Brasil, as Pousadas do Amparo e do Toque foram selecionadas pelo critério geográfico, o que facilitou a “logística” necessária para as idas a campo, considerando a proximidade de domicílio dos pesquisadores.

A Pousada do Amparo se localiza em Olinda. Já a Pousada do Toque está situada em uma praia paradisíaca na pequena cidade de São Miguel dos Milagres, no interior de Alagoas.

No tocante aos respondentes, no que se refere a Pousada do Amparo foram entrevistados: a) Três funcionários b) Dez hóspedes; e C) O proprietário da pousada.

Já em relação aos da Pousada do Toque, foram entrevistados: a) Cinco funcionários b) Doze hóspedes e c) O proprietário da pousada.

As unidades de análise consideradas para efeito deste estudo foram, respectivamente, o ambiente físico e social das pousadas eleitas. No ambiente físico foram observadas as evidências físicas do cenário de serviços propostas por Zeithaml et al. (2011), conforme quadro apresentado na seção de análises.

O ambiente social, por sua vez, foi analisado a partir das interações existentes entre funcionários do estabelecimento e o proprietário; hóspedes – funcionários; hóspedes – proprietário; hóspedes – hóspedes e funcionários – funcionários (ZEITHAML et al, 2011).

Para a análise dos dados foram utilizados os princípios da análise do conteúdo (BAUER; GASKELL, 2002), sendo seguidas as orientações de Bardin (2009), considerando-se três pontos-chave: a) Pré-análise; b) Exploração do material; e c) O tratamento dos resultados.

Dentre os critérios de categorização indicados por Bardin (2009), o que pareceu mais ajustado ao objetivo desta pesquisa foi o semântico, já que o agrupamento ocorreu em categorias temáticas, fato que gerou uma sequência lógica do modelo de codificação já definido.

### Análise dos Dados da Pesquisa

Tomando-se por base as seis categorias encontradas abaixo, percebeu-se que elas indicam uma estreita relação com os elementos do novo luxo. O quadro a seguir traz as categorias mapeadas a partir das entrevistas dos respondentes, a sua respectiva definição e a relação com os aspectos do novo luxo. A relação e a descrição das categorias juntamente com os pilares do novo luxo foram percebidas e, na sequência, discutidas individualmente.

Categorias	Descrição	Aspectos do Novo Luxo
<b>Encantamento a partir dos detalhes e originalidade</b>	A constituição desta categoria se relaciona com aspectos ligados à beleza do lugar, tanto naturais quanto criados, gerando deslumbramento. Refere-se também ao conjunto de peculiaridades de uma organização que a caracteriza e a diferencia das demais, ressaltadas a partir dos ambientes físicos (projeto da fachada, ambiente em redor, equipamentos, entre outros) e sociais (interação entre hóspedes, funcionários e proprietário).	Experiências sensoriais individualizadas, prazerosas e luxuosas. (CASTILHO; VILLAÇA, 2008); Importância do que é belo e de qualidade. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005); Foco na beleza e na qualidade. (DINIZ, 2012) Elegância com simplicidade (DINIZ, 2012). Busca por experiência e nova apreensão da realidade (LIPOVETSKY; ROUX, 2005)
<b>Serenidade e atmosfera de descanso</b>	Refere-se ao que se apresenta de maneira serena; sem agitações ou perturbações; aspectos da pousada que proporcionam descanso, calma e silêncio.	Foco no bem-estar emocional (CASTILHO; VILLAÇA, 2008); Silêncio (DOMENICO DE MASI, 1999);
<b>Empatia</b>	Esta categoria diz respeito à aptidão para se identificar com o outro, tentando sentir o que ele sente, buscando ir ao encontro dos desejos do outro através do atendimento.	Aspiração por individualidade, pelas sensações subjetivas e acesso ao luxo (LIPOVETSKY; ROUX, 2005); Relação com uma nova psicologia de consumo, a qual transcende o objeto (foco nas experiências de consumo) (DINIZ, 2012)

<b>Gastronomia</b>	Esta categoria se refere ao ato de apreciar os prazeres da mesa e saboreá-los com paladar apurado.	Prazer do toque, do paladar e do fazer coisas exóticas e inéditas (CASTILHO; VILLAÇA, 2008). Desejo pelo raro, singular e incomum, além dos padrões convencionais (DINIZ, 2012).
<b>Conforto</b>	Ligado ao bem estar material e ao bem viver e à saúde.	Busca pela saúde (CASTILHO; VILLAÇA, 2008) Aspiração generalizada à felicidade material e ao bem viver (DINIZ, 2012) Valor aspiracional (DINIZ, 2012)

Quadro 1: Relação das categorias com características do novo luxo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

A categoria “Encantamento a partir dos detalhes e originalidade” apresenta ligação direta com aspectos relacionados ao novo luxo, já que uma das características mais sobressalentes desse encantamento advindo dos detalhes e originalidade é a relação da beleza do lugar (seja no âmbito natural ou criado) com o deslumbramento do hóspede. Tal relação está em consonância ao que trazem Lipovetsky e Roux (2005), Castilho e Villaça (2008) e Diniz (2012) quando apresentam os aspectos do novo luxo.

Com relação à observação feita *in loco*, o que pode ser verificado é que a Pousada do Amparo, especificamente, explora os aspectos ligados à beleza do lugar nas suas duas faces, a natural e a criada. A face natural diz respeito à própria localização privilegiada da pousada, o sítio histórico de Olinda, com suas ladeiras e conjunto arquitetônico preservado, e a criada, faz referência aos ambientes internos que remetem ao período colonial com objetos, texturas e formas que tornam cada espaço da pousada um retrato de um passado nostálgico, levando o hóspede a viajar na história do próprio país e, sobretudo vivenciar um pouco do apogeu de uma época, a colonial.

A pousada do Toque, por sua vez, pelo que foi conferido pelo autor desta pesquisa através da observação participante, também usufrui da localização privilegiada, uma praia paradisíaca no litoral norte de Alagoas, mais precisamente na costa dos corais. Como se não bastasse, a beleza natural da praia e dos arredores da pousada, ela ainda se utiliza de elementos criados, como uma decoração vanguardista, ao mesmo tempo, que inclui aspectos rústicos no seu interior. O conjunto do ambiente físico, representado pelo exterior e interior das instalações juntamente com os outros tangíveis, e o ambiente social (ZEITHAML et al, 2011), concebido pelas relações funcionários-proprietários, hóspedes-funcionários, hóspedes-proprietários e hóspedes-hóspedes culminam no deslumbramento do hóspede, que se sente importante e se enxerga como alguém e não como um número, como ocorre em outros tipos de meios de hospedagem.

A segunda categoria faz menção à “Serenidade e atmosfera de descanso”, o que

neste artigo foi conceituada como ao que se apresenta de maneira serena; sem agitações ou perturbações; aspectos da pousada que proporcionam descanso, calma e silêncio. Tal conceito está intimamente ligado a nuances do novo luxo, segundo propõem Domenico de Masi (1999) e Castilho e Villaça (2008), que asseguram que o luxo pós-moderno tem ênfase no bem-estar emocional e na importância dada ao silêncio.

No que se refere à observação participante, o autor pode verificar que a pousada do Amparo, mesmo estando em uma área urbana, consegue na maior parte do tempo, proporcionar uma atmosfera de descanso aos seus hóspedes e preserva o silêncio em suas instalações. A atmosfera de descanso, tendo como pano de fundo o silêncio, leva ao bem-estar emocional e faz com que a estada na pousada seja, de fato, especial e luxuosa, já que para Domenico de Masi (1999) o silêncio é visto como “artigo” de luxo, em meio ao turbilhão dos grandes centros populacionais.

A Pousada do Toque, no que lhe diz respeito, de forma ainda mais natural, apresenta a serenidade e a atmosfera de descanso em toda a sua extensão. Vale destacar que a Pousada do Toque se localiza em um povoado, em uma pequena cidade do estado de Alagoas e é cercada por vegetação, o que a envolve em um clima de absoluto descanso e paz.

A terceira categoria diz respeito à Empatia, traduzida aqui como a aptidão para se identificar com o outro, tentando sentir o que ele sente, buscando ir ao encontro dos desejos do outro por meio do atendimento. Essa categoria se relaciona com o luxo pós-moderno no sentido que a aspiração por individualidade, pelas sensações subjetivas e acesso ao luxo são características do que se denomina de novo luxo (LIPOVETSKY; ROUX, 2005). Além disso, outra particularidade do luxo contemporâneo é a nova psicologia do consumo, a qual vai além do objeto e está mais ligada às experiências que ocorrem no ato de consumir (DINIZ, 2012).

Destarte, a Pousada do Amparo tem observado em suas práticas de atendimento, estes elementos trazidos na nova concepção do luxo. Isto ficou evidente na maneira como, tanto o proprietário quanto os funcionários, tentam se colocar no lugar do hóspede, o fazendo viver a sua individualidade em suas formas mais variadas. Desde a escolha de um cardápio diferente à lembrança e comemoração do aniversário de um hóspede que sequer havia falado sobre o assunto, pode-se verificar uma nova forma de consumo, em que o objeto (tangível) não é o mais importante e sim as experiências vividas na estada do hóspede no local, o que para Diniz (2012) se traduz como uma nova forma de luxo.

Na pousada do Toque, a terceira categoria se demonstrou no atendimento aos hóspedes. Foi possível verificar, tanto a partir de entrevistas quanto de observação participante, que o proprietário e os funcionários se esforçam sobremaneira para ir ao encontro dos desejos dos hóspedes.

A quarta categoria, Gastronomia, conceitua-se como o ato de apreciar os prazeres da mesa e saboreá-los com paladar apurado. A relação desta categoria com o novo luxo



é comprovada a partir do que diz Castilho e Villaça (2008) quando colocam que algumas particularidades do novo luxo são o prazer do toque, do paladar e do fazer coisas exóticas e inéditas. Além disso, Diniz (2012) assegura que o consumidor do novo luxo tem desejo pelo raro, singular e incomum, algo além dos padrões convencionais.

As particularidades referentes à categoria gastronomia na Pousada do Amparo se demonstraram de forma análoga a partir das entrevistas com os hóspedes e da observação participante. Um dos respondentes da pesquisa destacou que a possibilidade de saborear vários tipos de sucos no café da manhã, muitos deles feitos com frutas exóticas, tinha um significado especial para ele, uma vez que fugia ao padrão de sabores que normalmente são servidos nos hotéis convencionais, sendo encarado por ele como algo inédito.

Já na Pousada do Toque, o que ficou nítido é que a gastronomia tem um espaço especial na apreciação dos hóspedes. Nas entrevistas realizadas, os respondentes deixaram transparecer que o ato de saborear alimentos com paladar apurado tem um significado especial na avaliação da experiência na pousada. Nesse sentido, um dos respondentes destacou que degustar uma alimentação preparada com toque de chef é algo que deve ser valorizado. Para o observador participante desta pesquisa também ficou evidente que usufruir de uma gastronomia rica, em sua preparação e apresentação, se configura em algo luxuoso e, portanto, prazeroso.

A quinta categoria está ligada ao bem estar material, ao bem viver e à saúde e tem por título o conforto. A analogia que se faz com o luxo contemporâneo é segundo o que dizem Castilho e Villaça (2008), quando afirmam que o consumidor do novo luxo busca a saúde. Diniz (2012) acrescenta que há também uma aspiração generalizada à felicidade material e ao bem viver, como também um valor aspiracional.

Na Pousada do Amparo, a quinta categoria se desenhou da mesma maneira das demais, a partir dos relatos dos respondentes e da observação participante. Verificou-se que a maioria dos hóspedes citou o conforto como fator decisivo na avaliação da hospedagem, o que parece ser uma indicação clara que o consumidor pós-moderno anseia mesmo pelo bem-viver. A Pousada do Amparo, mesmo instalada em casarões datados do século XVIII, busca proporcionar ao hóspede o conforto e comodidade que são convenientes a quem deseja uma experiência positiva.

A Pousada do Toque, por sua vez, busca trazer o novo luxo também na maneira que apresenta o conforto para os hóspedes. Tal objetivo se traduz desde os móveis utilizados, ao cuidado com a manutenção de todos os equipamentos presentes no espaço físico do estabelecimento. Um dos respondentes colocou que a própria localização da pousada auxilia no contato com a natureza, podendo assim respirar um ar mais puro e sentir-se confortável em meio a um ambiente adequado e bonito.

A sexta categoria está associada ao cuidado dispensado aos funcionários e à sociedade, bem como ao meio ambiente, podendo-se traduzir também em sustentabilidade. Para Lipovetsky e Roux (2005) isso também se configura como um elemento do novo luxo,

já que para os autores nessa nova concepção existe uma responsabilidade socioambiental, um senso de sustentabilidade.

Na pousada do Amparo, a sustentabilidade é vista nos dois aspectos principais, quais sejam: O sócio (pessoas) e o ambiental (meio ambiente). Segundo o proprietário do estabelecimento, existe uma preocupação por sua parte de melhorar a vida não apenas dos seus funcionários, mas também de suas respectivas famílias. Tal prática deixa transparecer a humanização do trabalho, um aspecto que evidencia uma preocupação com a sociedade. Além disso, o proprietário também relatou algumas práticas que são tidas como sustentáveis, como por exemplo: reaproveitar água para certas atividades cotidianas da pousada; a reforma de móveis e o seu reaproveitamento, evitando o consumo excessivo; o plantio e manutenção de vegetação na área de lazer da pousada.

A Pousada do Toque, por sua vez, tem como missão ser uma pousada totalmente sustentável, segundo palavras do seu proprietário. Nesse sentido, algumas medidas foram adotadas, tais como: aproveitamento de luz solar em várias dependências da pousada, evitando o uso excessivo de energia elétrica; o plantio de vários tipos de fruteiras, manutenção de uma horta dentro da pousada (conforme pode ser visto da figura abaixo) e um viveiro de peixes, com vistas a proporcionar uma alimentação mais saudável para os hóspedes, já que o que é produzido no local é para consumo próprio.

O autor desta pesquisa pode verificar essas medidas sendo adotadas na pousada, quando esteve hospedado no local verificando o que Lipovetsky e Roux (2005) colocaram como algo luxuoso nos dias atuais, o senso de responsabilidade sócio ambiental.

Isto posto, verificou-se que a criação dos ambientes das pousadas conseguiu êxito no propósito de encantar os seus clientes, de tal modo que estes criaram um vínculo emocional, como já visto em trechos das entrevistas.

Dessa forma, os aspectos físicos e sociais das pousadas em estudo se relacionam diretamente com as características do novo luxo, uma vez que os próprios respondentes da pesquisa fizeram menção a essas características a medida em que viviam suas próprias vivências na pousada, descrevendo-as antes mesmo de saber da existência de um novo estágio de luxo.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa permitiu constatar que os ambientes social e físico são elementos-chave para compreensão do comportamento do consumidor e um fundamento para uma nova perspectiva do marketing, em que o indivíduo interpreta a sua própria experiência como um estágio superior do luxo, o que aqui denomina-se novo luxo.

Além disso, o mapeamento das categorias versa sobre a relação existente entre as características do novo luxo e os aspectos da Associação Roteiros de Charme. Nesse sentido, o que parece se configurar é que o novo luxo se traduz em charme e se envolve

nos detalhes, sobrepondo-se à obviedade do luxo tradicional.

Tomando-se, então, as considerações acima tecidas acerca do novo luxo e da criação dos ambientes físico e social nas Pousada do Toque e Pousada do Amparo, constatou-se que, como disse um dos funcionários da Pousada do Toque: “Menos é mais! ”.

## REFERÊNCIAS

ALLÉRÈS, D. **Luxo: estratégias, marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BAKER, J.; GREWAL, D; LEVY, M. **An experimental approach to making retail store environmental decisions**. *Journal of Retailing*, v. 68, n. 4, p. 445-460, Winter 1992.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUDRILLARD. J. **A Sociedade de Consumo**. Lisboa: Ed. 70, 1995 B.

BAUER, M. **Análise de conteúdo clássica**. In: Bauer, M.; Gaskell, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRUN, A.; CASTELLI, C. The nature of luxury: a consumer perspective. *International Journal of Retail & Distribution*, 823-847. 2013

CASTARÈDE, J. **O Luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Barcarolla, 2005.

CASTILHO, K., VILLAÇA, N. **O novo luxo**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2008.

CRISTINI, H., KAUPPINEN-RAISANEN, H., BARTHOD-PROTHADE, M., WOODSIDE, A. Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, 101-107. 2017.

DE MASI, Domenico **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial** Domenico de Masi; tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DINIZ, C. **O Mercado do luxo no Brasil: tendências e oportunidades**. São Paulo: Seoman, 2012.

FEATHERSTONE, M. **Cultura de Consumo e Pós-modernidade**. São Paulo: Nobel, 1995.

GALHANONE, R. F. (2008). **Atitudes, emoções comportamento de compra: um estudo com consumidores de produtos de luxo ou sofisticados**, Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo.

GALHANONE, R. F.; TOLEDO, G. L. “**O Supérfluo tão Necessário: Atitudes e Comportamentos de Compra de Consumidores Brasileiros de Produtos de Luxo e Sofisticados,**” Anais do EnANPAD, São Paulo, 2009.

GALHANONE, R. F.; TOLEDO, G. L.; MAZZON, J. A. “**O Luxo Na Sociedade Moderna: Um Conceito Multidimensional**” Anais do VII CLAV. São Paulo, 2014.

GUIA ROTEIROS DE CHARME, 2008. Disponível em: [www.roteirosdecharme.com.br](http://www.roteirosdecharme.com.br). Acesso em 13 de janeiro de 2014.

HOFFMAN, K. D.; TURLEY, L. W. **Atmospherics, service encounters and consumer decision making: an integrative perspective**. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 10, p. 33-47, 2002.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, 9, 132–140, 1982.

KASTANAKIS, M.; BALABANIS, G. Between the mass and the class: Antecedents of the “bandwagon” luxury consumption behavior. **Journal of Business Research**, 1399-1407. 2012.

LIPOVETSKY, G. ROUX, E. *O Luxo eterno: Da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Lisboa. Edições 70. 2012.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Cia das Letras, 1987.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas**. São Paulo: Cia das Letras, 2005.

MATHIAS, A.; FERREIRINHA, C. **O negócio do luxo no Rio de Janeiro**. Revista da ESPM, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 32-38, jan./fev. 2005.

MATTOS, P. C. L. **A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. RAP. Rio de Janeiro. Jul/ Ago. 2015.

MCGOLDRICK, P. J.; PIEROS, C. P. **Atmospherics, pleasure and arousal: the influence of response moderators**. *Journal of Marketing Management*, v. 14, n. 1, p. 173-197, 1998.

MEHRABIAN, A; RUSSELL, J. **An Approach to Environmental Psychology**. Cambridge, MA: MIT Press. 1974.

MIGLIACCIO, I., 2010. **Novo ou velho, continua sendo luxo**. Disponível em: <http://artemoda.uol.com.br/pagina.php?id=46>. Acesso em 22 de Outubro de 2014.

NUENO, J.L. and Quelch, J.A. “**The mass marketing of luxury**”, *Business Horizons*, Vol. 41No. 6, pp. 61-8, 1998.

PUCCINELLI, N. M.; GOODSTEIN, R. C.; GREWAL, D.; PRICE, R.; RAGHUBIR,

RIEUNIER, S. Dir. **Le marketing sensoriel du point de vente**. Paris, Dunod, 2002.

ROTEIROS DE CHARME, 2020. Disponível em: <https://www.roteirosdecharme.com.br/>. Acessado em 20/05/2020

SALAZAR, V. S. **Ambiente de serviços e satisfação do consumidor: um estudo em restaurantes na cidade de Recife**. 2006. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

SALAZAR, V. S.; OLIVEIRA M. S. C.; LEITE Y. V. P.; MORAES, W. F. A. e DIDIER, J. M. O. L. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 19 - n. 02 - p. 273-289 - abr./jun. 2012.

SILVA, J. P.; LEITE, Y. V. P. **Fatores do Ambiente de Hotéis e a Experiência de Consumo:** Uma Pesquisa Qualitativa com Homossexuais do Recife. REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 8, n. 1, p 43-69, jan./jun. 2009.

SILVERSTEIN, M; N. FISKE. **Trading Up: The New American Luxury.** New York: Portfolio, 2003.

TURLEY, L. W.; CHEBAT, J. C. **Linking retail strategy atmospheric design and shopping behaviour.** Journal of Marketing Management, v. 18, n. 1, p. 125-144, 2002.

TURLEY, L. W.; MILLIAN, R. **Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence.** Journal of Business Research, v. 49, n. 2, p. 193-211, 2000.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M. J; GREMLER, D.D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

# CAPÍTULO 21

## O MODELO SLOW FASHION DE PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO PERÍODO DE 2008 A 2016

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 08/12/2020

**Marcia Meira Berti Fiorin**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campo Mourão – PR  
<https://orcid.org/0000-0002-8692-9464>  
<http://lattes.cnpq.br/1427778513551707>

**Alyne Sehmem**

Prefeitura Municipal de Araquari  
Joinville – SC  
<https://orcid.org/0000-0003-4639-1177>  
<http://lattes.cnpq.br/8698841824051695>

**RESUMO:** Este artigo apresenta uma análise das pesquisas acadêmicas sobre o *slow fashion*, uma nova abordagem de produção de vestuário baseado nos princípios de sustentabilidade. Os artigos para esta análise foram publicados no período de 2008 a 2016, os quais têm contribuído com o desenvolvimento de um quadro de referência sobre o fenômeno. A análise dos artigos demonstrou que, embora o conceito abranja a organização como um todo, o foco principal de investigação concentra-se no mercado consumidor. A preocupação dos pesquisadores com os fatores microeconômicos deve-se em razão dos preços dos produtos *slow fashion* serem superiores aos dos produtos *fast fashion*, em razão da qualidade e da quantidade produzida, além dos demais fatores de produção que elevam o custo total. Esses fatores afetariam a decisão dos consumidores

que preferem comprar roupas da moda a preços baixos. Assim, para sustentar a rentabilidade, as empresas de *slow fashion* se concentram em alta qualidade, o que exige um preço mais alto. Por isso a preocupação com o comportamento do mercado consumidor, pois, mesmo quando estes têm consciência sobre as questões éticas e sustentáveis, o preço é um importante fator de influência na decisão de compra, o que afeta as questões econômicas. Entender os consumidores é uma preocupação quando um conceito ou produto é algo recente no mercado, como é o caso do *slow fashion*, muito embora a pressão por uma moda mais sustentável vem influenciando a postura dos consumidores desde a década de 1960.

**PALAVRAS - CHAVE:** Modelo de Produção. *Slow Fashion*. Vestuário/Moda.

### THE SLOW FASHION MODEL OF CLOTHING PRODUCTION: ANALYSIS OF ACADEMIC PRODUCTION IN THE PERIOD FROM 2008 TO 2016

**ABSTRACT:** This article presents an analysis of academic research on slow fashion, a new approach to clothing production based on the principles of sustainability. The articles for this analysis were published from 2008 to 2016, which have contributed to the development of a reference framework on the phenomenon. The analysis of the articles showed that, although the concept covers the organization as a whole, the main research focus is on the consumer market. The researchers' concern with microeconomic factors is due to the fact that the prices of slow

fashion products are higher than those of fast fashion products, due to the quality and quantity produced, in addition to the other factors of production that raise the total cost. These factors would affect the decision of consumers who prefer to buy trendy clothes at low prices. So, to sustain profitability, slow fashion companies focus on high quality, which requires a higher price. Therefore, the concern with the behavior of the consumer market, because, even when they are aware of ethical and sustainable issues, price is an important influencing factor in the purchase decision, which affects economic issues. Understanding consumers is a concern when a concept or product is something new in the market, as is the case with slow fashion, although the pressure for more sustainable fashion has been influencing consumers' posture since the 1960s.

**KEYWORDS:** Production Model. Slow Fashion. Apparel/Fashion.

## 1 | INTRODUÇÃO

O movimento de produção *slow fashion* surgiu no início deste século como um modelo de produção de moda baseado em princípios éticos e sustentáveis, visando maior transparência ao longo da cadeia de abastecimento e produção, priorizando a redução da poluição, o uso de fibras ecológicas, melhores condições de trabalho e remuneração justa para os trabalhadores, bem como a redução das novas coleções (verão/inverno), além de incentivar os consumidores para considerar suas compras com base na qualidade ao invés de quantidade (FLETCHER, 2007; RILA, 2012).

Pelos conceitos que o fundamenta, o movimento *slow fashion se opõe ao fast fashion*, principal modelo global de produção de grandes varejistas, e que se baseia na fabricação de roupas em larga escala, com intervalos de curto tempo entre o desenvolvimento, produção e distribuição, a preços relativamente baixos (WATSON; YAN, 2013; POOKULANGARA; SHEPHARD, 2013). Para tanto o varejo adiciona ciclos de venda, tornando menor o tempo entre os ciclos e incentivando compras mais frequentes, com introdução de novos estilos e mercadorias semanalmente ou quizenalmente (POOKULANGARA; SHEPHARD, 2013). Esta forma de produzir e vender encoraja os consumidores a comprar em maior quantidade e a descartá-los tão logo inicie outra temporada com novas tendências de moda, resultando em aumento de resíduos de moda (JUNG, 2016). Estima-se que um milhão de toneladas de peças de roupas são descartados em aterros sanitários todos os anos (POOKULANGARA; SHEPHARD, 2013). Desse modo, a sustentabilidade na moda está relacionada a diversas questões inerentes a essa indústria, “que vão desde o uso de produtos poluentes até o consumo desmesurado” (FERRONATO; FRANZATO, 2015, p. 105).

O *slow fashion* sugere então uma ruptura com esses valores e objetivos que são baseados apenas no crescimento econômico da indústria do vestuário, incentivando um modo de pensar, agir e consumir com os clássicos “qualidade sobre quantidade” e “menos é mais” – além de resgatar o valor das roupas removendo a imagem da moda como algo descartável, e para tanto promove uma consciência de compra que deve ser baseada na durabilidade das peças e a forma como são produzidas (POOKULANGARA; SHEPHARD,

2013).

Desse modo, o *slow fashion* é uma alternativa à produção em massa e ao *mainstream* da produção de vestuário, e por isso sugere uma ruptura com os valores e objetivos que são baseados apenas no crescimento econômico. Dessa maneira, permite que os trabalhadores executem o trabalho com mais tempo e por se dedicar mais em cada peça para garantir a melhor qualidade. Por isso o fator da remuneração justa é um princípio do *slow fashion* que implica num custo maior de produção, e por isso exige que o mercado reconheça que o preço reflete o valor real do produto, pois o preço da roupa para atender ao consumidor não pode ser um salvo-conduto para produzir sob a exploração da mão de obra e o meio ambiente. Pois, como observou Commons (1918 apud LALLEMENT, 2006), a fabricação de produtos de má qualidade e a exploração de trabalhadores falsificam a eficácia e a boa harmonia da comunidade de produtores.

Por ser um fenômeno recente na indústria do vestuário, o presente trabalho tem por objetivo estudar o surgimento do movimento *slow fashion*, e para tanto será analisado artigos que têm discutido sobre esse fenômeno, e que apresenta contribuições para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento. O levantamento realizado na base *Scopus*, utilizando-se o termo *slow fashion* como palavra-chave, resultou em 10 artigos publicados no período de 2008 a 2016. O levantamento foi realizado no mês de agosto de 2016, e demonstra que a produção ainda é modesta, e se concentra na Europa e Estados Unidos.

A análise desse fenômeno se justifica em razão do setor têxtil estar em meio a mudanças dinâmicas, como escassez de recursos, mudanças climáticas, as alterações demográficas, as novas tecnologias e mudanças na economia global. Além do que, a sustentabilidade e conduta ética são fatores importantes na condução das organizações (POOKULANGARA; SHEPARD, 2013).

## **2 | LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE O SLOW FASHION**

Para a realização deste trabalho, em que se objetiva analisar o surgimento do movimento *slow fashion* e a contribuição das pesquisas para a formação de um corpo de conhecimento, foi realizado um levantamento na base *Scopus* utilizando-se o termo *slow fashion* como palavra-chave, o que resultou em 10 artigos publicados no período de 2008 a 2016 (Quadro 1). O levantamento foi realizado no mês de agosto de 2016, e demonstra que a produção ainda é modesta e se concentra na Europa e Estados Unidos. A mesma consulta foi feita na Base *Spell*, porém, nenhum artigo foi encontrado no período da pesquisa.



Ano	Autor	Título do artigo/Periódico
2008	CLARK	<b>Slow + Fashion - an oxymoron - or a promise for the future ...?</b> Fashion Theory - Journal of Dress Body and Culture. Volume 12, Issue 4, December.
2013	POOKULANGARA; SHEPHARD	<b>Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions-An exploratory study.</b> Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 20, Issue 2, March 2013.
2013	WATSON; YAN	<b>An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers.</b> Journal of Fashion Marketing and Management, Volume 17, Issue 2, May 2013.
2014	JUNG; JIN	<b>A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. International Journal of Consumer Studies, Volume 38, Issue 5, 2014</b>
2015	ERTEKIN; ATIK	<b>Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion.</b> Journal of Macromarketing. Volume 35, Issue 1, 14 March 2015,
2015	SØDERLUND; BERG	<b>Slow fashion in the sports apparel industry</b> 17th International Conference on Engineering and Product Design Education, and PDE 2015.
2015	PROTHERO; MCDONAGH	<b>Introduction to the Special Issue: Sustainability as Megatrend II</b> Journal of Macromarketing. Volume 35, Issue 1, 14 March 2015
2015	HENNINGER	<b>Traceability the new eco-label in the slow-fashion industry?-Consumer perceptions and micro-organisations responses</b> Sustainability (Switzerland). Volume 7, Issue 5, 2015
2016a	JUNG; JIN	<b>Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach.</b> Sustainability (Switzerland). Volume 8, Issue 6, 8 June 2016, n. 540.
2016b	JUNG; JIN	<b>From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education.</b> International Journal of Consumer Studies Volume 40, Issue 4, 1 July 2016

Quadro 1 – Relação de artigos sobre o tema *slow fashion* indexados pela Base de Dados Scopus no período de 2008 a 2016

Fonte: os autores, a partir de levantamento realizado na Base Scopus

Esses trabalhos iniciais têm contribuído com o desenvolvimento do conceito de produção *slow fashion* como um modo de produção que desafia o modelo dominante na indústria têxtil, contudo, essa produção é passível de análise a fim de compreender as bases epistemológicas que embasam esses estudos. Para tanto, nos tópicos seguintes apresenta-se uma breve descrição de cada artigo.

## 2.1 Descrição dos artigos sobre *Slow Fashion*

Para a análise da produção acadêmica foram apreciados oito artigos (Quadro 2) dentre os relacionados no quadro 1. Para a seleção levou-se em consideração o fenômeno *slow fashion* como o problema principal da pesquisa. Os artigos que não foram analisados: Prothero e McDonagh (2015), não aborda exclusivamente o fenômeno, mas sim o trata como uma megatendência para sustentabilidade; e, a pesquisa de Heninger (2015), teve como objetivo levantar a percepção de consumidores e também de gestores-proprietários de empresas a respeito dos rótulos ecológicos nas peças de vestuário.

Autor	Abordagem Metodológica
Clark (2008)	Qualitativa
Pookulangara; Shephard (2013)	Qualitativa
Watson; Yan (2013)	Qualitativa
Jung; Jin (2014)	Quantitativa
Ertekin; Atik (2015)	Qualitativa
Søderlund; Berg (2015)	Qualitativa
Jung; Jin (2016a)	Quantitativa
Jung; Jin (2016b)	Quantitativa

Quadro 2 – Artigos selecionados para análise epistemológica

Fonte: os autores

Após analisar cada artigo, destacamos a metodologia e as conclusões dos pesquisadores. A descrição segue a mesma ordem em que foram descritos no quadro acima.

Hazel Clark (2008) ao abordar o paradoxo entre *slow + fashion* utilizou as três linhas de reflexão do Manifesto Slow + Design: (a) valorização dos recursos locais e distribuição da economia; (b) sistemas de produção transparentes com menos intermediação entre produtor e consumidor; e (c) valorização de produtos sustentáveis e sensoriais, com uma vida mais longa utilizável e o comparou em relação ao modelo *fast fashion*, considerado como o sistema global de produção.

Segundo Clark (2008), a primeira linha de reflexão refere-se a valorização dos recursos locais e distribuição da economia, e portanto, conduz ao slogan popular “pensar globalmente e agir localmente”, que identifica o local como um espaço de resistência contra a cultural global, onde consumidores têm assumido um senso de responsabilidade global, e novas articulações têm ocorrido entre o global e o local. Tipicamente o assunto segue a moda global, no qual os estilos em nível internacional, por consumir roupas que são projetadas, fabricados e distribuídos em mais de um lugar ou país. Clark (2008) referencia o trabalho de designs brasileiros, que buscando criar um estilo latino também utilizaram os apoiaram projetos socialmente responsáveis, visando contribuir com a economia local,

bem como as comunidades, e a transparência do sistema de produção e condições dos trabalhadores ou o impacto ambiental.

A segunda linha, sistemas de produção transparentes com menos intermediação entre produtor e consumidor, conforme Clark (2008), refere-se a produção em pequena escala onde a fronteira entre consumidor e produtor são bem definidas na indústria de moda. A abordagem *slow* é sem dúvida um desafio para a produção de moda. Observando os estilistas que aderiram aos princípios do movimento nota-se que a produção envolve uma qualidade maior, com trabalho mais valorizado, e fabricam coleções pequenas, no entanto, para garantir o lucro necessário sem saturar o mercado, os preços são mais elevados.

A terceira linha, a valorização de produtos sustentáveis e sensoriais, com uma vida mais longa utilizável, foca atenção na valorização e conhecimento do objeto e exige um design que gera experiências significativas. Para tanto, a aquisição do produto é encarada como um investimento, tanto pelo valor monetário, como pela longevidade funcional e design atemporal, que mantém uma atração para um particular consumidor ou usuário mesmo depois da temporada. Desse modo, o produto tem que ser mais substancial do que o visual ou a imagem. Roupas de alta costura ou feitas sob medida, ou ainda bolsas e sapatos de luxo são considerados nessa terceira linha (CLARK, 2008)

Clark (2008) concluiu que o *slow + fashion* não é um paradoxo, e oferece uma abordagem para um futuro mais sustentável, mas reconhece que o diferencial encarece os produtos, e que isso também demanda uma redefinição de moda que reconheça esses princípios. O modelo de produção *slow fashion* desafia a hierarquia existente de projeto, produção e consumo, e ainda necessita de vários estudos, inclusive na produção em larga escala.

Pookulangara e Shepard (2013), ambos pesquisadores estadunidenses, dos Estados do Texas e New York respectivamente, realizaram uma pesquisa exploratória para analisar a percepção de compra de vestuário de *Slow fashion*, e para tanto utilizaram o método *focus groups*, sendo os participantes alunos de duas universidades do sudoeste dos Estados Unidos. Foram realizados sete grupos focais nos dois locais de pesquisa com um total de 50 participantes. Em média, os grupos focais tinham entre 5 a 7 participantes. Todos os participantes, exceto dois eram mulheres.

Segundo Pookulangara e Shepard (2013), o resultado demonstrou que os consumidores consideram que os produtos *slow fashion* possuem alta qualidade, independente da categoria do produto, mas que por isso também tem o preço mais caro do que a mercadoria regular. São ainda produtos clássicos, ou seja, não aderem às tendências de moda atual, o que corresponde à proposta do *slow fashion* de ser um produto atemporal, que não será descartado tão logo finde a estação. No entanto, mesmo quando os consumidores têm uma consciência sobre questões éticas de produção, o preço, a qualidade e o estilo têm maior influência sobre as decisões de compra. Segundo a pesquisa, os consumidores ainda acreditam que eles não têm conhecimento suficiente para tomar

decisões éticas, devido principalmente pelo desconhecimento do processo de fabricação e distribuição no varejo, e que muitos não têm conhecimento da real diferença de valor entre os produtos *slow* ou *fast fashion*. Esses dados indicam que o pouco conhecimento sobre *slow fashion* leva ao entendimento de que as compras exigiriam uma parcela maior de rendimento discricionário para ser gasto em roupas que nem está na moda.

Para Pookulangara e Shepard (2013) o *slow fashion* não se refere apenas sobre a compra de peças de vestuário que atendam aos requisitos éticos, mas também em participar no processo de reutilização, reciclagem e redirecionando da roupa existente. Assim, pode-se afirmar que *Slow fashion* ainda está na sua fase introdutória.

O artigo de Watson e Yan (2013), pesquisadores do Departamento de Design e Merchandising, da Universidade do Estado do Colorado, Estados Unidos, apresenta o resultado de uma pesquisa com consumidores utilizando o modelo de Processo de Decisão do Consumidor (CDP), desenvolvido por Blackwell et al (2006 apud WATSON e YAN, 2013). Os dados qualitativos foram recolhidos através de grupos focais e entrevistas pessoais, sendo duas entrevistas com consumidoras de *fast fashion* e duas entrevistas com consumidoras de *slow fashion*. A amostra foi composta por 38 participantes, dos quais 20 que se denominaram consumidores *fast fashion* e 18 *slow fashion*. Todos os participantes são do sexo feminino, acima de 18 anos de idade, e a idade média é 21 anos.

O roteiro de questionamentos incluiu perguntas específicas em relação às três etapas do modelo CDP, ou seja, o compra/consumo, avaliação pós-consumo e comportamento desinvestimento. Os temas incluem remorso evasão, o utilitarismo, o hedonismo, a congruência estilo/auto-imagem dos compradores, satisfação instantânea vs satisfação contínua, expectativa do consumidor, e frequências de desinvestimento.

Watson e Yan (2013) criaram duas definições com base na síntese de todos os dados qualitativos da pesquisa que realizaram (quadro 3). O consumidor *fast fashion* é um consumidor que opta por comprar roupas que estão na moda, a preços baixos incutindo assim um elevado fator de substituível permitindo-lhe satisfazer sua necessidade de comprar com frequência e em quantidade. O consumidor *slow fashion* é o tipo de consumidor que opta por comprar roupa versátil e de alta qualidade, que lhe permite construir um guarda-roupa com base no conceito de vestuário atemporal e durável. O modelo mostra como fatores internos e externos afetam as decisões de compra

	<b>Consumidores <i>slow fashion</i></b>	<b>Consumidores <i>fast fashion</i></b>
Utilidade	Versatilidade, ajuste, qualidade	Acessibilidade, quantidade
Estilo	Clássico, atemporal	Original, na moda, variedade
Expectativa do consumidor	Ajuste, qualidade, tempo longo, versatilidade, baixa manutenção, preço mais elevado	Baixa qualidade, vida útil curta, substituível, acessibilidade

Quadro 3 – Diferenças entre consumidores *slow fashion* e consumidores *fast fashion*

Fonte: adaptado de Watson e Yan (2013).

Jung e Jin (2014), pesquisadores do Departamento de Estudos de Consumo e varejo de vestuário da Universidade da Carolina do Norte, Estados Unidos, desenvolveram uma escala com a finalidade de definir teoricamente as dimensões subjacentes ao *slow fashion*. Para a geração dos itens da escala realizaram pesquisas quantitativas com amostras de estudantes do curso de estudos sobre o varejo da universidade. A escolha desses alunos deve-se pela área de estudo, e assim mais propensos a conhecer sobre o movimento de *slow fashion* do que estudantes de outros cursos. A segunda etapa foi realizada para fazer um procedimento de refinamento, para tanto realizaram a pesquisa com 129 estudantes da região sudeste dos EUA. Essa amostra de respondentes tem uma idade média de 20,08 anos, sendo que a maioria da amostra era do sexo feminino (89,3% do total de entrevistados). Os itens foram medidos numa escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente), e 121 respostas foram analisadas, a fim de descobrir se itens de orientação *slow fashion* atendiam a exigência da estatística para análise fatorial exploratória (EFA), correlações da matriz de dados, teste de Bartlett de esfericidade e medida de provas e adequação através do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foram examinados. Os dados resultaram na identificação de cinco dimensões do conceito de *slow fashion*: equidade, autenticidade, funcionalidade, localismo e exclusividade:

a) **Equidade** refere-se à orientação dos consumidores para o comércio justo, uma compensação justa e um ambiente de trabalho justo para os trabalhadores. A produção de baixa velocidade garante horas de trabalho regulares, e pelos princípios do *slow fashion* deve-se garantir um salário justo para os trabalhadores, possibilitando melhores condições de trabalho, e, portanto, melhoria da qualidade de vida. Assim, as pessoas que são mais propensas a se preocupar com equidade dos produtores podem aceitar um valor maior.

b) **Autenticidade** envolve uma propensão dos consumidores para com roupas feitas por de forma artesanal e métodos tradicionais, em oposição à produção de produtos idênticos aparentemente copiados por máquina. Isso deve ser favorável aos consumidores que se preocupam com a autenticidade de artigos de vestuário, e esses consumidores percebem mais valor.

c) A **funcionalidade** está relacionada com a maximização da utilidade do produto de moda, e o *slow fashion* encoraja as pessoas a usar itens por mais tempo, mais frequentemente, e de várias maneiras. Estilos de moda são substituídos por desenhos clássicos para que os consumidores possam usar os itens por várias temporadas de moda. Os consumidores podem perceber que o aumento longevidade e versatilidade de um produto pode ser mais econômico, mesmo apesar do preço mais alto que produtos *fast fashion*.

d) **Localismo**. Produtos *slow fashion* são geralmente produzidos localmente, com recursos locais, tais como profissionais/artesãos qualificados, fábricas locais, ou matérias primas produzidas localmente, dessa forma também apóia a economia local, formando ainda uma identidade regional específica nos

produtos.

e) A **exclusividade** está relacionada com a propensão para uma valor de exclusividade dos produtos. Artigos de *slow fashion* são produzidos em pequenas quantidades, e até mesmo dentro do mesmo lote, porém eles não são exatamente idênticos porque o trabalho manual é amplamente utilizado. Assim, um valor exclusivo é alcançável através de artigos de moda heterogêneos, e isso proporciona diferenciação. Este atributo pode aumentar o valor percebido das peças de vestuário (emocional) (JUNG; JIN, 2014).

Segundo Jung e Jing (2014), o *slow fashion* pode ser um modelo de negócio para promover as pequenas empresas de fabricação de roupas nacionais, e revitalizar a economia local. Especialmente nos Estados Unidos, a fabricação de roupas tem fortemente invocado a produção de produtos de moda em massa, no entanto, com a terceirização, as pequenas empresas são menos propensas a utilizar economias de escala, e a produção em pequenos lotes dificulta encontrar parceiros de qualidade. Ademais, o pequeno varejo nos EUA tem lutado pela sobrevivência, indicando a mudança de poder para os varejistas de massa. Nos EUA, 10 principais varejistas controlam 47% do total das vendas de vestuário, e para se manter os pequenos varejistas precisam de um diferencial. Pequenas e médias empresas representam mais de 99,7% de todos os empregadores dos EUA, sendo responsável por 44,5% do total da folha de pagamento de norte-americanos, gerando entre 60-80% de novos postos de trabalho anualmente.

Considerando que o *slow fashion* envolve pequena quantidade de produtos únicos (exclusividade) movimentando recursos locais (localismo) e utilizando técnicas tradicionais (autenticidade) requerendo mais tempo de produção e melhor remuneração (equidade), a estratégia econômica das empresas de grande escala não se encaixa no modelo de negócio *slow fashion*. Em vez disso, ele pode prosperar em empresas de pequena dimensão, como negócios familiares. Portanto, o modelo *slow* de negócio da moda iria ajudar o renascimento da pequena EUA empresas de vestuário, em particular.

Ertekin e Atik (2015), fizeram uma pesquisa teórica a fim de levantar os fatores de motivação, barreiras, e remédios para a mobilização de *slow fashion*. Segundo os autores, muitas barreiras trabalham contra a sustentabilidade, tais como a globalização, o sistema econômico orientado para o macro crescimento, a falta de recursos, falta de conhecimento e consciência, falta de confiança em empresas de moda, o *gap* atitude-comportamento do consumidor e as preocupações com a estética. Apesar dessas barreiras, Ertekin e Atik (2015) consideram que há também fatores motivadores para a moda *slow fashion*. Ressentidos pelo consumo irracional e seu impacto na sociedade, consumidores começaram a apoiar o discurso mercadoria verde por razões macro, tais como comércio justo, consumo ético, consumo sustentável, os efeitos globais de consumo, passaram a questionar a cultura de consumo prevalecente. Esses consumidores podem quebrar o ciclo *fast fashion* ao apoiar os produtos de designers e varejistas que trabalham segundo

princípios sustentáveis de produção. As empresas de moda *fast fashion* podem emular com produtos de luxo, mas são menos capazes de atender aos altos padrões éticos em abastecimento, fabricação e distribuição. Do lado do consumo, as pessoas também estão estressadas devido a velocidade da mudança. Portanto, os indivíduos, especialmente nos países industrializados, querem abrandar o consumo e ter mais tempo para aproveitar a vida, tanto por razões ambientais ou por causa de circunstâncias econômicas.

Søderlund e Berg (2015) realizaram pesquisa com três fabricantes de roupas esportivas com o intuito de analisar os cinco fatores do *slow fashion*, proposto por Jung e Jin (2014): a equidade, autenticidade, funcionalidade, localismo e exclusividade. Para a coleta de dados realizaram entrevistas em profundidade com gestores de empresas de três empresas diferentes, localizadas nos Estados Unidos, Noruega e União Europeia. O estudo realizado nas três empresas mostrou que esses fabricantes possuem um direcionamento para a produção de *slow fashion*, realizando esforços principalmente com as questões de responsabilidade social e ambiental. Assim, esse conceito tem potencial para se tornar mais relevante no futuro, no entanto, somente alguns dos atributos *slow fashion*, proposto por Jung e Jin (2014) são verificados em cada empresa.

Jung e Jing (2016a) dando continuidade à pesquisa sobre o *slow fashion*, buscaram compreender como as empresas *slow fashion* podem criar valor para a empresa e quais os atributos devem ser enfatizados para sustentar a rentabilidade. Hipóteses da pesquisa: a partir dos atributos, a H1 foi proposta: Um consumidor que se preocupa com H1(a) Equidade, H1(b) Autenticidade, H1(c) Funcionalidade, H1 (d) Localismo e H1(e) Exclusividade vai perceber maior valor para o cliente em direção a produtos *slow fashion*.

A análise de regressão múltipla foi realizada para melhor compreensão das relações entre as orientações *slow fashion* e percepção de valor pelo cliente. O atributo exclusividade, derivado de produtos exclusivos e quantidade limitada, foi fortemente relacionado com a formação de valores extrínsecos, tais como valores emocionais e sociais. Em contraste, o atributo de autenticidade, criado pelo artesanato e técnicas de produção tradicionais, geram valores intrínsecos, como qualidade preço e valor. O atributo funcionalidade revelou associações com valor emocional e qualidade, pois este atributo inclui preocupações com a versatilidade e longevidade do vestuário. O atributo equidade foi relacionado com o emocional, social e valor do trabalho. Ou seja, se um indivíduo está muito preocupado com as condições de trabalho justas e compensações, é mais propenso a aceitar o custo extra do produto, pois este contribui para melhorar o bem-estar dos trabalhadores.

Jung e Jing (2016b) realizaram estudo exploratório com objetivo de identificar segmentos potenciais para o consumo de *slow fashion*, bem como compreender as suas características. A pesquisa quantitativa foi delineada utilizando uma amostra de 221 americanos, com idade acima de 18 anos e intenções para consumo. Os participantes representam a população geral dos Estados Unidos, e as idades variaram de 19 a 77 anos, a proporção quase igual de homens e mulheres, sendo mais de 70% da amostra composta

de caucasiano/anglo/europeu/americano. O instrumento de coleta e medição utilizado foi um questionário de pesquisa online (*survey*) composto de escalas Likert para medir o comportamento de consumo de roupas: intenções de compra *slow fashion*, disponibilidade para pagar um preço *premium*, preço aceitável e informações demográficas.

A partir dos dados foram identificados quatro grupos de consumidores, significativamente diferentes: Grupo 1: altamente envolvido no *slow fashion*; Grupo 2: convencional; Grupo 3: de orientação para exclusividade; Grupo 4: com baixo envolvimento em *slow fashion*. Como os consumidores de moda procuram satisfazer necessidades diferentes através da compra de moda, não é plausível para discernir quais grupos vão comprar *slow fashion* ou apenas *fast fashion*. Consumidores de *slow fashion* no presente estudo podem comprar *fast fashion*, em certa medida, no entanto, eles são altamente impulsionados pelos atributos fornecidos pelo *slow fashion*. Ou seja, o Grupo 1 é orientado para todos os cinco atributos do *slow fashion* (equidade, autenticidade, funcionalidade, localismo e exclusividade), ao passo que o Grupo 2 e Grupo 3 envolvem em partes dos atributos. Por exemplo, os aspectos de autenticidade e funcionalidade do *slow fashion* pode apelar para o Grupo 2 e Grupo 3 por favorecer o aspecto de exclusividade.

Sendo este uma tema recente para as organizações, esses estudos possibilitaram conhecer as percepções dos consumidores, bem como a disposição para os gastos com as compras de vestuário. Isto posto, as pesquisas aqui apresentadas têm contribuído com o desenvolvimento de um quadro conceitual sobre *slow fashion*, contudo, há ainda outros fatores a serem pesquisados, pois como apresenta Kate Fletcher (2007), o modelo *slow fashion* é baseado em ações ambientalmente corretas em toda a cadeia de produção, tendo prioridade os aspectos sociais, econômicos e ambientais e uma maior consciência dos impactos dos produtos sobre os trabalhadores, a comunidade e o ecossistema.

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta uma análise de pesquisas que realizaram estudos sobre o movimento *slow fashion*, considerado como um modelo de produção sustentável (FLETCHER, 2007). Os artigos para esta análise foram levantados na Base *Scopus*, publicados no período de 2008 a 2016, dos quais oito foram selecionados para a análise.

O movimento *slow fashion*, por sua gênese, opera em um ritmo de produção mais lento, mas não se refere ao tempo, como o seu nome sugere, mas sim a uma filosofia que é consciente de seus diversos públicos como designers, compradores, varejistas e consumidores, e do impacto que a moda produz sobre os trabalhadores, os consumidores e ecossistemas, buscando ainda a valorização da economia e recursos locais, a transparência no sistema de produção e a criação de produtos com uma vida útil mais longa (FLETCHER; GROSE, 2012).

A análise dos artigos demonstrou que, embora o conceito abranja a organização



como um todo, o foco principal de investigação concentra-se no mercado consumidor. A preocupação dos pesquisadores com os fatores microeconômicos deve-se em razão dos preços dos produtos *slow fashion* serem superiores aos dos produtos *fast fashion*, em razão da qualidade e da quantidade produzida, além dos demais fatores da produção que elevam o custo total.

O objetivo das pesquisas e a metodologia utilizada evidenciaram que as pesquisas se baseiam no paradigma funcionalista, pois, assume as organizações como coletividades estabelecidas para a perseguição de objetivos relativamente específicos, uma vez que os objetivos e metas é uma dimensão central na definição de organização (SÉGUIN; CHANLAT, 1987). Por isso a preocupação com o comportamento do mercado consumidor, pois, mesmo quando estes têm consciência sobre as questões éticas e sustentáveis, o preço é um importante fator de influência na decisão de compra, o que afeta as questões econômicas.

## REFERÊNCIAS

- CLARK, Hazel. Slow + Fashion - an oxymoron - or a promise for the future ...? **Fashion Theory - Journal of Dress Body and Culture**. Volume 12, Issue 4, December 2008. Acesso via Periódicos Capes. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em 23 ago. 2016.
- ERTEKIN, Zeinep Ozdamar; ATIK, Deniz. Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion. **Journal of Macromarketing**. Volume 35, Issue 1, 14 March 2015. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2016.
- FERRONATO, Priscilla Boff; FRANZATO, Carlo. Open design e slow fashion para sustentabilidade do sistema moda. **Moda Palavra**, [s.l.], v. 1, n. 9, p.104-115, out. 2015 Edição Especial. Universidade do Estado de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.5965/1982615x09012015104>. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7256>. Acesso em: 5 dez. 2017.
- FLETCHER, Kate. Slow fashion. **The Ecologist**. June 2007. Disponível em: [http://www.theecologist.org/green\\_green\\_living/clothing/269245/slow\\_fashion.html](http://www.theecologist.org/green_green_living/clothing/269245/slow_fashion.html). Acesso em: 15 set. 2015.
- FLETCHER, Kate; GROSE, Lynda. **Moda & Sustentabilidade** - design para mudança. São Paulo: Senac, 2012.
- HENNINGER, Claudia E. Traceability the new eco-label in the slow-fashion industry?-Consumer perceptions and micro-organisations responses. **Sustainability** (Switzerland). Volume 7, Issue 5, 2015. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2016.
- JUNG, Sojin; JIN, Byoung-ho. Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach. **Sustainability** (Switzerland) Volume 8, Issue 6, 8 June 2016, n. 540. 2016a. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2016.

JUNG, Sojin; JIN, ByoungHo. A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, Volume 38, Issue 5, 2014. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2016.

JUNG, Sojin; JIN, ByoungHo. From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education. *International Journal of Consumer Studies* Volume 40, Issue 4, 1 July 2016. 2016b. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2016.

LALLEMENT, Michel. Raízes alemãs da sociologia econômica. *Tempo Social*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 375-394, June 2006. ISSN 1809-4554. DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702006000100019>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12507>. Acesso em: 27 nov. 2016.

POOKULANGARA, Sanjukta; SHEPHARD, Arlesa. Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions – an exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*. v. 20, n. 2, p. 200–206, 2013. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698912001506>. Acesso em: 20 ago. 2015.

PROTHERO, Andrea; MCDONAGH, Pierre. Introduction to the Special Issue: Sustainability as Megatrend II. *Journal of Macromarketing*. Volume 35, Issue 1, 14 March 2015. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2016.

Retail Industry Leaders Association - RILA. Retail sustainability report successes, challenges, and a vision for the future. Mar 2012. Disponível em: <http://www.rila.org/sustainability/sustreport/sustainability-report-landing-page/Documents/RetailSustainabilityReport.pdf>. Acesso em: 10 set. 2015.

SÉGUIN, Francine et CHANLAT, Jean-François. *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*. Tome I, p. 33-36. Montréal. Gaëtan Morin, 1987.

SØDERLUND, Marte; BERG, Arild. Slow fashion in the sports apparel industry. 17th International Conference on Engineering and Product Design Education, and PDE. 2015. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2016.

WATSON; Maegan Zarley; YAN; Ruoh-Nan. An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 2013, vol. 17 Iss 2 pp. 14-159. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/1361-2026.htm>. Acesso em: 17 set. 2015.

## CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 07/12/2020

### **Keully Cristynne Aquino Diógenes**

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Ceará (IFCE)  
Fortaleza - Ceará  
<http://lattes.cnpq.br/3304112833235581>

### **Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte**

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)  
Fortaleza - Ceará  
<http://lattes.cnpq.br/9586086068057765>

**RESUMO:** A teoria *Creating Shared Value* (CSV) busca suplantar o dualismo entre questões econômicas e questões sociais por meio da definição de políticas e práticas operacionais que melhorem a capacidade competitiva de uma empresa, enquanto avança simultaneamente o desenvolvimento das condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. O objetivo desta pesquisa é identificar as práticas relevantes que representam oportunidade de ligação dos resultados econômicos com os resultados sociais na cadeia produtiva da indústria da construção civil. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, com a utilização da técnica da análise de conteúdo para definição das categorias e das dimensões do modelo, e quantitativa, com a utilizada a técnica de *Multi-Attribute Global Inference of Quality* (MAGIQ) para a definição dos pesos de cada elemento do modelo proposto. Por meio de um

questionário estruturado, dezoito empresários do setor determinaram o peso avaliação do modelo. Os resultados indicam que a criação de valor compartilhado por meio da redefinição da cadeia de valor é a alternativa mais relevante para o setor construção civil e que a dimensão negócios é mais importante do que as dimensões ambiental e social. No tocante às categorias, destacam-se as da dimensão negócios Gestão da qualidade, Redução de custos e Desempenho Financeiro, as quais apresentaram os maiores pesos globais. Para a dimensão social, destaca-se a relevância encontrada para a categoria educação, sendo a mais importante em todos os cenários avaliados. Por fim, para a dimensão ambiental, vale destacar a categoria Água, a qual, somando-se todos os pesos globais, foi a mais importante, diferenciando-se dos atuais sistemas de avaliação da construção sustentável.

**PALAVRAS - CHAVE:** Criação de valor compartilhado. Estratégia. Indústria da construção civil.

### CREATION OF CREATING SHARED VALUE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

**ABSTRACT:** The *Creating Shared Value* (CSV) theory seeks to overcome the dualism between economic and social issues through the definition of operational policies and practices that improve a company's competitive capacity, while simultaneously advancing the development of economic and social conditions in the communities in which it operates act. The objective of this research is to identify the relevant practices that represent an opportunity to link economic results

with social results in the productive chain of the construction industry. Therefore, a qualitative approach was adopted, using the content analysis technique to define the categories and dimensions of the model, and quantitative, with the Multi-Attribute Global Inference of Quality (MAGIQ) technique used for the definition of the weights of each element of the proposed model. Through a structured questionnaire, eighteen businessmen in the sector determined the weight of the model. The results indicate that the creation of shared value through the redefinition of the value chain is the most relevant alternative for the civil construction sector and that the business dimension is more important than the environmental and social dimensions. With regard to the categories, we highlight the business dimension Quality Management, Cost Reduction and Financial Performance, which presented the highest global weights. For the social dimension, the relevance found for the education category stands out, being the most important in all evaluated scenarios. Finally, for the environmental dimension, it is worth mentioning the Water category, which, adding all the global weights, was the most important, differentiating itself from the current systems for assessing sustainable construction.

**KEYWORDS:** Shared value creation. Strategy. Civil Engineering Industry.

## 1 | INTRODUÇÃO

Apesar das profundas mudanças evidenciadas na área de gestão nos últimos anos, conceitos tidos como arcaicos ainda se fazem presentes, dificultando o crescimento e a modernidade. Na visão neoclássica, a empresa capitalista deve contribuir para a sociedade com emprego, salários, investimentos e impostos (PORTER; KRAMER, 2011), não sendo diretamente responsável por questões sociais. Essa abordagem teve como resultado a exclusão por parte das empresas de considerações ambientais e sociais de sua estratégia operacional, deixando a cargo do governo a responsabilidade pelas questões sociais (CAMILLERI, 2012).

Ao revistar a literatura, um conceito emerge como possível saída para transpor esta barreira: o *Creating Shared Value* (CSV).

O CSV é um modelo de gestão capaz de redefinir o capitalismo e elevar os objetivos sociais a um nível mais estratégico. Diversos autores conceituam o CSV como uma estratégia que cria o valor compartilhado do negócio ao tratar de questões sociais ou sua conversão de questões sociais em oportunidades de negócio lucrativos para a organização (BOCKSTETTE; STAMP, 2011; PORTER; KRAMER, 2011; SPITZECK et al., 2013).

Ao contrário da visão neoclássica, para o CSV os problemas sociais podem gerar ganhos e o investimento em questões sociais pode ser responsável pelo sucesso do negócio, visto que representam oportunidades de inovação dos negócios por meio de novas tecnologias, métodos, operações e abordagens de gestão que podem ser utilizadas (PORTER; KRAMER, 2011).

Bockstette e Stamp (2011) destacam que o conceito de geração de valor compartilhado encontrou reação positiva no mercado. Ao invés de ver as empresas e a sociedade em oposição, elas reconhecem o enorme potencial de negócio para contribuir para o progresso

social. Pfitzer et al. (2013) destacam os resultados favoráveis evidenciados por grandes empresas, por exemplo, Nestlé, Google, GE, Walmart, IBM, Unilever, Johnson & Johnson e Intel.

A adoção de mecanismos de geração de valor compartilhado foi verificada também em empresas e setores específicos. Por exemplo, na indústria da construção civil (AWALE; ROWLINSON, 2014; BORGONOVI et al., 2011; SPITZECK et al., 2013). No entanto, apesar de Spitzeck et al. (2013) adotarem o setor da construção civil como objeto de estudo, o desenvolvimento de uma escala que permita a quantificação do CSV na indústria da construção civil como um todo ainda não foi abordado.

No Brasil, em 2014, o setor da construção civil brasileiro foi um dos principais responsáveis pelo número de pessoas ocupadas (CBCS, 2014). Não somente isso, o setor também é apontado como o principal responsável pela degradação ambiental em todo o mundo e por violação aos direitos humanos (BUYLE et al., 2013).

Dessa maneira, emergiu a seguinte questão de pesquisa: quais as práticas mais relevantes para criação de valor compartilhado na cadeia produtiva da indústria da construção civil? Assim, o presente estudo busca avançar nas discussões que relacionam a competitividade das organizações às condições econômicas e sociais da sociedade. Especificamente, o estudo busca a configuração da criação de valor compartilhado na indústria da construção civil, a partir da compreensão com maior profundidade da realidade da indústria da construção civil e estabelecer as variáveis-chave pertinentes à criação de valor compartilhado nessa indústria.

Para tanto, esta pesquisa adotou a metodologia *multicriteria decision aid* (MCDA). Anterior a isso, foi realizada uma análise qualitativa, a qual contou com duas fases: levantamento bibliográfico das questões que envolvem o setor da construção civil e entrevistas com especialistas da área.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Criação de Valor Compartilhado

Porter e Kramer (2011) formulam a CSV com o objetivo de suplantar o dualismo entre questões econômicas e questões sociais e o definem como políticas e práticas operacionais que melhorem a capacidade competitiva de uma empresa, enquanto avança simultaneamente o desenvolvimento das condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. Seu foco está na criação de valor econômico de uma forma que também cria valor para a sociedade, abordando as suas necessidades e desafios.

Dessa forma, os autores enfatizam que não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de conseguir sucesso econômico, acompanhando a transformação do mundo empresarial (PORTER; KRAMER, 2011).

Apoiadores entendem que a competitividade de uma empresa está vinculada à saúde das comunidades em torno dela (BOCKSTETTE; STAMP, 2011; CAMIRELLI, 2012; CHATTERJEE, 2012; PFITZER et al., 2013; SPITZECK et al., 2013). Na literatura são apresentados vários exemplos de empresas que identificaram os problemas sociais e conquistaram vantagem competitiva (MICHELINI; FIORENTINO, 2012; PFITZER et al., 2013).

Para Chatterjee (2012), a CSV é uma visão ampla baseada na ideia de que o sucesso empresarial e de bem-estar social são interdependentes. Assim, para prosperar a empresa precisa de uma força de trabalho saudável e educada, de recursos sustentáveis e de um governo que permita competir de forma eficaz.

A CSV é uma estratégia de diferenciação que, ao criar o valor do negócio, trata de questões sociais ou conversão de questões sociais em oportunidades de negócio tangíveis usando três pilares: (i) desenvolvendo novos produtos e mercados, (ii) redefinindo a produtividade na cadeia de valor; e (iii) permitindo o desenvolvimento do cluster local (PORTER; KRAMER, 2011). Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado pois, ao melhorar o valor em uma área, abre oportunidades nas outras (PORTER; KRAMER, 2011).

A base para desenvolver os produtos e mercados das empresas, em geral, vem da necessidade que a comunidade mostra, tais como: necessidade de melhoria na saúde, na nutrição, nas questões financeiras, no ambiente, entre outras. A redefinição na cadeia de valor diz respeito à redução dos custos da organização em virtude de problemas sociais (BOCKSTETTE; STAMP, 2011). Por exemplo, investir em cuidados de saúde para os funcionários reduz as suas faltas (MICHELINI; FIORENTINO, 2012). Por fim, *cluster* desenvolvidos, facilitam a velocidade da competitividade, da produtividade e da inovação (BOCKSTETTE; STAMP, 2011).

Abdalla (2015) discutiu as configurações das dimensões organizacionais e relacionamento de uma associação de padarias comunitárias da grande Curitiba-PR que se associam à criação de valor compartilhado. Para o autor, a mensuração da geração do valor compartilhado é evidenciada por meio de três caminhos: i) identificação de novas demandas, ii) progresso social e produtividade na cadeia de valor; e iii) exploração de redes.

Bowe e Horst (2015) observaram que a literatura existente sobre o valor compartilhado e sobre os benefícios mútuos da agricultura contratual é limitada em tamanho e é principalmente qualitativa. Como resultado, os autores mensuram a criação de valor compartilhado por meio do levantamento do aumento da receita dos agricultores (fornecedores) locais, eficiência no uso da água e da energia, fertilizantes e energia e redução dos gases de efeito estufa.

Porter et al. (2012), por sua vez, sugerem que a mensuração da criação de valor compartilhado perpassa pelo levantamento dos resultados dos negócios e dos resultados

sociais em cada uma das três formas de criação de valor determinadas (vide Quadro 1).

Níveis de valor compartilhado	Resultados de negócios	Resultados sociais
<b>Desenvolvendo novos produtos e mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da receita</li> <li>• Aumento da quota de mercado</li> <li>• Aumento do crescimento do mercado</li> <li>• Melhoria da rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da assistência ao colaborador</li> <li>• Redução da quantidade de dióxido de carbono produzido</li> <li>• Melhoria da educação</li> </ul>
<b>Redefinindo produtividade e cadeia de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da produtividade</li> <li>• Redução de logística e custos de operação</li> <li>• Fornecimento seguro</li> <li>• Melhoria da qualidade</li> <li>• Melhoria da rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A redução no uso de energia</li> <li>• Redução no uso de água</li> <li>• Redução de matérias-primas</li> <li>• Habilidades de trabalho melhoradas</li> <li>• Melhoria dos rendimentos dos empregados</li> </ul>
<b>Permitindo desenvolvimento de clusters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Fornecimento seguro</li> <li>• Melhoria da distribuição e infraestrutura</li> <li>• Melhoria do acesso à força de trabalho</li> <li>• Melhoria da rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da educação</li> <li>• Aumento da criação de emprego</li> <li>• Melhoria da saúde</li> <li>• Rendimentos melhorados</li> </ul>

Quadro 1. Níveis de valor compartilhado e resultados de negócios sociais.

Fonte: Porter et al. (2012, p. 3).

Observa-se que os autores sugerem a medição em separado de cada nível. Além disso, a organização deve estabelecer medidas para avaliar o resultado que determinada ação proporcionou nos negócios e nos resultados sociais.

## 2.2 A Indústria da Construção Civil

No setor da construção civil, as pesquisas sugerem que vários são os fatores que impactam o setor (AKANNI et al., 2015; BARI et al., 2012; CHAN; PARK, 2005; ELHAG et al., 2005; MEMON et al., 2010). De acordo com tais estudos, tais fatores estão diretamente relacionados às responsabilidades das organizações de gerenciamento, sociais, culturais, econômicas e as condições dos *stakeholders*, bem como os ambientes tecnológicos e políticos nos quais estão inseridas.

O estudo de Akanni et al. (2015) pesquisou projetos de construção no Estado do Delta, na Nigéria. Como resultado, os autores apresentaram que os resultados econômicos e financeiros têm relação significativa com o tempo e com o custo do projeto.

No contexto do Brasil, o custo também foi apresentado como a principal barreira do setor. Uma pesquisa realizada em 2011 pelo Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS) entre 381 pesquisadores, consultores e empresários do setor da construção civil no Brasil, visando organizar um diagnóstico do estado atual da construção civil, apontou a questão custo como a principal barreira para adoção de medidas de eficiência energética, seleção de matérias e uso racional da água.

Da mesma forma, Chan e Park (2005) identificaram os fatores que contribuem para

dificuldades enfrentadas na indústria de construção de Cingapura. O estudo identificou três grupos principais: o projeto, o empreiteiro e o proprietário. As conclusões mostram que os requisitos especiais do projeto, tais como o grau de alta tecnologia, as habilidades especializadas do contratado e os contratos administrados pelo público têm efeitos significativos nos custos.

Na Malásia, Bari et al. (2012) realizaram levantamento de fatores que influenciam os custos de construção do Edifício Industrializado. Os principais identificados foram: procedimentos contratuais e métodos de aquisição; atributos dos contratados; condições do mercado externo; e governo. Da mesma forma, Memon et al. (2010) avaliaram o contexto da Malásia. Os autores concluíram que o fluxo de caixa dos empreiteiros, a má gestão, a falta de experiência do empreiteiro, a escassez de trabalhadores no local, o planejamento por empreiteiros são os fatores mais graves.

Elhag et al. (2005) conduziram uma pesquisa para analisar os determinantes críticos das dificuldades enfrentadas em projetos de construção no Reino Unido. Os fatores foram agrupados em seis categorias diferentes: características do cliente, consultor, atributos do empreiteiro, características do projeto, procedimentos contratuais e métodos de aquisição.

A indisponibilidade hídrica também surge nos estudos como um fator crítico do setor. De acordo com CBCS (2014), o consumo de água nos centros urbanos é crescente, o que compromete a capacidade de fornecimento de água destes centros nos próximos anos, principalmente na região nordeste. A indústria da construção civil é responsável por 12% do consumo total de água potável do planeta (WORLD WATCH INSTITUTE, 2015).

Nesse contexto, para o USGBC (2016), as construções sustentáveis surgem como uma alternativa para aumento das vendas para as construtoras no Brasil. Em 2015, a construção civil registrou a maior queda no PIB dos últimos 12 anos, no entanto, o número de projetos com certificações LEED cresceu 30% no Brasil (USGBC, 2016).

### **3 | METODOLOGIA**

A fim de identificar as práticas relevantes que representam oportunidade de ligação dos resultados econômicos com os resultados sociais na cadeia produtiva da indústria da construção civil foi empreendido um levantamento bibliográfico, bem como uma imersão exploratória no campo por meio de consulta à especialistas da área.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de buscas nas bases de dados Google acadêmico, Periódicos Capes, ESBCOhost e Spell. Paralelamente, foi realizada a consulta aos especialistas, no período de dezembro de 2016 a janeiro de 2017. Foram consultados cinco especialistas: Professora do curso de Engenharia Civil da Universidade Federal do Ceará (UFC); Engenheiro civil fiscal de obras do Departamento Nacional de Obras contra as Secas (DNOCS); Engenheiro civil fiscal de obras da Prefeitura Municipal de Fortaleza; Engenheiro civil e diretor de uma empresa de Serviços de Engenharia; e



Engenheiro civil e diretor de uma Construtora.

Os dados coletados na revisão bibliográfica e na consulta com especialistas foram abordados por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos (BARDIN, 2011).

O processo de análise de conteúdo permitiu a aglutinação das variáveis-chave identificadas em 3 (três) dimensões e 15 (quinze) categorias que afetam o setor da construção civil. O Quadro 2 apresenta o resultado final da análise de conteúdo e as três dimensões e quinze categorias identificadas.

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>
Ambiental	Água	Gestão de água nos edifícios construídos e em fase de construção.
	Energia	Gestão da energia elétrica.
	Materiais	Impactos ambientais provocados pelos materiais da construção civil
	Resíduos	Ações de redução, reutilização e reciclagem de resíduos
Social	Direitos humanos	Políticas não discriminatórias
	Educação	Investimento em educação e desenvolvimento de tecnologias inovadoras.
	Ética	Adoção de política ética
	Práticas trabalhistas	Melhoria da qualidade de trabalho
	Saúde e segurança	Redução dos riscos à saúde e segurança do trabalhador e da comunidade local
	<i>Stakeholders</i>	Interações da organização com todas as partes interessadas
Negócios	Gestão da qualidade	Melhoria da produtividade, da qualidade e da comunicação interna
	Reputação	Ganhos em credibilidade e imagem
	Redução de custos	Redução de custos operacionais, de pessoal, financeiros, dentre outros.
	Desempenho financeiro	Liquidez e o endividamento da organização
	Desempenho econômico	Capacidade de crescimento em longo prazo e o retorno dos investimentos feitos pelos acionistas

Quadro 2. Dimensões e categorias de avaliação da capacidade de geração de valor compartilhado.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em seguida, com o suporte da análise de conteúdo, foi determinada a estrutura hierárquica para criação de valor compartilhado na indústria da construção civil, conforme Tabela 1.

Por fim, deu-se início a classificação por meio da técnica *Multi-Attribute Global Inference of Quality* (MAGIQ). O MAGIQ usa o conceito de ROCs (*Ranking Order of Centroids*) para converter ordens de classificação (como 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>) em valores numéricos por meio da seguinte fórmula (MCCAFFREY, 2009):

$$(\sum_{i=k}^n 1/i)/N$$

Onde “Wk” representa o peso local do fator “i”, e “n” indica o número total de fatores considerados.

Assim, para a aplicação do MAGIQ na estrutura hierárquica desta pesquisa, primeiro, determinou-se qual a ordem de importância de cada uma das formas no setor da construção civil, no segundo momento, a importância das dimensões em cada uma das formas, e no último momento, a importância das categorias de cada dimensão para produto ou mercado, para cadeia de valor e para o *cluster*.

Para realizar as classificações descritas acima, foram contatados 86 empresários com ampla experiência no setor da construção civil, no período de janeiro de 2017 a fevereiro de 2017, dos quais 18 se disponibilizaram a participar da pesquisa. Apesar disso, seguindo a orientação de Godet (2000), que preconiza o dimensionamento de 15 a 30 respondentes na atribuição de peso das variáveis, a pesquisa mostrou-se viável.

Quanto ao porte das empresas às quais os especialistas são responsáveis, verificou-se um alto índice de faturamento, uma vez que 44% das empresas possuem receita bruta maior que 16 milhões e menor que 90 milhões de reais. Observou-se, também, que os especialistas atuam nos mais variados setores da cadeia produtiva da construção civil. Cinco empresas possuem como atividade principal prestação de serviço em engenharia; quatro, obras de terraplanagem; quatro, construção de edifícios; duas, obras de urbanização; duas, construção de casas populares; e uma construção de rodovias.

## 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta o peso global atribuído pelos especialistas. Com base nela, infere-se que a redefinição da cadeia de valor representa o principal caminho para a criação de valor compartilhado na construção civil. Tal concentração só reforça a abordagem de que gestão de operações internas aumenta a produtividade e reduz os riscos de uma organização (ABDALLA, 2015). O estudo de Abdalla (2015) identificou como o fator principal para o caminho do progresso social e produtividade as melhorias no processo de produção. Na mesma vertente, Michelini e Fiorentino (2012) destacam que a reestruturação da cadeia de valor mostra para as organizações novos caminhos para inovação e liberação de valor econômico. Segundo Bockstette e Stamp (2011), a redefinição da cadeia de valor proporciona a melhoria da qualidade, da quantidade, do custo, da confiabilidade dos insumos e da distribuição.

Do ponto de vista das dimensões, observa-se que a dimensão mais relevante para a criação de valor compartilhado é a dimensão negócios. Evidenciou-se um peso da dimensão de 0.4815 em desenvolvimento de produto e mercado, 0.5093 na redefinição da cadeia de valor e 0.4722 no desenvolvimento do *cluster*; o que corrobora com a proposição de Porter e Kramer (2011) de que a criação de valor compartilhado é uma abordagem

econômica para as empresas em longo prazo. Da mesma forma, condiz com a proposição de Pfitzer et al. (2013) de que a empresa deve priorizar problemas sociais e ambientais que podem gerar benefícios econômicos e concentrar suas atenções. Atribui-se esse resultado há um crescente consenso por parte dos empresários de que é possível colher avanço nos negócios por meio de abordagens antes negligenciadas (PORTER; KRAMER, 2011).

Como exemplo dessa mudança de postura por parte dos empresários, destaca-se o aumento das construções sustentáveis. No Brasil, mesmo com a crise, as organizações encontraram nas construções sustentáveis uma alternativa para aumento das vendas (USGBC, 2016). Em 2015, a construção civil registrou a maior queda no PIB dos últimos 12 anos, no entanto, o número de projetos com certificações LEED cresceu 30% no Brasil (USGBC, 2016).

Observa-se que as três categorias mais relevantes do modelo são Gestão da qualidade, Redução de custos e Desempenho Financeiro da cadeia de valor, com pesos de 0.0628, 0.0478 e 0.0471, respectivamente. A relevância dessas categorias está coerente com estudos que avaliaram os fatores de risco de projetos de construção em diferentes contextos (AKANNI et al., 2015; BARI et al., 2012; CBCS, 2011; MEMON et al., 2010).

Vale observar que a categoria Educação apresentou o maior peso dentre as categorias da dimensão social nas três formas de geração de valor compartilhado.

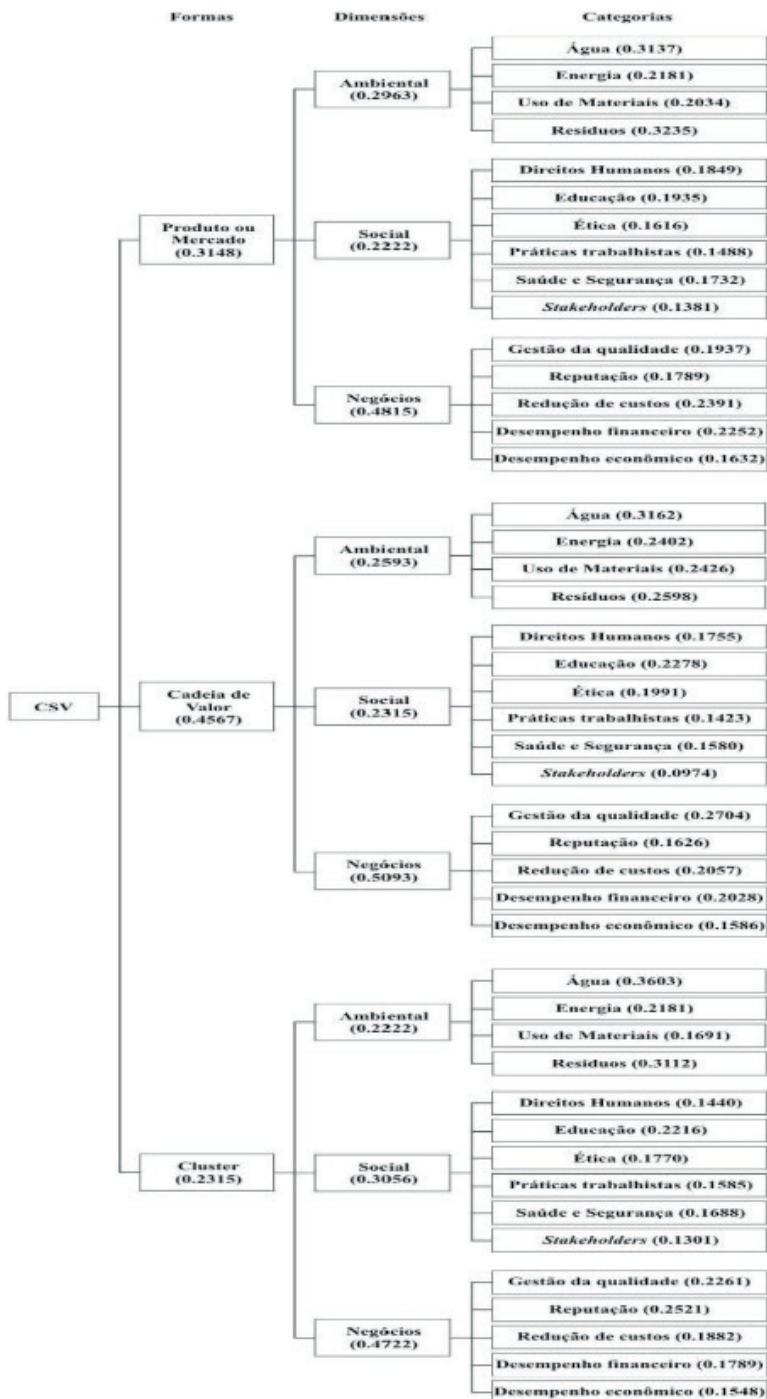


Figura 1. Representação hierárquica da geração de valor compartilhado.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A importância da educação na construção é descrita por Borgonovi et al. (2011). Os autores destacam as ações da Larsen e Toubro (um conglomerado diversificado de US \$ 10 bilhões) para enfrentar a escassez de mão de obra qualificada na indústria da construção na Índia, por meio da criação de valor compartilhado. De acordo com os autores, a L e T financia um instituto que treina milhares de trabalhadores em vários estados e planeja lançar treinamento profissional para posições como montadoras de moinhos, instaladores de montagem de torres de linha de transmissão, pedreiros e agrimensores (BORGONOV I et al., 2011).

Vale destacar a atenção dada pelos especialistas à categoria Água. Ao se somar os pesos das outras categorias pertencentes à dimensão ambiental, tem-se os seguintes valores: para a categoria Resíduos, o peso foi de 0.0726; para Energia, o peso foi 0.0566; e para Materiais, o peso foi de 0.0532. A preferência dos especialistas pela categoria Água pode ser explicada pela atual indisponibilidade hídrica existente em boa parte do territorial nacional, principalmente, na região Nordeste (CBCS, 2014). Segundo o CBCS (2014), o consumo de água nos centros urbanos é crescente, o que compromete a capacidade de fornecimento de água destes centros nos próximos anos. Ainda, a indústria da construção civil é responsável por 12% do consumo total de água potável do planeta (WORLD WATCH INSTITUTE, 2015).

No que se refere às limitações, a investigação com os dezoito empresários fornece evidências da determinação dos pesos, no entanto, mais investigações são necessárias para refinar os padrões e componentes da geração de valor compartilhado.

## 5 | CONCLUSÃO

A partir da revisão bibliográfica e da consulta a especialistas foi possível identificar as práticas relevantes que representam oportunidade de ligação dos resultados econômicos com os resultados sociais na cadeia produtiva da indústria da construção civil, bem como estabelecer a sua estrutura hierárquica. Ainda, a utilização da técnica MAGIC implicou na determinação dos elementos que possuem relacionamento direto com a criação de valor compartilhado.

A redefinição da cadeia de valor é a alternativa mais relevante para o setor construção civil e que a dimensão negócios é mais importante do que as dimensões ambiental e social. No tocante às categorias, destacam-se as da dimensão negócios Gestão da qualidade, Redução de custos e Desempenho Financeiro, as quais apresentaram os maiores pesos globais. Para a dimensão social, destaca-se a relevância encontrada para a categoria educação, sendo a mais importante em todos os cenários avaliados. Por fim, para a dimensão ambiental, vale destacar a categoria Água, a qual, somando-se todos os pesos globais, foi a mais importante, diferenciando-se dos atuais sistemas de avaliação da construção sustentável.

Esta pesquisa contribui no auxílio aos gestores vinculados a indústria da construção civil, uma vez que elenca as práticas mais relevantes para criação de valor compartilhado por meio da análise multicritério. Contudo, vale ressaltar que essa técnica favorece para a recomendação de ações e não para eleger uma única verdade. Sendo assim, a seleção da cadeia de valor como prioridade não faz com que seja desprezada a relevância de investimentos nas outras duas formas a fim de se obter um melhor desempenho.

Recomenda-se também a aplicação da ferramenta em organizações do setor da construção civil com o objetivo de avaliar os diferentes níveis de geração de valor compartilhado. Outra maneira de aprofundar o estudo é a ampliação da metodologia apresentada em outros setores da economia.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, K.G.M.Z. **Dimensões Configuracionais e Valor Compartilhado. Um Estudo em Rede de Padarias Comunitárias.** 2015. 143 p. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2015.

AKANNI, P.O.; OKE, A.E.; AKPOMIEMIE, O.A. **Impact of environmental factors on building project performance in Delta State, Nigeria.** *HBRC Journal*, v. 11, n. 1, p.91-97. 2015.

AWALE, R.; ROWLINSON, S. **A conceptual framework for achieving firm competitiveness in construction: A 'creating shared value' (CSV) concept.** *In: Procs 30th Annual ARCOM Conference, 2014, Portsmouth: Association of Researchers in Construction Management*, p. 1285-1294, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 1. ed. São Paulo: Edições Almedina, 2011. 229 p.

BARI, N.A.A.; YUSUFF, R.; ISMAIL, N.; JAAPAR, A.; AHMAD, R. **Factors influencing the construction cost of industrialised building system (IBS) projects.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v.35, p.689-696. 2012.

BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. **Creating shared value: A how-to guide for the New Corporate (R) evolution.** 2011. Disponível em: [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf). Acesso em: 14/08/2016.

BORGONOV, V.; MEIER, S.; SHARDA, M.; VAIDYANATHAN, L. **Creating Shared Value in India.** 2011. Disponível em: <https://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-india>. Acesso em: 30/08/2016.

BOWE, C.; HORST, D.V. **Positive externalities, knowledge exChange and corporate farm extension services; a case study on creating shared value in a water scarce area.** *Ecosystem Services*, v. 15, p. 1-10. 2015.

BUYLE M.; BRAET, J.; AUDENAERT, A. **Life cycle assessment in the construction sector: A review.** *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, v. 26, p. 379-388. 2013.

CAMILLERI, M.A. **Creating Shared value through strategic CSR in tourism.** Edimburgo, Escócia. Tese de doutorado. Universidade de Edimburgo, 2012, 456 p.

CBCS. **Aspectos da Construção Sustentável no Brasil e Promoção de Políticas Públicas**. 2014. Disponível em: [http://www.CBCS.org.br/\\_5dotSystem/userFiles/MMA-Pnuma/Aspectos%20da%20Construcao%20Sustentavel%20no%20Brasil%20e%20Promocao%20de%20Políticas%20Publicas.pdf](http://www.CBCS.org.br/_5dotSystem/userFiles/MMA-Pnuma/Aspectos%20da%20Construcao%20Sustentavel%20no%20Brasil%20e%20Promocao%20de%20Políticas%20Publicas.pdf). Acesso em: 15/08/2016.

CBCS. **Resultados da Pesquisa Virtual: Consulta aos Profissionais do Setor**. 2011. Disponível em: [http://www.CBCS.org.br/\\_5dotSystem/userFiles/MMA-Pnuma/Aspectos%20da%20Construcao%20Sustentavel%20no%20Brasil%20e%20Promocao%20de%20Políticas%20Publicas%20-%20Resultados%20da%20Pesquisa%20Virtual.pdf](http://www.CBCS.org.br/_5dotSystem/userFiles/MMA-Pnuma/Aspectos%20da%20Construcao%20Sustentavel%20no%20Brasil%20e%20Promocao%20de%20Políticas%20Publicas%20-%20Resultados%20da%20Pesquisa%20Virtual.pdf). Acesso em: 02/12/2016.

CHAN, S.L.; PARK, M. **Project Cost Estimation Using Principal Component Regression**. *Construction Management and Economics*, v.23, n. 3, p.295-304. 2005.

CHATTERJEE, B. **Business and Communities-Redefining Boundaries**. *NHRD Network Journal*, v. 5, n. 1, p. 55-60. 2012.

ELHAG, T.M.S.; BOUSSABAIN, A.H.; BALLAL, T.M.A. **Critical determinants of construction tendering costs: Quantity surveyors' standpoint**. *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 7, p. 538-545. 2005.

GODET, Michel et al. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**. CEPES—Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia. Lisboa, p. 76-79, 2000.

MCCAFFREY, J.D. **Using the Multi-Attribute Global Inference of Quality (MAGIQ) technique for software testing**. In: International Conference on Information Technology: New Generations, VI, Las Vegas, 2009. *Anais...* Las Vegas, ITGN, p. 738-742. 2009.

MEMON, A.H.; ABDUL RAHMAN, I.; ABDULLAH, M.R.; ABDU AZIS, A.A. **Factors Affecting Construction Cost in Mara Large Construction Project: Perspective of Project Management Consultant**. *International Journal of Sustainable Construction Engineering e Technology*, v. 1, n. 2, p. 41-54. 2010.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. **New business models for creating shared value**. *Social Responsibility Journal*, v. 8, n. 4, p. 561-577. 2012.

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. **Innovating for shared value**. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 9, p. 100-107. 2013

PORTER, M. E.; KRAMER, M.R. **Creating shared value**. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77. 2011.

PORTER, M.E.; HILLS, G.; PFITZER, M.; PATSCHEKE, S.; HAWKINS, E. **Measuring shared value**. 2012. Disponível em: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring\\_Shared\\_Value\\_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf). Acesso em: 28/07/2016.

SPITZECK, H.; BOECHAT, C.; FRANÇA, L.S. **Sustainability as a driver for innovation—towards a model of corporate social entrepreneurship at Odebrecht in Brazil**. *Corporate Governance*, v. 13, n. (5), p. 613-625. 2013.

USGBC. **LEED in motion: Brazil**. 2016. Disponível em: <https://readymag.com/USGBC/Brazil/>. Acesso em: 02/01/2017.

WORLD WATCH INSTITUTE. **Annual Report 2015**. 2015. Disponível em: [http://www.worldwatch.org/system/files/Worldwatch\\_Annual\\_Report\\_2014-15\\_0.pdf](http://www.worldwatch.org/system/files/Worldwatch_Annual_Report_2014-15_0.pdf). Acesso em: 02/12/2016.



## DINÂMICA DO MERCADO IMOBILIÁRIO NO EIXO DA RODOVIA EMANUEL PINHEIRO EM CUIABÁ-MT

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 08/12/2020

### Aléxia Gabrielle Pinheiro Oliveira

Universidade Federal de Mato Grosso  
Cuiabá – Mato Grosso  
<http://lattes.cnpq.br/3414160294307428>

### Sônia Regina Romancini

Universidade Federal de Mato Grosso  
Cuiabá – Mato Grosso  
<http://lattes.cnpq.br/8740183019590063>

**RESUMO:** O espaço urbano, palco da reprodução social e do desenvolvimento da sociedade, vem sendo produzido pelas práticas do mercado imobiliário que intensificou sua atuação desde a criação do Sistema de Financiamento Imobiliário em 1997, quando houve a aproximação entre o mercado imobiliário e o financeiro, a partir desse momento acentuou-se a transformação na morfologia urbana das cidades brasileiras. O objetivo desta pesquisa é colocar em discussão a produção do espaço urbano pelas práticas do mercado imobiliário na Rodovia Emanuel Pinheiro em Cuiabá-MT, que recebeu nos últimos anos empreendimentos horizontais e verticais. Por meio das análises identificamos a atuação do mercado imobiliário para a classe média-baixa e alta, que implantou condomínios horizontais e verticais em área de expansão urbana, promovendo a cidade dispersa.

**PALAVRAS - CHAVE:** Produção do espaço urbano. Mercado Imobiliário. Cuiabá. Rodovia

Emanuel Pinheiro.

### DYNAMICS OF THE REAL ESTATE MARKET ON THE AXLE OF EMANUEL PINHEIRO HIGHWAY IN CUIABÁ-MT

**ABSTRACT:** The urban space, stage of social reproduction and development of society, has been produced by the practices of the real estate market and has intensified its performance since the creation of the Real Estate Financing System in 1997, when there was a variation between the real estate market and the financial market, starting from From that moment, the transformation in the urban morphology of Brazilian cities intensified. The objective of this research is to discuss the production of urban space by the real estate market practices of the Emanuel Pinheiro Highway in Cuiabá-MT, which has registered horizontal and vertical projects in recent years. Through the analyzes identified to operate in the low and high middle class real estate market, which implanted horizontal and vertical condos in the urban expansion area, promoting the dispersion of the city.

**KEYWORDS:** Urban space production. Real Estate Market. Cuiabá. Emanuel Pinheiro Highway.

## 1 | INTRODUÇÃO

A lógica do capital conduz as cidades brasileiras para um urbanismo que transforma a cidade em negócio, polo de consumo e para o consumo. O espaço urbano tem sido produzido seguindo as práticas do mercado imobiliário

alicerçado na lógica do capitalismo, que torna todas as suas ações em mercadoria por meio da reprodução social.

No modo de produção capitalista, a cidade, o espaço urbano, o solo e a moradia assumem a condição de mercadoria e isso se comprova ao caminhar pelas grandes e médias cidades e encontrá-las fragmentadas por condomínios fechados e loteamentos murados – são esses os produtos imobiliários oferecidos pelo mercado imobiliário –, que ofertam diversos atrativos e tem como principal a segurança 24 horas por dia e o acesso restrito.

A cidade de Cuiabá, localizada no centro-oeste brasileiro e capital do estado de Mato Grosso segue essa tendência de produção do espaço urbano. As transformações socioespaciais na cidade estão cada vez mais visíveis, a dispersão e a fragmentação surgem ao reproduzir o espaço urbano como mercadoria de apropriação privada. Sua área está compreendida em 3.538,17 km<sup>2</sup>, sendo 254,57 km<sup>2</sup> de área urbana e 3.283,60 km<sup>2</sup> de área rural, faz limite com os municípios de Chapada dos Guimarães, Várzea Grande, Santo Antônio de Leverger, Acorizal e Rosário Oeste. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população foi estimada em 612.547 pessoas em 2019, configurando uma cidade grande.

De acordo com Abdalla (2006), a partir da década de 1990, essa nova forma de morar se inicia e espalha na cidade de Cuiabá promovendo a fragmentação do espaço urbano e ao mesmo tempo a valorização desses empreendimentos. Mesmo havendo áreas consolidadas, bem localizadas e dotadas de infraestrutura, o mercado imobiliário implanta loteamentos nas franjas da cidade, em zonas de expansão urbana que só poderiam ser ocupadas após a utilização das diversas áreas de vazios urbanos que havia e ainda há em Cuiabá. Ao caminhar pela cidade observa-se empreendimentos horizontais e verticais, em algumas regiões administrativas há mais do que em outras, mas a urbe como toda já aderiu a essa produção do espaço.

A ocupação da Rodovia Emanuel Pinheiro iniciou com os bairros Jardim Florianópolis, Jardim Vitória e o loteamento Milton Figueiredo, porém foi somente a partir de 2009 com a aprovação do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) que a região recebeu notoriedade para o mercado imobiliário. Através do programa habitacional foi implantado o bairro Parque das Nações que compreende três condomínios horizontais e sete condomínios verticais. Em 2017 desponta o Condomínio vertical Parque Chapada da Costa, também pelo Programa Minha Casa, Minha Vida, e para os consumidores de alto padrão, há o condomínio vertical Forest Hill Residence, lançado em 2015.

Concomitante à construção dos últimos empreendimentos citados, a Rodovia Emanuel Pinheiro passou por um processo de duplicação e construção de uma trincheira com heliponto no canteiro central, a obra interliga as rodovias Emanuel Pinheiro e Helder Cândia direcionando aos municípios de Chapada dos Guimarães e Acorizal, respectivamente. Ressalta-se que a Rodovia Helder Cândia passou por um processo de

produção do espaço urbano pelas práticas do mercado imobiliário semelhante à Rodovia Emanuel Pinheiro.

Diante do exposto, percebemos que em Cuiabá o mercado imobiliário tem alterado a dinâmica espacial e a morfologia urbana nos últimos vinte anos com a intensificação na produção do espaço urbano pelas práticas do mercado imobiliário, em alguns casos, incentivado por planos e programas habitacionais para a diminuição do déficit habitacional.

Este artigo tem como seu principal objetivo colocar em discussão o processo realizado pelo setor imobiliário na produção do espaço urbano na rodovia Emanuel Pinheiro em Cuiabá-MT e como se deu a ocupação por outros empreendimentos, o recorte temporal recai para o ano de 2009 com o lançamento do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV).

Para isso foi necessário analisar o próprio processo de produção do espaço urbano, o déficit habitacional no Brasil, as ações do Estado através de planos, legislações e programas, e o planejamento urbano em Cuiabá com enfoque na área de estudo.

Por esta ser uma pesquisa empírica, demonstra-se essa perspectiva a partir de reflexões que partem de uma revisão teórica em livros, artigos, dissertação, tese e relatório técnico de pós-doutorado, todos relacionados à temática e apoiados em pesquisadores que estudam o tema há anos. Além de dados primários sobre os empreendimentos existentes na Rodovia Emanuel Pinheiro, dados secundários foram coletados em pesquisas realizadas por órgãos que estudam o tema quantitativamente, por meio dos dados coletados foi possível sintetizar as informações encontradas.

Os livros e autores escolhidos para corroborar com a discussão enfatizam o fenômeno da produção do espaço bem como das práticas do mercado imobiliário. Os documentos e pesquisas sobre o déficit habitacional e o PMCMV no Brasil auxiliaram a compreender a intensa atuação do mercado imobiliário na produção do espaço urbano nos últimos anos. A produção acadêmica utilizada como referências para este artigo fundamenta-se em estudos sobre a produção do espaço urbano em Cuiabá-MT e contribuíram para a construção deste artigo.

## **2 | A PRODUÇÃO DO ESPAÇO URBANO**

As recentes práticas do mercado imobiliário têm transformado a morfologia das cidades brasileiras, por meio da atuação do mercado imobiliário no espaço urbano. Sob influência do mercado imobiliário e do mercado financeiro, a cidade, o espaço, o solo e a moradia transformaram-se em mercadorias. O espaço urbano é produzido por diversos agentes, dentre eles estão o Estado e os agentes ligados aos interesses do capital, destacam-se os proprietários fundiários e o mercado imobiliário que têm como premissa a produção do espaço urbano como reprodução e acumulação do capital.

De acordo com Carlos (2018, p. 64), a produção do espaço urbano deve ser

analisada considerando momentos históricos, econômicos e políticos com base no Estado, no capital e nos sujeitos sociais. O Estado é o responsável pela legislação, regulamentação e implementação de planos; o capital representa seus próprios interesses e estratégias de reprodução e acumulação; e a sociedade que tem necessidade de se reproduzir socialmente e, “têm o espaço como condição, meio e produto de sua ação”.

O capital encontrou na produção do espaço urbano meios para se reproduzir e acumular (CARLOS, 2018). A lógica do capital fez com que o uso fosse redefinido pelo valor de troca, pois o uso é constante e necessário para a realização da vida, o valor de troca relacionado ao caráter mercantil varia dependendo do momento histórico, da “marca” da empresa, e ao mercado imobiliário aplica-se ainda a valorização e localização do empreendimento. Volochko (2018) apresenta o mercado imobiliário urbano como um mercado de espaços construídos e com prospecção de intervenção que especula a valorização do espaço ou da edificação para elevar os preços.

A cidade real está repleta de problemas sociais e urbanísticos, influenciadas pelo capital e comumente dispersas e desiguais. De acordo com Sposito (2013), as cidades estão ampliando a malha urbana e gerando uma urbanização difusa que causa desigualdade socioespacial pois não há distribuição equitativa em infraestrutura, equipamentos urbanos e acesso aos meios de consumo. Essa afirmação reforça o exposto sobre a produção do espaço urbano na Rodovia Emanuel Pinheiro, que de um lado contém um bairro que iniciou a urbanização por ocupação e do outro lado, um bairro planejado.

O mercado imobiliário orienta onde vai haver a realização da vida, onde investir, onde naturalmente receberá maior lucro e valorização, nesse processo o setor imobiliário se vale dos investimentos do poder público para valorizar seus produtos imobiliários, que são compostos por loteamentos murados e condomínios fechados que estão cada vez mais presentes na morfologia urbana das cidades brasileiras, localizados em grandes áreas consolidadas ou em áreas em desenvolvimento, esses empreendimentos tornaram-se frequentes nas franjas da cidade que oferecem maiores parcelas de terras para a implantação dos projetos.

A ocupação da periferia não ocorre tão somente pela classe baixa renda, gradualmente os promotores imobiliários estão induzindo a ocupação da área para a classe média e média-alta e se utilizam do *marketing* de áreas verdes, de contemplação e lazer para atrair moradores. Esses empreendimentos oferecem principalmente segurança, pois são cercados por muros, sistemas de segurança automatizada, acesso restrito e segurança 24 horas por dia.

Outra parcela da população também tem encontrado nos produtos imobiliários uma nova forma de habitar a cidade, a classe média-baixa adquire moradia em loteamentos ou condomínios fechados através do financiamento da casa própria, principalmente por meio do PMCMV. Conforme Rodrigues (2013, p. 148), esses empreendimentos “redefinem a forma/conteúdo do espaço urbano nos lugares onde se instalam e criam nova modalidade

de segregação socioespacial” e com isso transformam a morfologia urbana das cidades.

Segundo Volochko (2018), o mercado imobiliário intensificou suas ações em dois períodos: 1996 e 1997 e entre os anos de 2007 e 2013, uma vez que nesses momentos o mercado imobiliário se aproxima do capital financeiro. Botelho (2007) ressalta que ocorreu a transformação dos bens imóveis em títulos imobiliários por meio dos Fundos de Investimentos Imobiliários e do Certificados de Recebíveis Imobiliários.

Visando a reprodução e acumulação do capital, grandes construtoras e incorporadoras se favoreceram de legislações e de planos habitacionais para dirigir seus esforços ao mercado imobiliário em busca de altos rendimentos e lucro, para isso os empreendimentos deveriam ser implementados em grandes parcelas de terra em áreas que não estavam loteadas ou urbanizadas, mas que estavam dentro dos limites urbanos da cidade, nesse sentido alguns projetos foram implantados em glebas próximas a áreas consolidadas e de centralidades, e outros projetos localizam-se em áreas periféricas, nesses casos, são grandes porções de terra não parceladas, sem qualquer infraestrutura e equipamentos urbanos básicos.

O setor imobiliário passou por diversas mudanças nos últimos anos em busca de reprodução e acumulação do capital, uniu-se em parcerias de incorporação, dinamizou seus negócios ao oferecer produtos imobiliários para outras camadas de renda, iniciou processos de financiamento próprio, participou de processos que envolvem securitização e financeirização se valendo de políticas governamentais e investimentos financeiros, a esse respeito, Volochko assim se refere:

A forte expansão do setor imobiliário verificado entre 2005 e 2012 pode ser explicada, *grosso modo*, pelos seguintes processos: a) abertura de capital em bolsa de valores das principais incorporadoras brasileiras, quando passam a se capitalizar (receber investimentos) e se endividar (alavancar financeiramente) para expandir seus lançamentos e aumentar seus lucros; b) relativa estabilidade econômica (inflação e taxa de juros mais reduzidas) com redução do desemprego (em que pese os empregos subcontratados, terceirizados, temporários, precarizados); c) execução do programa habitacional MCMV; d) flexibilização e ampliação da concessão de crédito imobiliário aos compradores; e) alterações na legislação do financiamento imobiliário, com a consolidação da alienação fiduciária de coisa imóvel. (VOLOCHKO, 2018, p. 105, grifo no original).

Volochko (2018) sugere que canalizar os investimentos imobiliários para suprir o déficit habitacional no Brasil para atender as famílias que devido a sua renda não conseguem financiar a compra ou construção da sua habitação é uma estratégia que se relaciona com o mercado imobiliário. Para essa parcela da população a residência própria é um bem de necessidade, há uma vontade da população em financiar um imóvel em valor similar que o pago ao aluguel, mesmo que isso signifique sair de uma dívida fixa para outra.

No contexto histórico, empregatício e financeiro da população brasileira a moradia é um bem que agrega valor muito alto, o financiamento é visto como uma saída para aqueles

que sonham com a casa própria, pois a moradia é essencial para a realização da vida de todos na sociedade.

### 3 | DEFICIT HABITACIONAL E O PROGRAMA MINHA CASA, MINHA VIDA

O resultado da Avaliação de Políticas Públicas identificou dois tipos de demandas habitacionais no Brasil sendo, déficit quantitativo e déficit qualitativo, para esta pesquisa nos ateremos ao déficit quantitativo que pode ser mensurado na figura 2, onde nota-se que o déficit habitacional no Brasil é constante e alto seja no espaço rural ou urbano, para o Governo Federal esse déficit seria diminuído após as iniciativas do Programa Minha Casa, Minha Vida.

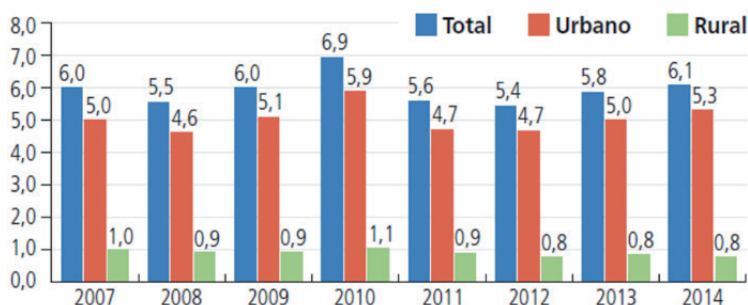


Figura 1 – Déficit habitacional no Brasil (milhões de moradias)

Fonte: Fundação João Pinheiro/Centro de Estatística e Informações. Déficit habitacional no Brasil 2013-2014. Belo Horizonte, 2016.

As Consultorias de Orçamentos da CD e do SF elaborou um Estudo Técnico Conjunto onde afirmam que no momento de sua criação, o Programa Minha Casa, Minha Vida tinha como objetivos principais a redução do déficit habitacional e o aquecimento da economia em curto prazo, a estratégia do programa era oferecer a aquisição de moradias por meio do financiamento. A meta inicial do programa se relaciona com o déficit quantitativo e qualitativo, promovendo a construção, aquisição, requalificação e reforma de 2 milhões de unidades habitacionais até 2014.

A pesquisa de Avaliação de Políticas Públicas apresenta o resultado do Balanço do Programa de Aceleração do Crescimento, onde até 2016 foram contratadas mais de 4,5 milhões de moradias em 96% dos municípios brasileiros e foram entregues 3,2 milhões de unidades habitacionais. Os dados mostram que 91% das unidades entregues pelo PMCMV se destinou às faixas 1 e 2, com 1.137.547 e 1.820.927, respectivamente, a faixa 3 recebeu 290.198 unidades, totalizando 3.248.672 milhões de habitações entregues. As faixas de renda do Programa Minha Casa, Minha Vida se organizam da seguinte forma:

Faixa 1 – renda máxima R\$1.800,00; Faixa 1,5 e 2 – renda máxima entre R\$2.600,00 a R\$4.000,00; Faixa 3 – renda máxima entre R\$7.000,00 a R\$9.000,00 (CONSULTORIAS DE ORÇAMENTOS DA CD E DO SF, 2017).

Como resultado da pesquisa sobre o déficit habitacional no Brasil por faixa de renda realizada pela Fundação João Pinheiro, o estudo aponta que o déficit se concentra na população com faixa de renda de até 3 salários mínimos. Diante desse cenário, a parcela da população mais pobre busca a habitação informal em áreas de risco ou em periferias. Destaca-se que o mercado de habitação formal tem preços altos para os baixos níveis de renda das famílias brasileiras.

Sobre a política habitacional no Brasil, Ferreira (et al., 2019) observam que o Programa Minha Casa, Minha Vida foi criado para gerar demanda habitacional e impulsionar o mercado financeiro, para estes autores o programa não propôs solução para os problemas urbanísticos como segregação socioespacial e a questão do acesso à terra. Apesar de aspirar reduzir o déficit habitacional o programa teve sua ação limitada, pois ano a ano a demanda por habitação continuou crescendo. Apoiados em Royer (2009), estes autores sugerem que a aplicação dos recursos do programa se constituem em uma estratégia para

[...] introduzir mecanismos de mercado na gestão das políticas de desenvolvimento urbano. No entanto, a redução da política ao discurso financeiro resulta em uma financeirização da política de habitação, acarretando prejuízo em relação à universalização do acesso à moradia (ROYER, 2009, apud FERREIRA, 2019, et al., p. 14).

Assim, ocorre o aquecimento da economia e os preços disparam resultando na segregação e nas desigualdades sociais.

Sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida Volochko afirma que,

Através do Programa MCMV, o Estado viabiliza a reprodução imobiliária e financeira facilitando a valorização e a produção de fragmentos espaciais de áreas metropolitanas periféricas e assegurando a continuidade das estratégias privadas. A condição de pobreza e em parte de déficit habitacional é então amarrada pelo Estado à acumulação capitalista, que fica assim cada vez mais encarregada da produção da urbanização. Com o Programa MCMV, o Estado canaliza os recursos públicos para aquela produção/acumulação capitalista ocupada com a satisfação de parte das necessidades da reprodução da força de trabalho: a moradia, mas sobretudo para reproduzir os capitais presentes na sua realização como mercadoria (VOLOCHKO, 2018, p. 113).

Apesar de todos os investimentos realizados para facilitar o acesso da população à casa própria por meio do PMCMV vemos com esses dados que o déficit habitacional não diminuiu e que segundo os estudos apresentados, há muitos brasileiros que vivem em situação de inadequação de infraestrutura e sem habitação digna, direito básico regulamentado na Constituição Federal de 1988 e no Estatuto da Cidade de 2001.

A mercadoria-habitação é entendida como um produto que não pode ser adquirido

por todos, ao observar a cidade percebemos a heterogeneidade entre os modos de vida. Há uma parcela da sociedade que habita onde há acesso rápido ao centro ou às centralidades, infraestrutura, equipamentos urbanos e de lazer, e outra parcela que recorre à reprodução social em lugares que consegue ocupar.

#### **4 | A PRODUÇÃO DO ESPAÇO URBANO EM CUIABÁ E O CASO DA RODOVIA EMANUEL PINHEIRO**

De acordo com Romancini (2011), a urbanização do estado de Mato Grosso se relaciona à mercantilização do solo e gera altos rendimentos para o mercado imobiliário que continua lucrando com o crescimento e construção das cidades, os agentes produtores do espaço urbano se apoiam no poder público municipal e estadual para produzir o espaço urbano, na construção de novos habitats e de vias de circulação.

Em Cuiabá a tendência se repete, o mercado imobiliário induz áreas para a produção e desenvolvimento, a exemplo temos a ampliação do perímetro urbano beneficiando terras rurais que se transformaram em terras urbanas na Região Administrativa Oeste na década de 1980 e mais recentemente a duplicação das rodovias Emanuel Pinheiro e Helder Cândia privilegiando o transporte privado individual e valorizando as áreas adjacentes.

Abdalla (2006) aponta que Cuiabá tem sido planejada de forma dispersa, favorecendo e pressionando a expansão da cidade, os empreendimentos não ocupam as áreas dotadas de infraestrutura, logo são direcionadas às franjas da cidade e induzem o desenvolvimento urbano para essas regiões, aumentando os vazios urbanos e a especulação imobiliária. Logo, a cidade dispersa e difusa faz parte do planejamento urbano fundamentado no capital.

Para Romancini (2011), o mercado imobiliário em Cuiabá está associado aos Fundos de Investimentos Imobiliários (FII's), revelando a complexidade das operações financeiras que envolvem os negócios da produção do espaço. O mercado imobiliário enxergou em Cuiabá um local propício para seus empreendimentos horizontais e verticais, empresas novas passam a competir com as empresas que já se encontraram estabelecidas na cidade, as incorporadoras e construtoras que atuam/atuaram na área em estudo são as seguintes: CX Construção, MRV e PDG, ressalta-se que a MRV, PDG e Goldfarb iniciaram a produção do espaço urbano em Cuiabá após a abertura de capitais.

Seguindo os planos e ofertas para a reprodução e acumulação do capital, o mercado imobiliário se insere na produção de habitação para a classe média baixa, que tem adquirido casas e apartamentos do PMCMV financiados pela Caixa Econômica Federal.

De acordo com Silva (2016), em Cuiabá há cinco incorporadoras e construtoras que contemplam o Programa Minha Casa, Minha Vida: PDG, MRV, GMS, Rossi, Alva e Tocantins, destacando-se a PDG e a MRV por maior quantidade de empreendimentos, essa última é a única que continua lançando condomínios pelo programa.

A rodovia Emanuel Pinheiro possui um trecho que se insere no perímetro urbano de Cuiabá (Ver figura 1), uma das margens da rodovia já era habitada por bairros que se



iniciaram por ocupações e foram regulamentados anos depois pela Prefeitura Municipal de Cuiabá, do outro lado da rodovia havia – e ainda há –, grandes porções de terras onde o mercado imobiliário iniciou o processo de urbanização após a regulamentação do Programa Minha Casa, Minha Vida.

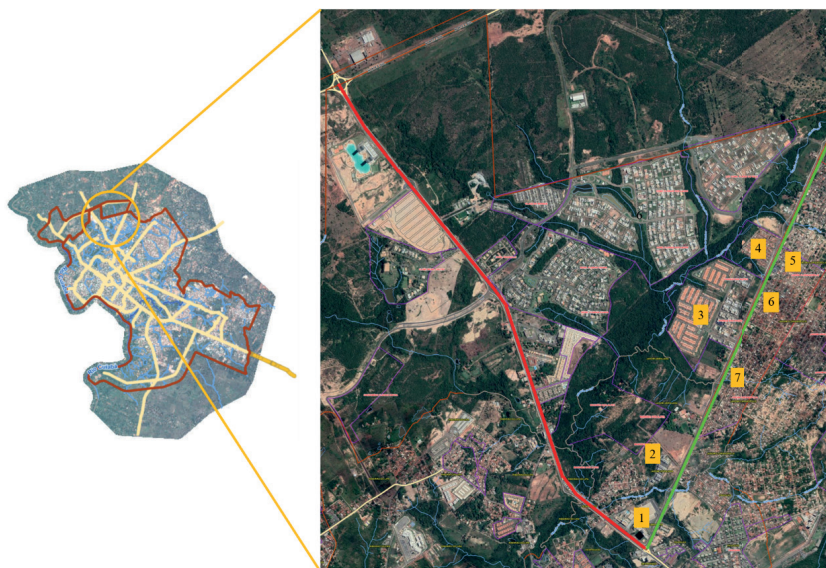


Figura 2 – Mapa de Cuiabá e localização da Rodovia, bairros e empreendimentos

Fonte: SIG Cuiabá. Intervenção: as autoras, 2020.

Legenda: (1) Edifício Forest Hill Residence, (2) Condomínio Parque Chapada da Costa, (3) Bairro Parque das Nações, (4) Núcleo Habitacional Milton Figueiredo (5) Jardim Vitória; (6) Jardim União, (7) Jardim Florianópolis, ■ Rodovia Emanuel Pinheiro, ■ Rodovia Helder Cândia.

As porções de terra interessaram às incorporadoras e construtoras por estarem em uma área de expansão urbana com baixo valor agregado. O lançamento dos empreendimentos e do bairro Parque das Nações se deu no mesmo ano de lançamento do programa, em 2009, nesse momento já se falava em duplicação da Rodovia.

O bairro Parque das Nações abriga condomínios horizontais, sendo eles, San Marino, Mônaco, Montenegro e condomínios verticais variando entre 3 e 5 torres: Monza, Barcelona, Valencia, Montreal, Monte Carlo, Ímola e Lisboa. Para a construção desse bairro foi consolidada uma Sociedade de Propósito Específico entre a Gincó<sup>1</sup> e a PDG para a construção dos condomínios horizontais e PDG e Goldfarb para os condomínios verticais.

Os condomínios horizontais San Marino, Mônaco, Montenegro, respectivamente dispõem de um total de 272, 375 e 214 unidades. São casas geminadas de 52 m<sup>2</sup> a 64 m<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Destaca-se que a Gincó não participou de outros projetos direcionados para a classe média-baixa, sua atuação se concentra em loteamentos murados para a classe média-alta e alta.

com dois ou três quartos, sendo uma suíte, cada residência possui duas vagas de garagem. Os equipamentos de lazer são compostos por duas quadras, duas churrasqueiras, duas piscinas adulto e uma infantil, playground e salão de festa. Cada condomínio possui guarita e acesso restrito a moradores e visitantes.

Os condomínios verticais Monza, Barcelona, Valencia, Montreal, Monte Carlo, Ímola e Lisboa, variam entre três e cinco torres de quatro pavimentos, cada torre possui 23 apartamentos de 45 m<sup>2</sup> a 50 m<sup>2</sup>, sendo 7 com dois dormitórios e os outros 16 com três dormitórios. Cada apartamento dispõe de uma vaga de estacionamento. Os equipamentos de lazer variam entre mini quadra de futebol, churrasqueira, playground, brinquedoteca, salão de festa e de jogos. Assim como os condomínios horizontais, os verticais possuem guarita e acesso restrito.

Na extensão da rodovia, foi entregue o Condomínio Parque Chapada da Costa com 14 torres e 353 apartamentos da MRV subsidiado pelo Programa Minha Casa Minha Vida, os equipamentos de lazer são: piscina infantil e adulto, espaço gourmet, salão de festa, playground, academia ao ar livre e quadra de futebol. A MRV destaca que esse empreendimento foi o primeiro de Cuiabá a possuir energia solar demonstrando preocupação com a sustentabilidade, no entanto essa sustentabilidade é contraditória pois a obra foi embargada pelo Ministério Público de Mato Grosso por degradar quatro nascentes, obstruir um córrego e suprimir a vegetação da área de preservação permanente existente no terreno do empreendimento. Por fim, foi firmado um acordo judicial entre a MRV e o Município de Cuiabá que permitiu a retomada das obras.

Segundo Anache (2019) foi determinado pelo Ministério Público de Mato Grosso que a empresa MRV, a título de medida compensatória, disponibilizasse R\$ 4 milhões para execução de obras de urbanização de áreas verdes e recuperação de áreas de preservação permanente, e utilização em projetos de recuperação de nascentes.

Na rodovia há ainda o edifício Forest Hill Residence onde o próprio *slogan* designa o padrão econômico: “Forest Hill – Onde luxo e sofisticação não são detalhes”. O empreendimento da CX Construções conta com 23 pavimentos de dois apartamentos por andar com 441,55 m<sup>2</sup>, cada apartamento dispõe de cinco suítes, sendo uma máster e possui quatro vagas de estacionamento. Os equipamentos de lazer são compostos por salão de festa, espaço gourmet, escritórios multiuso, piscina e quadra de tênis.

No site consta que “O Forest Hill é um projeto de alto padrão para quem deseja exclusividade, bom gosto e conforto. Viver no Forest é como fazer parte de um clube muito seleta, com todo o privilégio de um empreendimento único, feito para poucos”, essa descrição comprova a intencionalidade da edificação reforçando a segregação socioespacial.

Com as descrições sobre os empreendimentos implantados na Rodovia Emanuel Pinheiro compreendemos que o processo de produção do espaço urbano se relaciona com a aproximação entre o mercado imobiliário e o mercado financeiro que se valeu dos incentivos, planos e investimentos do poder público nos três níveis de poder.

Em nível municipal, o mercado imobiliário se beneficiou através da compra de terras na área de expansão urbana, que é naturalmente mais barata por não haver investimentos massivos em infraestrutura. Em nível estadual, as obras de duplicação realizadas pelo Governo Federal valorizaram os empreendimentos que se encontram nas proximidades da Rodovia e em nível da União, o mercado imobiliário se valeu dos planos e legislações que visavam minimizar o déficit habitacional e aquecer a economia para produzir o espaço urbano, reproduzir e acumular capital.

## 5 | CONSIDERAÇÕES

Conforme a discussão apresentada, a produção do espaço urbano em Cuiabá se dá sob a regência do capitalismo, no qual o espaço torna-se um produto mercadológico, pois a produção realizada no espaço urbano passa a fazer parte da lógica de produção capitalista que busca atender aos próprios interesses. Mesmo havendo vazios urbanos na cidade o mercado imobiliário decide ocupar áreas ainda não loteadas ou urbanizadas, promovendo a dispersão e desigualdade, como demonstra o caso dos empreendimentos na Rodovia Emanuel Pinheiro. Ocupar a área de expansão urbana da cidade é um desafio a ser sanado e não repetido, pois atrapalha o pleno desenvolvimento urbano e a justiça social na cidade.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, A. C. **A cidade murada do século XXI**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Mato Grosso. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Cuiabá, MT, 2006.

ANACHE, A. L. Acordo permite retomada das obras e entrega das unidades aos adquirentes. In: **Ministério Público do Estado de Mato Grosso**, 2019. Disponível em: <<https://mpmt.mp.br/conteudo/58/76883/acordo-judicial-permite-retomada-das-obras-do-condominio-parque-chapada-da-costa-e-entrega-das-unidades-aos-adquirentes>>. Acesso em 28 maio 2020.

BOTELHO, Adriano. **O urbano em fragmentos: a produção do espaço e da moradia pelas práticas do setor imobiliário**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2007.

CARLOS, A. F. **A Condição Espacial**. 1. ed., 3ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018.

CARLOS, A. F. Da “organização” à “produção” do espaço no movimento do pensamento geográfico. In: CARLOS, A. F., SOUZA, M. L., SPOSITO, M. E. (orgs.). **A Produção do Espaço Urbano: agentes e processos, escalas e desafios**. 1ª ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018. p. 53-73.

CONSULTORIA DE ORÇAMENTOS FISCALIZAÇÃO E CONTROLE; CONSULTORIA DE ORÇAMENTO E FISCALIZAÇÃO FINANCEIRA. **Avaliação de Políticas Públicas**: Programa Minha Casa Minha Vida. Out. 2017. 4 f.

CONSULTORIA DE ORÇAMENTOS FISCALIZAÇÃO E CONTROLE; CONSULTORIA DE ORÇAMENTO E FISCALIZAÇÃO FINANCEIRA. Programa Minha Casa, Minha Vida: subsídios para avaliação dos planos e orçamentos da política pública. **Estudo Técnico Conjunto**. Brasília, 2017. 31 f. Disponível em: <[https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/estudos/2017/Est\\_Tec\\_Conj\\_20171016\\_PCMCV.pdf](https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/estudos/2017/Est_Tec_Conj_20171016_PCMCV.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2020.

CX CONSTRUÇÕES. Forest Hill. In: **CX CONSTRUÇÕES**. Disponível em: <[http://cxconstrucoes.com.br/empreendimento/46/Forest\\_Hill](http://cxconstrucoes.com.br/empreendimento/46/Forest_Hill)>. Acesso em 28 maio 2020.

FERREIRA, G. G., et al. Política habitacional no Brasil: uma análise das coalizões de defesa do Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social versus o Programa Minha Casa, Minha Vida. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, nº 11, p. 7-15, nov. 2019.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Deficit Habitacional no Brasil**. Disponível em: <<http://novosite.fjp.gov.br/deficit-habitacional-no-brasil>>. Acesso em: 28 maio 2020.

IBGE. **Cidades e Estados**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mt/cuiaba.html>>. Acesso em: 29 maio 2020.

SILVA, V. **A dinâmica da incorporação imobiliária na produção espacial em Cuiabá – MT**. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. Campinas, SP: [s.n.], 2016.

SPOSITO, M, E. B. Segregação socioespacial e centralidade urbana. In: VASCONCELOS, P. A.; CORRÊA, R. L.; PINTAUDI, S. M. (orgs.). **A cidade contemporânea: segregação espacial**. São Paulo, Contexto, 2013. p. 61-93.

RODRIGUES, A. M. Loteamentos murados e condomínios fechados: propriedade fundiária urbana e segregação social. In: VASCONCELOS, P. A.; CORRÊA, R. L.; PINTAUDI, S. M. (orgs.). **A cidade contemporânea: segregação espacial**. São Paulo, Contexto, 2013. p. 147-168.

ROMANCINI, S. **Mudanças socioespaciais em Cuiabá: a atuação dos empreendedores imobiliários e o papel do Estado (1970-2010)**. Relatório Técnico pós-doutorado. Universidade de São Paulo, 2011, 47 p.

VOLOCHKO, D. A moradia como negócio e a valorização do espaço urbano metropolitano. In: ALVAREZ, I., CARLOS, A. F., VOLOCHKO, D. (orgs.). **A Cidade Como Negócio**. 1.ed., 1ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018. p. 97-120.

## II SEMINÁRIO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E GOVERNANÇA DE TERRAS REGISTRO

*Data de aceite: 01/03/2021*

### **José de Arimatéia Barbosa**

Graduado em Ciências Jurídicas, Pós Graduado em Direito Público, Direito Notarial e Registral, Direito Civil e Processual Civil.

.Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidad del Museo Social Argentino (UMSA) – Buenos Aires, da qual é membro de seu comitê acadêmico, com Pós Doutor pela Università Degli Studi di Messina-Itália

**RESUMO:** O presente artigo, de forma sucinta, abordará sobre as questões relativas ao Registro-Cadastro e Regularização Fundiária, Viabilizados por Meio Eletrônico. A metodologia utilizada foi a pesquisa a partir de fontes referentes às origens e à evolução do Sistema de Registro Imobiliário Brasileiro, aplicado aos imóveis rurais. Abordando-se questões relativas à posse, propriedade e domínio, princípios e legislação. Para diferenciar registro imobiliário do cadastro imobiliário rural, foi necessário definir os conceitos de imóvel rural, propriedade rural, de modo a identificar o que seria georreferenciamento. O levantamento de todos os vértices do imóvel a ser certificado pelo INCRA, previsto na lei dos Registros Públicos é considerando pelos estudiosos como sendo o primeiro passo para se iniciar a correção daquilo que nasceu com vícios, a princípio, incorrigíveis. Rebatem-se assim as críticas que o programa vem sofrendo ao longo de sua implantação no ano 2003, com a seguinte mensagem: pior que uma solução ruim

é não ter solução. O passo seguinte e decisivo foi revelado pela Lei 11.977/09, regulamentada pelo Decreto 8.764/16 que instituiu o SINTER - Sistema Integrado Territorial, a vigorar a partir de um ano, contado da edição de uma cartilha a ser elaborada pela SRFB - Secretaria da Receita Federal do Brasil, com a participação de um comitê temático e formado dentre outros, por representante do IRIB - Instituto de Registradores Imobiliários do Brasil.

**PALAVRAS - CHAVE:** Registro Eletrônico, SRFB, INCRA, georreferenciamento, cadastro único.

### **CADASTRO, REGISTRO E REGULARIZAÇÃO, VIABILIZADOS POR MEIO ELETRÔNICO**

**ABSTRACT:** This article in a succinct way, studies about registration – cadaster e land regularization, made possible through electronic means, doing so starting by the origin and evolution of the Brazilian Real Estate Registration System, applied to rural property, possession, property and domain, its principles and legislation. To differentiate real estate registration from rural real estate register, the different concepts of rural property is shown, rural property, culminating with the identification of what is georeferencing, modern process for establishing the real perimeter measures of rural property, executed under the law terms and technical regulations through the Brazilian geodetic system. Considering it contains accurate survey of all property of the vertices to be certified by INCRA (National Institute of Colonization and Agrarian Reform), established in the law of the Public Records which is taken by scholars as the

first step to start fixing what was born with mistakes, in principle not correctable. We refute this way the criticism that the program undergone throughout its deployment in 2003, with the following message: “worse than a bad solution it is to have no solution”. The next step and decisive was uncovered by the law 11.977/09, regulated by the Decree 8.764/16 that established the SINTER –Territorial Integrated System, which had effect counting one year after the edition of a guidebook that would be created by SRFB – Office of the Federal Revenue of Brazil, with the participation of a thematic committee, formed among others by representatives of the IRIB – Institute of Registration and Imobiliary of Brazil.

**KEYWORDS:** Eletronic Registration, SRFB, INCRA, georeferencing, only cadaster

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo questionar sobre a segurança jurídica dos registros eletrônicos como transmissores adequados de direitos reais, os quais são possíveis do ponto de vista da autenticidade dos documentos que lhe dão origem. O exemplo são aqueles lavrados em meio físico, que pelo vigente sistema registral, obriga o seu registro para que seja garantida a sua eficácia publicitária constitutiva. Assim sendo, apresentará este estudo, elementos e fatos de sua falibilidade técnico/jurídica. Como objetivo de justificar a necessidade de se editar tratados internacionais específicos, os quais melhor regulem os contratos eletrônicos nas transações imobiliárias fronteiriças, restando claro que na referida proposta, o que se objetiva não é suprimir a força nem a validade das normas internas do Estado nacional por uma nova *Lex Mercatore* e sistema autônomo de normas internacionais supra estatais, mas sim, fortalecê-las.

No Curso de Registros Públicos e Notas Eletrônicos realizado no dia 27 de novembro de 2015, na Escola Paulista da Magistratura (EPM)<sup>1</sup>, o registrador/professor espanhol Nicolás Nogueroles Peiró falou sobre o modelo de registro eletrônico implantado na Inglaterra, Austrália, Canadá, Nova Zelândia e na Europa. Ele alertou para os riscos resultantes das novas tecnologias e a automatização do sistema, como os problemas de segurança.

O desafio do registro eletrônico é manter a segurança jurídica do sistema, e não o desafio tecnológico. Não é uma preocupação passar a informação do papel para um sistema eletrônico, isso é possível ser feito em qualquer lugar do mundo, o problema é a segurança, a conservação das informações eletrônicas. Este é um problema debatido por técnicos em todo o mundo. Devemos lembrar que o que realmente interessa é a qualidade dos dados e não o formato.

Princípio da autonomia da vontade: elementos e fatos de sua falibilidade técnico/jurídica, ou necessidade de se editar tratados internacionais que melhor regulem as relações transnacionais das atividades comerciais, relativas aos documentos criados na

1 <http://registradores.org.br/noticias/curso-de-registros-publicos-e-notas-eletronicos-debate-experiencia-internacional-no-registro-eletronico/>

*Internet, eis a questão!*

Atos práticos como a autenticidade por meio da criptografia assimétrica e outras tecnologias relacionadas com os documentos eletrônicos, são o bastante? Emanam a autenticidade de origem símile ou diversa em Portugal com referência ao que se passa em Brasil? No que tange a fé-pública, autenticidade é garantida, emanada de tabeliães ou notários como no Brasil? Todos os atos emanados de tabeliães ou notários dizem-se autênticos e, assim, se contrapõem aos atos privados. Sempre em ambos os sistemas?

O que se precisa é a edição de tratados internacionais, produto? Ou de trabalho que em comum realizado leve a maior clareza tanto sobre os sistemas de segurança já existentes quanto dos que poderão ser adotados e aperfeiçoados a fim de se garantir segurança jurídica e permanência/durabilidade dos documentos gerados eletronicamente, processo? Dado a dinâmica dos meios eletrônicos cuja velocidade se tenta acompanhar dentro de um limite de razoabilidade no meio jurídico, parece-nos que tão importante quanto se chegar a tratados estanques que determinem essa ou aquela questão, é manter todos os mecanismos de diálogo em pleno e constante funcionamento.

Sobre a experiência espanhola, o Professor Nicolas enfatizou as preocupações com o futuro, segundo ele, hoje está sendo debatido os próximos passos do registro. Avalia que:

O grande medo que temos hoje na Espanha é a conservação dos arquivos eletrônicos. A solução que encontramos, até agora, é fazer a migração dos dados de tempos em tempos. Contudo em qualquer migração pode ocorrer perda de dados, mas todos os dados que temos no registro são muito sensíveis e muito importantes. Do ponto de vista tecnológico, perder uma, duas ou dez titularidades é um número desprezível, mas para o cidadão que tem sua titularidade perdida, questionada não é algo desprezível e sim preocupante, por isso devemos ser muito prudentes.<sup>2</sup>

Nicolás Nogueroles Peiró avalia que:

Não existe um modelo ideal de registro eletrônico. Naturalmente existem princípios que podem ser seguidos, mas é preciso verificar a segurança, o custo e a demanda social para este tipo de serviço. O que varia prioritariamente, é o sistema jurídico e também a organização (dos registros eletrônicos) e o capital humano de cada país. Por isso o modelo ideal deve ser conquistado a partir desse levantamento, atendendo o sistema jurídico e a qualificação dos registradores. O Brasil, por exemplo, tem uma grande qualificação no capital humano, na qualificação do registrador, por isso não são válidos modelos de outros países onde o registrador não goze da mesma qualidade pois estaria perdendo o capital humano e esse conhecimento investindo em um sistema de grande escala e que não ofereceria a segurança jurídica ideal.

José Ivo Oliveira sobre esse assunto, afirma que:

Os ataques cibernéticos estão se tornando cada vez mais sofisticados, e

---

<sup>2</sup> Em consonância com conteúdo de palestra transcrita na revista IRIB4 346, Boletim do IRIB em revista. Cuiabá – MT 25 a 28 de julho de 2012, Página 86/ss.

mais do que nunca com mais consequências<sup>3</sup>. A apresentação telemática no direito comparado – Espanha e Portugal.

Devemos considerar, para a regulamentação do registo eletrónico no Brasil, a experiência internacional. Vamos abordar os exemplos espanhol e português, atendo-nos ao protocolo eletrónico. Em Portugal, a Portaria 1.535/08, de 30/12/08, expedida pelo Ministério da Justiça em decorrência do Decreto-Lei 116/2008, de 4/07/08, que aprovou diversas medidas de simplificação, desmaterialização e informalização de atos e processos na área do registo predial, regulamenta no Capítulo III a promoção de atos do registo predial online. Os títulos podem ser apresentados 24 horas por dia, 7 dias por semana, através do sítio [www.predialonline.mj.pt](http://www.predialonline.mj.pt) e o ingresso no Livro-Diário (equivalente ao nosso Livro 1, Protocolo) está regulamentado no art. 23<sup>o</sup>.<sup>10</sup> A prevalência do direito assegura-se pela ordem de ingresso no protocolo, nos termos do art. 6<sup>o</sup> do Código do Registo Predial<sup>11</sup>. O Livro Diário, destinado à anotação cronológica dos pedidos de registo, é escriturado em suporte informático (art. 22<sup>o</sup>, a, do C.R.P.). São anotados no Diário não só os pedidos de registo online, posto que subsistem outras formas de apresentar os títulos a registo, como previsto no art. 41<sup>o</sup>-B do Código do Registo Predial: “Modalidades do pedido. O pedido de registo pode ser efetuado pessoalmente, por via electrónica, pelo correio, por telecópia e por via imediata”.<sup>4</sup>

Congeminando a esfera interna com a externa, verifica-se a necessidade de se editar as normas internacionais via tratados referidos em linhas volvidas, fortalecer o espírito original da *lex mercatoris*. Isto posto que mesmo com a “colaboração” dos blocos econômicos entre si, muitos entraves permanecem impedindo um maior fluxo de transações imobiliárias via contratos eletrônicos. O risco Brasil, oriundo da ausência de um banco de dados cadastrais confiável, fonte causadora da ausência de governança das posses e propriedades imóveis, públicas e privadas no País.

No Brasil e em diversos Países da Ibero-américa, a principal agenda é a Coordenação Cadastro e Registo. Dentre eles, destaca-se apresentação do subscritor deste artigo. Levou-se a cabo, no último dia 23 de Junho de 2016, perante a rede de especialistas sobre o tema em evidência. Atendendo o convite que lhe foi formulado pela Fundação CEDDET-Centro de Educação à distância para o Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, criada em 2001 pelos Ministérios da Economia da Fazenda da Espanha e do Banco Mundial. Ao

---

3 Em consonância com conteúdo de palestra transcrita na revista IRIB4 346, Boletim do IRIB em revista. Cuiabá – MT 25 a 28 de julho de 2012, Página 86/ss.

4 10 Artigo 23.º - Ordem de anotação dos pedidos. 1 — Os pedidos de actos de registo predial recebidos através do sítio referido no artigo 2.º são anotados no livro-diário pela ordem da respectiva recepção. 2 — A apresentação do pedido de registo no livro —diário ocorre com a confirmação do pagamento das quantias devidas pelo mesmo. 3 — Para efeitos do disposto no n.º 1, o livro —diário permite anotar imediatamente os pedidos de registo online efectuados a qualquer hora e em qualquer dia da semana, incluindo sábados, domingos e feriados. 4 — A hora da recepção dos pedidos de registo apresentados online tem por referência a hora do meridiano de Greenwich, assinalada nas certidões de registo pela aposição do acrónimo UTC (universal time, coordinated). 11 Artigo 6.º Prioridade do registo. 1 — O direito inscrito em primeiro lugar prevalece sobre os que se lhe seguirem relativamente aos mesmos bens, por ordem da data dos registos e, dentro da mesma data, pela ordem temporal das apresentações correspondentes. <https://arisp.files.wordpress.com/2009/11/protocolo-eletronico-no-registroimobiliario-eduardo-pacheco.pdf>



final dos debates recebeu da coordenadora Alba Martínez Salas esta mensagem:

*Estimado José, Ahora que ya estamos cerrando su ponencia quería mostrarle mi agradecimiento por tan interesante actividad. Veo que ha habido unos cuantos comentarios y 120 visitas, por lo que se puede decir que ha sido un éxito.*

Atribui-se esse êxito à maneira transparente com que se debateu o tema. Durante sete dias, expirados no último dia trinta de junho, compartilhou-se com todos, a experiência brasileira. Recebendo-se em contra partida de distintos Países, as ideias que serão úteis no Brasil. Havendo integração entre suas cinco regiões e 5.700 municípios, nos quais as informações deverão ser diariamente prestadas ao registro, a exemplo do que ha muito se faz na Espanha e em outros País da Europa, notadamente quando houver mutações no único cadastro dos imóveis urbanos e rurais, previsto na proposta do SINTER.

Esse pretense fluxo de informações não é fácil em um País continental como o Brasil, mas não impossível; requer vontade política e gestão pública de Estado comprometido em oferecer melhor serviço público, a quem dele possa interessar. Com o objetivo de estreitar os laços que devem unir os diversos setores governamentais responsáveis pela Coordenação Cadastro e Registro, destaca-se o evento efetivado entre os dias 4 a 6 do mês e ano em curso, na sede do INCRA em Brasília. Este foi dirigido pelo Professor Bastiaan Reydon e equipe da UNICAMP. Evento este, denominado de: capacitação em Governança Fundiária e na dinâmica do Mercado de Terras, realizado sob o patrocínio da Casa Civil da Presidência da República. Na ocasião, o que mais se debateu foram as questões controvertidas na prática registral, frente aos inúmeros cadastros efetuados por distintos órgãos governamentais. Ressalta-se conforme se vê, da proposta apresentada pelos pesquisadores da Unicamp, a importância das terras em suas diversas dimensões (social, econômica e ambiental). Objetiva-se assim, fomentar a criação de políticas públicas, indicar soluções para os diversos *stakeholders*.

Compartilhando com todos considerações por meio de citações jurídicas, apresentaram-se as ações do Oficial Registrador de Imóveis e do IRIB, Instituto de pesquisas jurídicas, culturais e científicas, disponíveis a seus associados e na área do Direito notarial e Registral, muito utilizadas na fundamentação de decisões judiciais, proferidas por juízes de primeira e segunda instancia do Poder Judiciário de nosso País.

Na sequência, em abordagem teórica, fundamentando-se nas Lições do Ministro Ives Gandra Martins Filho e dos juristas Mangabeira Unger e Edésio Fernandes, foram feitas severas críticas sobre nosso ordenamento jurídico. Concluiu que o cumprimento do Decreto 8.764/16, instrumento legal que instituiu o Sistema Integrado de Terras (SINTER), irá requerer esforço concentrado de todos os órgãos responsáveis pelos cadastros brasileiros e que se encontram fragmentados a níveis Federal, Estadual e Municipal.

Reconhecidamente, o exposto no item precedente pressupõe desafio a ser transposto. Em parte, superado pela implantação do Sistema Nacional de Gestão de

Informações Territoriais- SINTER, previsto para um ano após a publicação da primeira versão do manual operacional do respectivo sistema, a ser elaborado e atualizado por comitês temáticos que serão instituídos pela Receita Federal.

Do projeto SINTER, gestado pela SRF/MF, acolhido pela Comissão de Juristas da desburocratização restou seu debate no Senado da República no dia 25 de novembro de 2015, culminando com a edição do Decreto 8.764, regulamentador de Lei 11.977 de 2009, criadora do Registro Eletrônico no Brasil, publicado no Diário Oficial da União no dia 11 de maio de 2016, que no prazo acima assinalado determina que os serviços públicos disponibilizem à administração pública federal, sem ônus, documentos natos digitais estruturados que identifiquem a situação jurídica do imóvel, do título ou documento registrado, na forma a ser mencionada no respectivo manual operacional.

Em razão de tantas normas ( Leis, Decretos, Instruções Normativas, tratados etc ) disciplinando outros tantos, agora aplicável ao tema em evidência, apresenta para reflexão de todos, a visão do Jurista e do próprio Poder público sobre o ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO -Parte introdutória da Lei Complementar nº 95/ 95 – (Ives Gandra Martins Filho).

Todo o histórico de ocupação das terras brasileiras e desenvolvimento fundiário tornam o tema em evidência de extrema relevância, à medida que é matéria que se desenvolve desde a época colonial e que passados séculos ainda trazem divergências e necessidades de perfectibilização e efetividade. Muitas das discrepâncias com as quais nos deparamos podem ser sintetizadas nos ensinamentos de IVES GANDRA MARTINS FILHO, o qual, em preleção contida na parte introdutória da Lei Complementar n. 95, de 26-2-1998, comenta:

“(...) A principal dificuldade encontrada no mapeamento de nosso ordenamento jurídico, no âmbito federal, tem sido o da identificação precisa dos diplomas legais que efetivamente estão em vigor. Isso porque a fórmula tradicional de terminar o texto das leis com disposição genérica REVOGAM-SE AS DISPOSIÇÕES EM

CONTRÁRIO sem que tenha havido um levantamento específico das normas afetadas pela nova lei, dá azo ‘as controvérsias sobre o que, efetivamente, foi mantido e o que foi revogado. Em recente reportagem veiculada no Jornal o Globo, na série “Por que uma lei não pega no Brasil”, divulgada pelo articulista PAULO CERQUEIRA, *in* Revista Consultor Jurídico, de 6.jul.2011, um advogado no RJ, revela que “ de 2000 a 2010, o País criou 75.517 leis, somando legislações ordinárias e complementares Estaduais e Federais, além de Decretos. Isso dá 6.865 leis por ano- o que significa que foram criadas 18 leis a cada dia, desde 2010”. Os autores da pesquisa, jornalistas Alessandra Duarte e Chico Otávio informam que muitas dessas leis foram consideradas inconstitucionais ou tidas como insignificantes para o Poder Judiciário.

## **ORDENAMENTO JURÍDICO – ESPECÍFICO – REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA**

Fundamentando-se no arcabouço legal alusivo ao Registro eletrônico, ora apresentado, questiona-se:

Como conciliar as exigências legais, documentos e procedimentos necessários, objetivando oferecer segurança jurídica no registro de imóveis, se ainda em nosso País sequer temos uma lei dispondo sobre um cadastro nacional de imóveis? Com destaque para Amazônia brasileira, questiona-se: Ela carece de maiores cuidados e de tutela jurídica mais específica ou o nosso ordenamento jurídico já é exaustivo, ou necessita apenas de atuação mais eficaz por parte dos poderes Executivo e Judiciário no controle dessa região? Para o governo, as leis inviabilizam qualquer plano para regularização das terras na Amazônia. Em tom de desabafo assim disse o Ministro Guilherme Cassel: ‘com a legislação atual, podemos criar dez órgãos, chamar o Exército, que não regularizamos’.

## **MATO GROSSO TEM O DOBRO DE ÁREAS TITULADAS**

Essa assertiva tem como autor o secretário de controle externo do TCU em nosso Estado, João Batista Diniz Capanema, que após auditoria no INSTITUTO DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA/MT, prossegue se referindo ao mapa de MT, afirmando que é como um quebra cabeças em que sobram peças, o que faz com que o MT seja a unidade da federação que tem a maior área excedente de terras imobiliárias. (fonte DIÁRIO DE CUIABA, cidade B3 - edição dos dias 7 e 8 de setembro do ano 2006) Corroborando essa triste realidade, o parecer do então Corregedor da Justiça, gerador do PROVIMENTO 06/2011, que revogou o item 6.3.3 da CNGC – exigibilidade de certidão de legitimidade de origem por parte dos Registradores de imóveis, quando da respectiva Averbação do georreferenciamento.

O Des. Manoel Ornelas fundamentou sua decisão nas afirmativas do então Presidente do INTERMAT, Afonso D’alberto, de que nos seus registros existem prateleiras de títulos sobre um único imóvel; ademais, as certidões retratam registros que não batem com a localização real das áreas rurais. (Seminário promovido capital de MT pela FAMATO, em 09-07-2011).

## **DESLOCAMENTOS DE TÍTULOS NO ESTADO**

Sabe-se que diante da realidade fundiária existente no Estado de MT, 60% de suas áreas são deslocadas, ou seja, a área georreferenciada incide total ou parcialmente sobre área diversa daquela descrita na titulação originária.

Referindo-se à SOBREPOSIÇÃO sabe-se também que essa ocorre quando, na origem, o Estado emite títulos definitivos incidindo sobre a mesma área. Segundo Afonso, isso é o que ocorreu em nosso Estado, por erro ou falta de comunicação entre os diversos

órgãos.

Remata afirmando que DESLOCAMENTOS DE TITULOS NO ESTADO, pontos de amarrações flutuantes áreas que aparecem dentro de reservas indígenas existentes não serão empecilhos para que o Presidente do INTERMAT continue emitindo Certidão de Legitimidade de origem com situações verdadeiras de cada um dos títulos que são solicitados, reconhecendo que não é essa certidão que irá revelar se os inúmeros registros ali existentes sobre o imóvel irá regular fraude ou má-fé. Em tais casos compete ao prejudicado intentar a ação competente, é o que conclui o Des. Manoel Ornelas no provimento por ele editado.

BUSCA DE PROPOSTAS PARA SOLUÇÃO DAS IRREGULARIDADES APONTADAS. Reconhecendo que a problemática que envolve a SOBREPOSIÇÃO e o DESLOCAMENTO DE TITULOS NO ESTADO DE MT foi bem abordada pelo Des. Manoel Ornelas, uma solução plausível apresentada em requerimento pelo presente do INTERMAT consiste na ' MATERIALIZAÇÃO DOS TITULOS ONDE JÁ NÃO EXISTE MAIS TERRA PÚBLICA.

Pergunta-se onde estão essas terras, já que o Estado ainda não tem um banco de dados, distinguindo-as das terras particulares?

O colega BRUNO BECKER, registrador em Nova Ubiratã-MT, no referido seminário promovido pela FAMATO, ao comentar sobre a proposta - requerimento do INTERMAT dirigido à Corregedoria da Justiça, assim manifestou: “ materialização dos títulos onde já não existe mais terra pública, se traduz na recomendação ora apresentada de” legitimação da descrição tabular constante da matrícula, naqueles casos em que a sobreposição e o deslocamento incidir sobre áreas particulares, sem que haja qualquer oposição do interessado, convalidando-se pelo transcurso do tempo, ausente prova de fraude e/ou má fé.”

Reconhece o colega Bruno que a apuração técnica da adequação da poligonal da área georreferenciada para com a poligonal da matrícula possui maior relevância que a própria adequação da mesma para com o título de origem, já que a situação fática atual do imóvel (descrita na matrícula) é a que deve ser preservada, em atenção ao princípio da segurança jurídica, máxime que posse e propriedade são constitucionalmente garantidas no Brasil.

Objetivando uniformizar os procedimentos nos Serviços de Registro de imóveis, a Corregedoria de Justiça de MT, tem editado provimentos, atendendo estudos apresentados pela Comissão Estadual de Assuntos Agrários e de Registros Públicos.

A título de ilustração destaca-se o provimento 63/2014, regulamentando a exigibilidade da “certidão de legitimidade de origem” e/ou estudo cadastral, para efeitos de averbação do georreferenciamento, e qualquer forma de retificação da matrícula, devendo constar da certidão informações referentes a compatibilidade do polígono da área georreferenciada com o polígono da matrícula (medição intra muros), estabelecendo-se, ainda, os casos de

sobreposição/deslocamento que inviabilizam a averbação do georreferenciamento e/ou a retificação da matrícula.

## LEGISLAÇÃO JUDICIÁRIA

No mencionado artigo, disponibilizado no *site* consultorjurico.com.br de 6-7-2011, dados contidos no “Supremo em número” revelam que no período de 1998 até 2009, o STF utilizouse em suas decisões de quase 19 mil diferentes normas (Leis, súmulas, decretos etc.).

No que tange à exigência do georreferenciamento de imóvel rural, em que pesem os esforços de alguns abnegados servidores, é de se reconhecer que sua aplicabilidade tem como freio a ineficiência do Estado, que vem demonstrando dificuldades na avaliação dos inúmeros processos, protocolados junto ao seu órgão executor, INCRA, aguardando processamento e a consequente certificação I, objetivando sua averbação no RGI.

Promulgada há quase dez anos, contados a partir da promulgação da Lei 10.267-01, com o intuito de identificar as terras públicas, combater a superposição de terras e as fraudes, bem como montar um mosaico do território brasileiro, fácil é reconhecer que essa lei ainda não “pegou”, por isso a razão de inúmeras manifestações negativas referindo-se a esse emaranhado de regras legais dispendo sobre a matéria a impedir que se cumpra o que proposto foi pela avançada lei do georreferenciamento.

Identificar, regularizar e/ ou distinguir as terras públicas das particulares na Amazônia brasileira é algo que levou o ex-Ministro Jarbas Passarinho a dizer o seguinte:” Chego a pensar que a situação de terras no sul do Pará é de tal maneira difícil pelas anomalias jurídicas, pela superposição de títulos e outras irregularidades que não há solução possível” (p.26-CPI-1979Câmara dos Deputados) Métodos utilizados na ocupação das terras públicas estão contidos no respectivo relatório da mencionada CPI- p. 26, bem como nas correições realizadas dentre pelas Corregedorias dos Estados do PA, AM, MT e outras.

Inúmeros são os Mandados de Segurança protocolados nos mais diversos Tribunais de Justiça, notadamente nos Estados da Amazônia, objetivando garantir o Direito de Propriedade, em grande parte obtido por meio de malsinados títulos de propriedades.

A título de ilustração vale a pena conhecer não só o conteúdo das mencionadas PIs-1979 e 2001 – Arquivo - Câmara do Deputados, bem como o MS –PA- n. 30.231 tramitando no STF, na qual se pretende desconstituir decisão do CNJ que determinou o cancelamento de mais de cinco mil matrículas de imóveis rurais no Estado do Pará.

## DESCENTRALIZAÇÃO GOVERNAMENTAL

Dentre tantas críticas e sugestões, destaca-se uma do mineiro Edésio Fernandes, radicado na Inglaterra, onde cursou Mestrado e Doutorado, em artigo intitulado “O MITO DA ZONA RURAL”- IRIB- julho -agosto-2003, n. 311, p.135. No referido artigo, ele assevera

que toda essa insegurança tem origem na história de centralismo e autoritarismo do País e precisa ser corrigido urgente.

Preleciona o notável jurista que, em vez de entregar seus territórios a ação ineficaz e incompetente do distante INSTITUTO DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRARIA

(INCRA), transformando as zonas rurais em verdadeiras terras de ninguém; em vez de ignorar a necessidade de enfrentar as questões rural e ambiental, os municípios deveriam talvez acabar com as “secretarias municipais de desenvolvimento urbano”, tal como elas existem, de forma a que elas se transformem em agências modernas de planejamento e promoção do desenvolvimento municipal integrado e sustentável”.

Nosso preclaro articulista vive na Europa, lá realmente isso seria possível. Aqui, certamente, difícil é avaliar se nossos municípios capacitados política e administrativamente para assumir tão honrosa missão.

## ACERVO FUNDIÁRIO DO BRASIL

A propósito, registra-se que o acervo fundiário do Brasil, guardado a sete chaves pelo INCRA, somente foi aberto ao público e disponibilizado a todos os interessados, a partir do dia 16 de maio de 2011<sup>5</sup>.

Até então obter qualquer informação cadastral sobre a malha fundiária do Brasil era privilégio reservado a poucos.

Acesso a essas informações, aqui no Brasil, teve como marco o final do ano de 2008, mais precisamente em 25 de novembro, por ocasião da abertura do seminário DESAFIO DA REGULARIZAÇÃO FUNDIARIA NA AMAZONIA, organizado pelo BANCO MUNDIAL

(Bird) e pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), pelo ex-Ministro-chefe, Mangabeira Unger, nomeado para essa desafiadora secretaria, que recomendou fosse criada uma agência executiva para apoiar, coordenar e monitorar o trabalho do Estado e dos municípios no tocante ao projeto terra legal.

Segundo Mangabeira, essa agência seria “leve e enxuta”, com o objetivo de simplificar as regras e procedimentos da regularização a ser iniciada, beneficiando não aos grandes possuidores de terras rurais, mas sim aos pequenos, fato inédito no Brasil, onde território em que a política dominante, desde sua colonização sempre foi voltada para o latifundiário (detalhes podem ser obtidos no *site* agência Brasil, edição de 26.nov.2008).

Essa experiência foi realizada com sucesso no município de São João do Boa Vista-SP, onde 90% das propriedades rurais (cerca de mil imóveis) foram georreferenciadas gratuitamente, recebendo seus beneficiários uma planta e memorial descritivo de seu imóvel. Segundo o prefeito daquela cidade, Nelson Nicolau, além dos imóveis rurais foi feito também o georreferenciamento das estradas, o que permitirá a implantação de código de endereçamento postal (CEP) rural no município (Fonte irib -2008).

No Estado de RO, seguindo esse exemplo de São João da Boa Vista, fácil é localizar  
5 INCRA. Acervo Fundiário. Disponível em: <http://www.acerovofundiario.incra.gov.br/l3>

propriedades rurais, pois todas tem seus lotes, glebas e projetos fundiários bem definidos e, como medidas exatas em toda sua extensão, localizadas estão a cada quatro km com frente para uma estrada vicinal, que tem seu início em uma rodovia federal. Essas estradas vicinais, denominadas linhas, são interligadas por travessões, o que facilita o tráfego por todo município que as mantém conservadas, numa parceria com os Governos Estadual e Federal.

Pena que as demais unidades federativas não tiveram a sorte de ser sua reforma agrária implantada nos moldes acima aludidos. De acordo com o disposto na Mensagem 823, de 1406-2000- exposição de motivos –PL da Lei 10.267-01, dúvida não há de que o georreferenciamento é uma modalidade de reforma agrária, essa deveria ter sido a regra quando da promulgação da lei 10.267-01 e decretos regulamentadores, senão vejamos:

Estabelecer formas e critérios para que a união e suas entidades autárquicas realizem o controle da estrutura fundiária do território nacional, visando à adequada utilização sustentável dos recursos fundiários ambientais disponíveis. Com a nova redação dada aos artigos 169, 176 e 225 da Lei 6.015-73, modificada pela lei 10.267-01, em síntese o georreferenciamento para o imóvel rural, de modo a eliminar a sobreposição de áreas e obter a malha fundiária compatível com a superfície territorial. Se a gratuidade é prevista para georreferenciar, pelo próprio instituto de terras, as pequenas propriedades, medindo no máximo quatro MEIs ( Módulos de Exploração Indefinida), iniciar por aquelas com áreas superiores a 5.000mil hectares é mesmo seguir a velha lição que herdamos de nossos colonizadores, contemplando o latifúndio.

Sabe-se que calorosas foram as discussões sobre esse tema, quando da promulgação da citada lei, mantido como sempre o *lobby* desenvolvido pelo possuidor de grandes extensões de terras, mais uma vez asfixiando os pequenos agricultores. Graças ao trabalho do festejado Ministro Mangabeira Unger, mesmo ainda não tendo sido criada a esperada agência executiva de apoio aos Estados e Municípios, frutos já podem ser colhidos através do programa Terra Legal georreferenciada. Materializada em 10 de fevereiro de 2009 pela MP 458, convertida em Lei 11.952/2009, dispondo sobre a regularização fundiária das ocupações incidentes em terras situadas em áreas da União, no âmbito da Amazônia legal, denominada por algumas ONGs e políticos, dentre eles a ex Ministra MARINA SILVA como sendo a “lei da grilagem de terras públicas”.

## **PROPOSTA APRESENTADA PELO EX-MINISTRO MANGABEIRA UNGER**

Volvendo ao autor intelectual dessa medida eficaz, ainda nos anos 2008, assim previa o Ex Ministro Mangabeira Unger:

“ O que vai acontecer se as nossas propostas forem implementadas é que as pessoas de até 1.500 hectares serão rapidamente regularizadas. As posses entre 1500 e 2500 hectares, que dependem, para sua venda, de licitação, ficarão por algum tempo numa situação ainda indefinida, e as posses acima

de 2.500 hectares, portanto, as grandes invasões dos aventureiros, ficarão sujeitas a retomadas pelo Governo Federal. Portanto, é completamente errado dizer que a regularização fundiária da Amazônia que se propõe vai beneficiar os grileiros. Vai, ao contrário, permitir acabar com as condições que favorecem a grilagem e a violência na Amazônia<sup>6</sup>”

## **MANIFESTAÇÃO – OAB - SOBRE A REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA NA AMAZÔNIA**

Presente ao mencionado Seminário Internacional asseverou o então presidente da OAB, César Brito, dirigindo-se a Mangabeira Unger, que propor o tema da regularização das terras é de coragem. Vai atacar o problema, que é sério no Brasil, e o problema do tráfico de pessoa humana, que decorre da grilagem, por isso atacar o conceito de terra de ninguém é fundamental, assim como é também, fixar um marco regulatório para a questão da estruturação. Marco esse que segundo a Presidente Dilma, ainda Chefe da Casa Civil, vem sendo a maior agravante para o desmatamento da região amazônica, fazendo com que o governo encontre dificuldades até mesmo para responsabilizar os desmatadores e promover o desenvolvimento sustentável da região. (Fonte: *site* do STF, notícia divulgada pela Anoregnotícias de 26-11-2008www.anoreg.org.br.)

Sem adentrar na polemica dos números que 96% das terras da Amazônia não estão regularizadas, há sim algum motivo para sua denominação como terra de ninguém e, sendo assim, pode ser uma área cobijada, destruída e usufruída por qualquer um, ou estrangeiro, brasileiro como está acontecendo.

A todo instante vemos marcos históricos sobre o tema em evidência. O primeiro deles que nos chamou a atenção vem de Roraima, estado onde grande parte de ser território foi demarcado como sendo reserva indígena. Lá, por iniciativa do INCRA, teve início o primeiro georreferenciamento de Terras Públicas, exemplo que deveria ser seguido pelos demais Estados.

## **DESAPROPRIAÇÕES E COMPRA DE TERRAS RURAIS PELA UNIÃO**

Em notícia divulgada no dia 7 de junho de 2011, a ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO ajuizou ações no Estado do Acre para recuperar área da União, medindo 800.000 m, no valor de 33 milhões, desapropriada pelo Estado e doada a União no ano de 1978, para implantação do antigo aeroporto da capital, Rio Branco. A área foi ocupada irregularmente por empresários da região. Observa-se, ademais, que mesmo tendo o proprietário anterior sido indenizado pela área desapropriada, continuou a desfrutar do imóvel como se fosse seu. (FONTE: AGU-7-62011)

Ao reverso, no Estado de Sergipe, o mesmo INCRA adquire primeira terra pela

---

<sup>6</sup> ASSOCIAÇÃO DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL. Disponível em: www.anoreg.org.br.



modalidade compra e venda, o fazendo por força do Decreto 433, de 24-01-1992, por meio de pagamento efetuado em Títulos de Dívida Agrária (TDAs), com as benfeitorias pagas à vista.

Segundo Leonardo Góes Silva, chefe da Divisão de obtenção de Terras e implantação de projetos de assentamento do INCRA: “Se a aquisição desse imóvel pode ser considerada um marco histórico, porque amplia o leque de possibilidades para a reforma agrária no Estado. Com ela, passamos a aplicar em Sergipe uma nova modalidade para obtenção de terras, que irá contribuir de forma decisiva para o assentamento de famílias em algumas regiões” (PUBLICADO 24-09-2008- FONTE - INCRA-SE).

Essa é a primeira aquisição. Certamente outros virão...

Terras de ninguém

Desprovidas de georreferenciamento as terras públicas, e ou as devolutas, questiona-se:

- Onde elas se encontram ?

O governo federal desconhece onde estão as terras públicas; as devolutas e aquelas que pertencem aos particulares, e isso uma razão muito simples, o INCRA, órgão responsável por seu cadastramento, confessa que não dispor de um banco de dados confiável. Dentre os vários fatores impeditivos para essa insegurança, destaca-se a inexistência de uma Lei Nacional de cadastro dos imóveis brasileiros. Por conhecimento próprio, muitas são as propriedades expropriadas pela união, onde foram localizadas culturas ilegais de plantas psicotrópicas e decorridos muitos anos sua destinação prevista no artigo 243 da Constituição Federal, ainda não foi cumprida.

Indenizações vultosas são pagas por esses atos, que ao sentir do autor desse paper constituem atos imorais e por que não dizer: inconstitucionais, se analisados os meios pelos quais foram elas adquiridas. Por essa razão, em tese, nenhuma indenização caberia ao expropriado por outra banda, em vez de comprar terras de particulares destinadas a projetos de assentamentos, bastaria ao governo localizar as que poderiam estar sob seu controle, certamente com enorme economia para o País. Ressalta-se que muitas dessas terras continuam com as mesmas ou pessoas por ela indicadas explorando talvez o mesmo ramo de cultivo e comercialização ilegal. Para agravar esse estado de coisas, pergunta-se por que a União não as conhecem, quantas são as áreas demarcadas como sendo de reserva indígenas e ainda ocupadas por não índios que as exploram e a comercializam ao arrepio do parágrafo 4º do artigo 231 de nossa Carta magna?

## RELATORIO- CPI DA OCUPAÇÃO DE TERRAS PÚBLICAS NA REGIÃO AMAZÔNICA

Eis algumas das manifestações de autoridades brasileiras contidas no aludido relatório:

1. Sobre títulos expedidos pelo Brasil e Bolívia até 1904 (Relato de Canuto Assis - executor do INCRA em Rondônia- p. 12-CPI -79).

2. Amir Lando - Ex Senador e Ministro- p. 15 CPI-79 Fracassos das atividades do INCRA na Amazônia- falta de qualificação técnica profissional competente para levar adiante a reforma agrária.

3. Mato Grosso é palco de maior invasão de terras indígenas do País –p. 28 CPI- 79.

4. No Pará, assim falou o ex-ministro Jarbas Passarinho- p. 26-CPI 79 “Chego a pensar que a situação das terras no sul do Pará é de tal maneira difícil pelas anomalias jurídicas, pela superposição de títulos e outras irregularidades que não há solução possível”.

5. O presidente Médici, a época afirmou que a Amazônia, terra sem homens, era a solução para homens “sem terra”- p. 26- CPI-79.

6. Sobre grilagem- p. 26-CPL-79, Na exposição de motivos n. 005, os Ex- Ministros Alysso Paulinelli e Hugo de Abreu (AGRICULTURA E CASA MILITAR – GOVERNO GEISEL), concluíram que a lógica tirada a partir da burla na 005, pode ser assim resumida “é melhor grilar terras do que perder tempo com processos regulares de compra de terras do Estado....”

7. Caso pitoresco no Maranhão- Disse José Sarney – presidente do CN (p. 33- CPI 79) “comprei as benfeitorias e os cercados que existiam lá, não comprei o aforamento”.

8. Capital estrangeiro na Amazônia- CPI-79 – p. 62 Segundo fontes da Casa Civil, oficialmente pouquíssimas são as pessoas estrangeiras que estão participando da conquista da Amazônia.

9. Em idêntica CPI de 1968, p. 63-CPI-79 - apurou-se que naquela época estrangeiros possuíam De todo o exposto, conclui-se que o Brasil não conhece o Brasil, daí a máxima sobre a existência de dois Brasis: o Brasil legal e ou outro, real. Cá estamos nesse último, onde o Estado demora muito a chegar e sem receio de errar, simplesmente por falta de vontade política. Ausência essa somente agora materializada por iniciativa do Banco Mundial (BIRD), através de um estrangeiro chamado Mangabeira Unger.

## REFERÊNCIAS

1. AGAMBEN, Giorgio. *Estado de excepción*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo,2007.

2. ALMEIDA, Paulo Roberto de. *In:Fundamentos e perspectivas*. Brasília: Grande Oriente do Brasil, 1988.

3. ARTUS, Patrick. *Globalización: aún falta lo peor*. Buenos Aires, Capital intelectual, 2009.

4. AUGUSTO, Eduardo Agostinho Arruda. Registro de Imóveis, Retificação de Registro e Georreferenciamento: Fundamento e Prática. SP.Ed.Saraía, 2013.
5. ASENJO, Oscar. Coordinación entre el Catastro y el Registro de la Propiedad – Editora Tirant lo Blanch – Valencia – 2013.
6. BALDI , Vania e Lídia Oliveira.Europeus em Busca da Europa- os desafios da consciência europeia nas novas gerações. Edições Afrontamentos.Porto.2014.
7. BALBINO FILHO, Nicolau. *Registro de Imóveis, Doutrina, Prática, Jurisprudência*, 11ª Ed. Editora Saraiva, 2006.
8. BAPTISTA, Luis Olavo; Mercadante, Aramita de Azevedo e Casella, Paulo Borba. Mercosul - das negociações à implantação. São Paulo: LTr, 1994.
9. BARBOSA, José de Arimatéia Barbosa. Compra y venta de la propiedad rural- Um enfoque a partir de la amazonia. Buenos Aires. Editorial UMSA. 2014.
10. BARBOSA, José de Arimatéia et al. Usucapibilidade de terras devolutas. São Paulo. Lexia. 2014.
11. BOLETIM IRIB EM REVISTA. *A função econômica dos sistemas registrais*, 2003, Ed. 308. Instituto de Registro Imobiliário do Brasil. ISSN 1677-437X.
12. BOLETIM IRIB EM REVISTA. *III módulo de curso de direitos reais e sistemas registrais*, 2006, Ed. 324. Instituto de Registro Imobiliário do Brasil. ISSN 1677- 437X.
13. BOLETIM IRIB EM REVISTA. *20 Encontro registrais de registro de imóveis*, 2005, Ed. 321. Instituto de Registro Imobiliário do Brasil. ISSN 1677-437X.
14. BORGES, Antonino Moura. Estatuto da Terras, comentado e Legislação adesiva, Edijur-SP-2007.
15. BRASIL, Câmara dos Deputados. *Ocupação de Terras Públicas na Região Amazônica*, Série Ação Parlamentar n. 187. Brasília, 2002.
16. CENEVIVA, Walter. *Lei do Registros Públicos Comentada*. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
17. COLEÇÃO SARAIVA DE LEGISLAÇÃO, *Estatuto da Terra*. 16.ed. São Paulo, Saraiva, 2001.
18. COSTA, Helio Roberto Novoa da. *Discriminação de Terras Devolutas*. São Paulo: Livraria e Editora Universitária de Direito, 2000.
19. Decreto nº 8.764/16- Instituinto o Sinter - Sistema Nacional de Gestão de Informações Territoriais, regulamentando o registro eletrônico, criado pela Lei 11.977/09.
20. ÉLERES, Paraguassú. Intervenção Territorial Federal na Amazônia. Yangraf Editora. Belém, 2002.

21. FASSA, Odemilson Roberto Castro. *Registrador de Imóveis Responsabilidade Patrimonial* São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004.
22. GONÇALVES, Itamar. *Trabalhos Técnicos da Geodésia. Teoria e Prática*. Belo Horizonte: Editora Gráfica Literatura Ltda., 2002.
23. Instituto de Registro Imobiliário do Brasil, "Boletins do IRIB- diversos- Revista de Direito Imobiliário, nº 57, ano 27, Julho-Dezembro de 2004".
24. I PRÊMIO de qualidade total dos notários e registradores. Revista Anoreg/BR, Ano 6, junho de 2005.
25. REVISTA DE DIREITO IMOBILIÁRIO, Nº 59, Ano 28 - Julho-Dezembro de 2005. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.
26. SABENE, Sebastião E.- Registro Cadastral- Ia. Edição- Buenos Aires- Savalia Editor- 2013.
27. SILVA, Ligia Osório. Terras devolutas e latifúndio- efeitos da Lei de 1850-2ª. Ed. – Campinas- SP- Editora da Unicamp- 2008.
28. SILVEIRA, Mario Antonio. Registro de Imóveis. Função Social e responsabilidades. São Paulo, 2007.
29. TRECCANI, Girolamo Domenico. Terras de Quilombo Caminhos e entraves do processo de titulação- Secretaria Executiva de Justiça- programa Raízes- Belém. 2006.
30. <https://pt.scribd.com/doc/33421741/Relatorio-Final-CPI-Terras-Amazonas-grilagem>
31. Disponível em: [www.anoregbr.org.br](http://www.anoregbr.org.br)
32. Disponível em: [www.irib.org.br](http://www.irib.org.br)
33. Disponível: [www.ttonline.com.br](http://www.ttonline.com.br) , acessado em 05 de fevereiro de 2014.
34. Disponível: [www.historiaviva.com.br](http://www.historiaviva.com.br), acessado em 05 de fevereiro de 2014.
35. Disponível [ceddet.org](http://ceddet.org).
36. Disponível: [presidencia.gov.br](http://presidencia.gov.br)
37. <http://irib.org.br/be/app/webroot/files/editor/files/Apresenta%C3%A7%C3%A3oReceita-Federal-Luis-Orlando.pdf>
28. <http://irib.org.br/be/app/webroot/files/editor/files/apresentacao-receita-federal.pdf>

## A IMPORTÂNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

Data de aceite: 01/03/2021

### **Fernanda Gomes de Lima**

Graduanda do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Fametro – Ceuni.  
Manaus – AM.

### **Priscilla de Lima Alves**

Graduanda do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Fametro – Ceuni.  
Manaus – AM.

### **Sheise Anne Cruz**

Graduanda do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Fametro – Ceuni.  
Manaus – AM.

### **Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo**

Professora MSc e Orientadora do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Fametro – Ceuni.  
Manaus – AM.

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como finalidade realizar uma análise bibliográfica acerca da importância das novas tecnologias para as organizações. Desprende-se que o objetivo geral consiste em mostrar a relevância que há entre o departamento de RH com as novas tecnologias inseridas nas organizações. Quanto aos objetivos específicos foram estabelecidos: contextualizar a função do setor de RH nas

organizações; descrever alguns desafios que o setor de RH encontra na gestão organizacional; identificar alguns benefícios que a tecnologia pode trazer para a gestão organizacional. Este trabalho foi realizado mediante um estudo bibliográfico mediante leituras em publicações de artigos e livros de Administração e RH no período de 2015 a 2020, indexada nos bancos de dados Scielo, SPELL e Revistas Eletrônicas. Embasado nesse levantamento, considerouse que o investimento em recursos tecnológico permite que as empresas repensem e integrem seus processos, que reduza custos, aprimore a comunicação, transforme os processos de negócios e implemente uma cultura sólida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Organizacional. Tecnologia.

### THE IMPORTANCE OF NEW TECHNOLOGIES FOR ORGANIZATIONS: A BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS

**ABSTRACT:** This work aimed to perform a bibliographic analysis about the importance of new technologies for organizations. As a general objective it was established to show the importance of the relationship between the HR department and the new technologies inserted in the organizations. The specific objectives were established: to contextualize the function of the HR sector in organizations; to describe some challenges that the HR sector encounters in organizational management; to identify some benefits that technology can bring to organizational management. This work was carried out through a bibliographic study through readings in articles

and books of HR and Administration, in the period from 2015 to 2020, indexed in Scielo, SPELL and Electronic Journals databases. Based on this survey, it was considered that investment in technological resources allows companies to rethink and integrate their processes, reduce costs, improve communication, transform business processes and implement a solid culture. **KEYWORDS:** Strategy. Organizational. Technology.

## 1 | INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve como finalidade realizar uma análise bibliográfica acerca da importância das novas tecnologias para as organizações. Referente ao tema proposto, as ferramentas tecnológicas tornaram-se grandes aliadas as empresas com a finalidade de contribuir na melhoria dos serviços aos seus clientes e consumidores.

Os recursos tecnológicos, detêm como o principal recurso utilizado para as empresas que buscam aumentar a sua competitividade e produtividade. As empresas que pretendem ser inovadoras, conforme explica Rios (2015), precisam manter-se atualizadas quanto a execução de recursos tecnológicos, para desempenhar seus serviços com propósitos de ofertar os melhores produtos com as maiores qualidades.

Nessa lógica, a busca em recrutar e manter colaboradores competentes que ajudarão nesse processo de inovação, tem sido frequente nas empresas e é justamente diante dessa busca, que as ferramentas tecnológicas e o setor de RH tornaram-se grandes aliados para as organizações.

De fato, as novas tecnologias tornaram-se fundamentais para o departamento de Recursos Humanos (RH), por permitir as empresas a não somente aproveitar as oportunidades do presente, mas também se antecipar às mudanças do futuro e fazer parte da inovação no mundo dos negócios.

Por esse motivo, referente ao tema, observa-se, que o profissional de RH deverá estar ciente da relevância que essa ferramenta tecnológica trouxe para o seu campo de atuação e conseqüentemente, deverá adquirir novas qualificações para interagir com as inovações tecnológicas do mercado. Em face disso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira as novas tecnologias podem contribuir com os processos de RH nas empresas?

Este trabalho justifica-se em razão dos desafios que alguns profissionais de RH encontram perante as novas tecnologias nas corporações, de modo a se desmistificar os preconceitos ainda existentes por estes, no que concerne à utilização desta ferramenta, proporcionando contribuição nos processos que antes demandavam bastante tempo, e com isso verificar que o profissional de RH, será capaz de exercer a sua função que é coordenar os colaboradores nas organizações com mais agilidade.

Buscando-se maior entendimento sobre a temática foi realizada esta pesquisa que teve como objetivo geral mostrar a relevância que há entre o departamento de RH com as novas tecnologias nas organizações.

Menciona-se que nos objetivos específicos foram estabelecidos: contextualizar a função do setor de RH nas organizações; descrever alguns desafios que o setor de RH encontra na gestão organizacional; identificar alguns benefícios que a tecnologia pode trazer para a gestão organizacional.

Os resultados obtidos nesta pesquisa apresentam contribuições para a sociedade no que concerne a trazer mais informações acerca da relevância das novas tecnologias para as organizações.

Para fundamentar o desenvolvimento do trabalho, realizou-se um estudo bibliográfico mediante às leituras em publicações de artigos e revistas eletrônicas, indexada nos bancos de dados Scielo (Scientific Electronic Library OnLine), SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) e também foram utilizados livros de Administração e Recursos Humanos publicados no período de 2015 a 2020. O estudo em questão se caracterizou como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Para melhor compreensão do assunto, o referencial teórico está trabalhado em três capítulos, a saber:

O primeiro capítulo, buscou-se levantar um estudo acerca da inserção da tecnologia na sociedade, enfatizando a conceituação da tecnologia mediante o posicionamento de diversos autores. O segundo capítulo, contextualizou-se acerca da função do setor de RH nas organizações, apresentados por alguns autores da área, também se abordou sobre alguns desafios que o setor de RH encontra nas empresas. E por fim, o último capítulo, apresentou-se alguns benefícios que a tecnologia pode trazer para a gestão de modo a atingir os objetivos estabelecidos.

Referente às contribuições para as acadêmicas, este estudo visa demonstrar de forma informativa para os interessados no assunto que as tecnologias são ferramentas importantes para o crescimento das empresas. A importância científica da pesquisa apresenta-se como contribuição de conhecimentos acerca dessa temática pouco trabalhada.

## **2 | TECNOLOGIA NA SOCIEDADE**

Atualmente, a inclusão das ferramentas tecnológicas transformou significativamente a dinâmica social e o alcance individual das pessoas.

Sobre as inovações tecnológicas, Ramires, Junior (2016) explicam que essas ferramentas criaram um cenário para melhorar o pensamento, aprendizagem e comunicação humana. Em outras palavras, transformaram a natureza das ferramentas tecnológicas disponíveis para pensar, agir e se expressar de forma mais acessíveis, rápida e democrática do que era possível há alguns anos.

Neste sentido, Santos, et al., (2018) explicam que desde a evolução tecnológica houve alterações de comportamentos na sociedade, estabelecendo processos comunicativos diversificados e provocando uma interação que vai desde o contato entre pessoas diferentes como à relação entre conhecimentos e aprendizagens distintas.

Assim, com base no posicionamento dos autores, verifica-se que as tecnologias favoreceram a evolução de uma cultura pautada num modelo digital de pensar, criar, produzir, comunicar, aprender e viver em sociedade.

Portanto, o fenômeno da tecnologia contribuiu de maneira precisa nas mais diversas áreas na vida cotidiana. Voltando-se para o âmbito profissional, a tecnologia fornece ferramentas que contribuem para a organizar os processos para as empresas. Focando para a vida pessoal, a tecnologia trouxe comodidade e conectividade, haja vista, que as pessoas se mantêm mais próximas através das redes sociais, proporcionando aprendizado, desenvolvimento cultural, social e cognitivo. Em contrapartida, voltando para o ramo educacional, os aplicativos inseridos nas escolas e universidades consistem em novas formas de se comunicar, pensar, ensinar, aprender e ajudar a melhorar o desempenho dos alunos e professores.

## **2.1 A Função do RH nas Organizações**

Toda organização constrói expectativas de como a sociedade devem se comportar nos ambientes de trabalho. Neste contexto, as pessoas passam a ocupar uma função indispensável para que as empresas possam superar os desafios que se apresentam.

A função do RH, conforme os ensinamentos de Serafim, Laureano, Perdoná (2017) é buscar e captar profissionais com melhores habilidades, com objetivos de cuidar, orientar, envolver e motivar; e assim desenvolvê-las e estimulá-las a encarar os obstáculos com entusiasmo, superando-os e buscando a autorrealização. Em outras palavras, deduz-se que o departamento de RH tem uma função imprescindível nas empresas, pois é o setor responsável por colocar os indivíduos no centro das atividades.

Nessa perspectiva, Firmo, Souza, Borges (2017), explicam que o departamento de recursos humanos dentro da empresa fica responsável pelas técnicas de aperfeiçoamento dos envolvidos na empresa, o que gera melhores resultados e aproveitamento das funções exercidas, além de obter melhores vantagens para os funcionários e demais direitos no âmbito empresarial.

Em contrapartida, Lima, Rabelo (2018) explicam que uma das funções realizadas pelo departamento é o recrutamento e seleção de pessoal. Para os autores, esse talvez seja uma das práticas mais realizadas pelas empresas e que possui diferentes formas que dependerá da necessidade e da cultura organizacional.

Assim, conforme as citações, entende-se que gerenciar talentos, atender à diversidade, colaborar para o negócio da empresa, gerar líderes, favorecer um ambiente motivador, aproveitar as vantagens da tecnologia e se adaptar a novas formas de trabalhar são algumas das funções exercidas pelo gestor de recursos humanos.

## **2.2 Desafios do RH na Gestão Organizacional**

A evolução dos mercados e a forma como as empresas atuam mudaram. Não apenas ao interagir com os clientes, mas também ao se comunicar com os próprios funcionários



da organização.

Montoya, Boyero (2016) em seus estudos explicam que o desafio que os líderes das organizações devem enfrentar baseia-se em direcionar os recursos humanos para uma tarefa que visa a eficácia e eficiência, com a finalidade de alcançar elevados padrões de desempenho baseados numa vantagem competitiva. Em outras palavras, os autores descrevem que é importante ter em mente que quando a organização faz as coisas bem direcionadas, logo, ela irá obter grandes lucros, ao contrário das que não o fazem.

Gonzalez e Martins (2017) explicam que os departamentos de RH têm uma grande responsabilidade, uma vez que deles depende a gestão e a comunicação entre os colaboradores da empresa. O que implica para esse departamento enfrentar certos desafios: retenção e atração de novos talentos; lidar com a tecnologia e digitalização; agregar valor à estratégia de negócios; melhorar a Responsabilidade Social Corporativa (CSR); aprender a gerenciar mudanças; desenvolvimento de líderes.

Nota-se que trabalhar no setor de RH é um desafio constante. Lidar com as subjetividades dos funcionários, compreender suas necessidades e conciliá-las aos objetivos organizacionais exige um trabalho constante de análise e busca de soluções.

### **2.3 Benefícios da Tecnologia para a Gestão Organizacional**

A tecnologia trouxe vários benefícios para o cotidiano e não seria diferente a utilização dela dentro do setor organizacional.

Cada um dos benefícios proporcionados pela tecnologia contribui para que, ao final, as empresas alcancem eficiência e qualidade diferenciadas, com redução ou racionalização de custos. Neste sentido, Santos, et al., (2017, p. 8) explicam que entre os benefícios mais importantes a serem destacados está “a otimização dos processos, que culmina em agilidade, segurança e precisão nos mesmos”. Baseando nessa citação, contata-se que o processo de otimização veio para resolver problemas por meio de sistemas inovadores e adaptáveis às necessidades de cada organização.

No contexto abordado por Borges, et al., (2017), ao utilizar ferramentas tecnológicas, consequentemente trará benefícios para as atividades comerciais que incluem: redução de custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação, e cada uso tem uma composição própria destes benefícios.

Nas palavras de Spagnuolo, Silva, Costa (2017) os benefícios que as ferramentas tecnológicas podem trazer para as organizações são: vantagens competitivas; menos erros; maior correção e eficiência; aperfeiçoamento das comunicações e maior produtividade. Sendo assim, deduz-se que através das ferramentas tecnológicas as empresas conseguem o desenvolvimento necessário para continuarem sólidas no mercado competitivo.

### **2.4 A Importância da Relação entre o Setor RH e as Novas Tecnologias**

Nesta nova era o sucesso das organizações passou a depender de sua capacidade de inovar em qualquer área. Essa inovação tecnológica, não é diferente para o departamento

de RH.

Como apontam Spagnuolo, Silva, Costa, (2017) a tecnologia passou a atribuir uma função relevante dentro dos empreendimentos, tornando-se um fator de apoio à otimização dos processos, auxílio tanto na redução de custos operacionais quanto no crescimento de lucros.

Assim, nota-se que as inovações tecnológicas proporcionam diversas mudanças para a empresa, desde a simples automatização de processos até uma profunda alteração na maneira de conduzir e alavancar os negócios.

Nas palavras de Fernandes, Candiotti (2017) as novas ferramentas tecnológicas aplicadas aos Recursos Humanos modificam os processos, expandem as capacidades e aumentam a produtividade, tornando uma parte dos procedimentos mais fáceis. Em outras palavras, as novidades na área tecnológica tornam os processos nas organizações mais leves, tornando-os mais simples e competentes ao nível dos RHs.

Assim, deduz-se que as novas tecnologias, tornaram-se uma alternativa para reinventar as pequenas e médias empresas. Ressalta-se ainda, que algumas ferramentas tecnológicas tornam-se muito úteis no desenvolvimento laboral dos colaboradores em RH, ajudando-os a desmistificar os preconceitos ainda existentes no que concerne à utilização desta ferramenta, proporcionando novos conceitos e ajudando-os a compreender que a tecnologia pode ajudar o negócio a ser mais organizado, haja vista, que poderão operar e gerir de forma integrada.

### **3 | METODOLOGIA**

Com base no objetivo geral desse estudo que é mostrar a relevância que há entre o departamento de RH com as novas tecnologias nas organizações, o trabalho em questão se caracterizou como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, onde o levantamento bibliográfico foi realizado em um recorte de tempo.

Ao utilizar a pesquisa descritiva buscou-se focar na importância das novas tecnologias para as organizações, como objeto de estudo. “Os fundamentos teóricos da pesquisa descritiva são construídos depois da análise de dados empíricos, sendo aprimorados a posteriori” (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 3).

Utilizamos a abordagem qualitativa, para descrevermos um método de investigação científica focada no caráter subjetivo da problemática buscando-se compreender as contribuições da tecnologia aos processos de gestão de RH nas empresas. “O resultado de um estudo qualitativo compreende o entendimento mais profundo de uma realidade” (MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO, 2005).

Tratando-se da abordagem, adotamos como procedimento um levantamento bibliográfico, utilizando-se de dados existentes. Para Gil (2010, p. 50), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida segundo material já elaborado, constituído de livros, artigos

científicos”.

Referente aos artigos científicos sobre a temática, foram acessados na base de dados, através das plataformas: Scielo (Scientific Eletronic Library OnLine), SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) e Revistas eletrônicas, publicados no período de 2015 a 2020, totalizando 12 artigos nacionais, disponível online em texto completo. Ademais, foram utilizados 2 livros, divididos em Administração e de Recursos Humanos, em idioma português, publicados no período de 2015 a 2020, disponíveis na biblioteca digital UniSALESIANO.

#### 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A tabela abaixo ilustra o ano, o título, os autores, o local da fonte e o objetivo dos trabalhos pesquisados.

ANO	TÍTULO	AUTORES	FONTE	OBJETIVO
2020	Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação	HAUBRICH; FROELICH.	SPELL	Mostrar os benefícios e os desafios da adoção do home office sob a perspectiva de profissionais do RH.
2020	Práticas de Recursos Humanos Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos em uma Organização Pública	OLIVEIRA; HONÓRIO.	SPELL	Analisar a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma grande empresa pública de saneamento urbano.
2019	Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates	MASCARENHAS, BARBOSA.	SCIELO	Analisar o debate realizado sobre os papéis da Gestão de Recursos Humanos (GRH).
2019	A evolução tecnológica e o teletrabalho: avanço legislativo no Brasil	RABELO, CAVALCANTE.	Revista Eletrônica Direito e Política	Descrever de forma detalhada a evolução tecnológica, o teletrabalho e as suas nuances.
2019	Os Dois Lados da Mesma Moeda: Identificando os Paradoxos da Tecnologia no Consumo Online dos Brasileiros	DISCONZI, CORSO, BANDEIRA.	SPELL	Verificar a presença de paradoxos da tecnologia no comportamento dos consumidores online.
2017	Os desafios do psicólogo organizacional nas atividades que envolvem os processos de seleção de pessoas	CASTRO; SALES.	Revista Eletrônica Pucminas	Investigar como os psicólogos organizacionais estão inseridos em consultorias de recursos humanos.

Tabela 1 – Análise dos resultados

Fonte: Tabela 1, adaptada pelas autoras, outubro, 2020.

Conforme os autores Castro, Sales, (2017) explicam à medida que o cenário de negócios muda com uma velocidade cada vez maior, também muda a função dos profissionais de Recursos Humanos. O RH percorreu um longo caminho desde o processamento de papeladas dos funcionários até agora ocupar uma posição estratégica e, muitas vezes, um assento de chefe na mesa de liderança sênior. Diante de suas funções

está: em realizar todas as etapas para selecionar, contratar, desenvolver, treinar, motivar, engajar, reconhecer, atrair e reter colaboradores. Também é o setor responsável com a missão de cuidar de situações pertinentes aos fatores de higiene, à comunicação entre a organização e a equipe, plano de carreira, definição de cargos e salários, cuidar da segurança no trabalho e pagamento de pessoal como também o de gerenciar a qualidade do ambiente organizacional.

Referente a função do RH, Mascarenhas, Barbosa (2019) descrevem nas suas pesquisas que os colaboradores de RH operam em um mundo complexo, o que requer equilibrar uma variedade de atividades e resultados, entre elas destacam-se: o recrutamento e seleção, a remuneração e benefícios, o treinamento e desenvolvimento, as comunicações, o plano de carreira, as condições de trabalho, a segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outras funções que faz cumprir as legislações.

Portanto, deduz-se que a função do RH é prática e estratégica, funcional e administrativa. Entre suas funções operacionais está atrair os melhores candidatos, obter as melhores competências, reter e motivar os melhores colaboradores da empresa, sempre com o objetivo de melhorar a produtividade da organização. No que concerne as funções administrativas, estas são mais voltadas para o cumprimento de normas e objetivos de curto e longo prazo.

Conforme os estudos de Disconzi, Corso, Bandeira (2019) o RH lida com muitas questões, mas provavelmente entre os maiores desafios que estes setores enfrentam hoje são: recrutamento, retenção e motivação, desenvolvimento de liderança e cultura corporativa. À medida que o RH trabalha para assumir uma função mais estratégica, lidar com essas questões tornou-se um processo contínuo e demorado. Junto com a mudança da função de RH, há uma mudança para questões mais estratégicas e a terceirização de algumas funções para que eles possam gerenciar e expandir sua empresa de maneira econômica. Nessa perspectiva, os autores complementam que as empresas hoje estão constantemente examinando suas funções de RH com o objetivo de descobrir as melhores práticas e a melhor alocação de tempo.

Nessa perspectiva, Oliveira, Honório (2019), descreveram em suas pesquisas, uma equipe de RH precisa se concentrar no gerenciamento de indivíduos e criar um ambiente onde cada membro seja o seu eu mais produtivo. Essa é uma tarefa difícil para qualquer pessoa e, embora o surgimento da tecnologia tenha ajudado na melhor gestão do tempo e na tomada de decisões, ela apresentou novos desafios. Nessa perspectiva, os autores apresentam os cinco maiores obstáculos que uma equipe de RH em qualquer organização precisa superar, são eles: ao contratar o talento certo, manter a cultura do trabalho, decidir os benefícios dos funcionários, maximizar o desempenho e produtividade dos funcionários conformidade com as diretrizes legais. Esses são apenas alguns dos desafios mais comuns enfrentados por todas as equipes de RH. É importante estar ciente das dificuldades que sua equipe de RH pode enfrentar e como resolvê-las de forma proativa.

Portanto, observa-se que a evolução dos mercados e a forma como as empresas atuam mudaram. Não apenas ao interagir com os clientes, mas também ao se comunicar com os próprios funcionários da organização. Nesse sentido, os Recursos Humanos têm uma grande responsabilidade e ao mesmo tempo a oportunidade de enfrentar novos desafios, visto que devem manter contato contínuo com as pessoas que compõem a empresa, tanto no momento da realização da entrevista de seleção quanto na gestão do desenvolvimento dos trabalhadores. Neste sentido, novas formas de trabalho surgiram e isso implica novos desafios que os departamentos de Recursos Humanos têm que enfrentar sejam elas desde a falta da preparação, flexibilidade dos líderes ou até mesmo conflitos internos.

Nos estudos realizados por Rabelo, Cavalcante (2019) as novas tecnologias na gestão das organizações permitem que o resultado de determinado produto seja efetivado por operações que podem ser realizadas em continentes diferentes do seu destinatário final, importando apenas o atingimento do resultado, não sendo necessária, em outras ocasiões, a presença física do profissional contratado para exercer determinada atividade. Dessa forma o processo produtivo se tornou mais célere e assertivo.

Em se tratando dos benefícios que a tecnologia pode trazer para as organizações, Haubrich, Froehlich (2020), entendem que com o avanço da tecnologia estabeleceu-se um novo cenário, no qual as pessoas podem trabalhar fora do escritório ou da empresa. Desse modo, entre esses benefícios destacam-se: facilidade de concentração; flexibilização; produtividade; possibilidade de contratar profissionais de qualquer local; redução de despesas na estrutura; qualidade de vida; e eliminação do tempo de deslocamento.

Portanto, a tecnologia pode contribuir os proprietários de negócios, a transformar suas empresas em organizações mais inteligentes, eficazes e versáteis. Em um mundo ativo e globalizado, as empresas devem usar seus recursos de forma eficiente e reagir rapidamente para atender às demandas de seus clientes. A tecnologia digital veio para resolver problemas por meio de sistemas inovadores e adaptáveis às necessidades de cada organização. O que costumava levar semanas ou até meses, agora pode ser feito em apenas alguns minutos e sem muito esforço.

## **5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo geral mostrar a relevância que há entre o departamento de RH com as novas tecnologias inseridas nas organizações.

É oportuno mencionar que no referencial teórico, buscou-se levantar uma revisão bibliográfica acerca dos seguintes tópicos: a inserção da tecnologia na sociedade, enfatizando a sua conceituação da tecnologia. Contextualizou-se a função do RH. Descreveu-se alguns desafios que o setor de RH encontra na gestão organizacional. E por fim, buscou-se retratar alguns benefícios que a tecnologia pode trazer para a gestão organizacional

Para a elaboração desta pesquisa, buscando-se maior compreensão para a discussão, foi realizada esta pesquisa bibliográfica que teve como objetivos específicos estabelecidos: contextualizar acerca da função do RH nas organizações; descrever alguns desafios que o setor de RH encontra na gestão organizacional; e identificar alguns benefícios que a tecnologia pode trazer para a gestão das organizações.

Para tanto, com base nos artigos estudados, acerca da função do setor de RH nas organizações, constatou-se, que esses profissionais realizam várias atividades, entre elas destacam-se: o recrutamento e seleção, a remuneração e benefícios, o treinamento e desenvolvimento, as comunicações, o plano de carreira, as condições de trabalho, a segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outras funções que faz cumprir as legislações.

No que concerne a descrever alguns desafios que o setor de RH encontra na gestão organizacional, destacam-se a “falta da preparação ou de flexibilidade dos líderes”. E por último, referente aos benefícios que a tecnologia pode trazer para a gestão organizacional, destacam-se: a facilidade de concentração; flexibilização; produtividade; possibilidade de contratar profissionais de qualquer local; redução de despesas na estrutura; qualidade de vida; e eliminação do tempo de deslocamento.

Considera-se a construção dessa pesquisa importante, pelo fato do setor de Recursos Humanos ser o fator chave para a organização alcançar sucesso.

Este tema se potencializa nos diversos setores das corporações, servindo para esclarecer algumas dúvidas sobre a relevância que há entre o departamento de RH com as novas tecnologias inseridas nas organizações, de modo a se desmistificar os preconceitos ainda existentes pelos profissionais de RH em relação a utilização desta ferramenta, proporcionando novos conceitos para ajudar a compreender que a tecnologia trouxe mais agilidade aos processos que antes demandavam bastante tempo, e com isso o RH, pode exercer sua função primordial que é gerir pessoas, ficando mais próximos aos colaboradores.

Para as acadêmicas foi de suma importância poder realizar esta pesquisa, pois observou-se que o profissional tecnólogo em recursos humanos é indispensável para as organizações, por ser a base de muitas áreas na empresa. Esta pesquisa acrescentou significativamente no processo de aprendizagem, além de possibilitar uma visão ampliada em relação a importância da relação do setor de recursos humanos com as novas tecnologias bem como a sua relevância no contexto organizacional.

Diante do resultado, a pesquisa contribuirá para acadêmicos e profissionais de recursos humanos, a partir das possibilidades de atualizar e aperfeiçoar o seu desempenho como colaboradores nas organizações frente aos avanços tecnológicos.

Sugere-se que o tema volte a ser abordado em futuras pesquisas, que tomem a pesquisa como ponto de partida e que promovam os ajustes necessários.

## REFERÊNCIAS

BORGES, Davi de Souza; et. al. A Importância da Pesquisa e Desenvolvimento na Economia de Uma Organização. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 05. Ano 02, Vol. 01. pp 366-377, jul. de 2017. ISSN:2448-0959.

CANDIOTTI, Fernando Teixeira; FERNANDES, Lucas Gustavo. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas na Viarondon Concessionária de Rodovias** / Fernando Teixeira Candiotti; Lucas Gustavo Fernandes - - Lins, 2017. 58p. il. 31 cm. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/60983.pdf>> Acesso em: 22 out. 2020.

CARPINETI, Luiz. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2012.

CASTRO, R. N. DE; SALES, M. M. Os desafios do psicólogo organizacional na realização das atividades que envolvem os processos de seleção de pessoas. **Pretextos - Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas**, v. 2, n. 4, p. 245 - 262, 5 jun. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/pretextos/article/view/15257>> Acesso em: 25 out. 2020.

CERANTOLA, W. A. **Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão**. In: Kunsch, M. M. K. (Org.), **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole. 2014.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II, 2008.

DISCONZI, C. M. D. G.; CORSO, K. B.; BANDEIRA, M. V. 'Os Dois Lados da Mesma Moeda': Identificando os Paradoxos da Tecnologia no Consumo Online dos Brasileiros. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. Edição Especial, p. 1092-1107, 2019.

FIRMO, Grasiela Leal. SOUZA, Lislayne Cristina de. BORGES, Nathalie Nascimento. Planejamento Estratégico: subsistemas dos recursos humanos. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 5, n. 1, p. 193-201, 2017.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, jun. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104530X2017000200248&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2017000200248&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 24 out. 2020.

LIMA, A. S. H., & RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia**, Diversidade e Saúde. 2018. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/323331353\\_a\\_importancia\\_do\\_e-recrutamento\\_e\\_selecao\\_online\\_no\\_processo\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/323331353_a_importancia_do_e-recrutamento_e_selecao_online_no_processo_organizacional)>. Acesso em: 22 out. 2020.

MENDONÇA, Afonso Paulo Albuquerque de. RODRIGUES, Brenno Anderson A. ARAGÃO, Cristine Amora Santos de. VECCHIO, Rosângela Couras Del. (2018): Inteligência artificial - recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições, **Revista Contribuciones a la Economía** (octubre-diciembre 2018). Disponível em: <<https://eumed.net/rev/ce/2018/4/inteligencia-artificial.html>> Acesso em: 29 set. de 2020.

MONTOYA, C. & BOYERO, M. (2016). **Recursos Humanos como elemento fundamental para a gestão da qualidade e competitividade organizacional**. Universidade Nacional de Misiones. Acesso em: 25 out. 2020.

OLIVEIRA, H.; HONÓRIO, L. Práticas de Recursos Humanos Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos em uma Organização Pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-28, 2020.

PECH, Jonas. PAGLIARINI, Douglas. NORO, Diego Chaves. VIANA, Alexandre T. A influência da tecnologia no desenvolvimento organizacional. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 5, n. 1, p. 127-136, 2017.

PORTELA, Gustavo Zoio et al., Recursos humanos em saúde: crise global e cooperação internacional. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 7, p. 2237-2246, July 2017 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232017002702237&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232017002702237&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 out. 2020.

PRADO, Carlos. RAVAGLIO, Ellen. SILVA, Thais. **O Papel de Recursos Humanos na Gestão de Conflitos Organizacionais ABRH-SP – 2017**. Disponível em: <[https://abrbsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh\\_na\\_resolucao\\_2017.pdf](https://abrbsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh_na_resolucao_2017.pdf)> Acesso em: 24 out. 2020.

RABELO, Felipe Cunha Pinto; CAVALCANTE, Marcelo Alves. A evolução tecnológica e o teletrabalho: avanço legislativo no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.14, n.3, 2019. Disponível em: <[www.univali.br/direitoepolitica](http://www.univali.br/direitoepolitica)>. Acesso em: 24 out. 2020.

XERPA. **Conheça do RH 4.0 e seus impactos na gestão de pessoas. 2019a**. Disponível em: <<https://www.upbrasil.com/blog/gestao-de-pessoas/rh-4-0/>>. Acesso em: 24 nov. 2020.



## TOWARDS A SERVICE INNOVATION CAPABILITIES MODEL

*Data de aceite: 01/03/2021*

### **Rafael Toassi Crispim**

Innovation Research Center, Management School,  
Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil

### **Paulo Antônio Zawislak**

Innovation Research Center, Management School,  
Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil

**ABSTRACT:** This essay makes a theoretical approach between the concepts of innovation in services and innovation capabilities and aims to define the concept of service innovation capability. An extensive literature review was carried out in order to understand the links between those two concepts and, despite other attempts on the literature, none have explicitly defined the concept of service innovation capability. This way, we use Zawislak's et al. (2012) model of innovation capabilities (product development, operations, management, and transaction) to evaluate the relevant aspects of consideration for a further framework modelling for services. This study demonstrates that development capabilities are related to new ways of arranging the available technology to deliver value for the customers through co-creation experiences; operations capabilities deals with the reduction of uncertainties for both customers and for the firm; management capabilities are related to risk sharing; and transaction capabilities

encompasses the ability to maintain relationships.

**KEYWORDS:** Service, Innovation, Capabilities.

**RESUMO:** Este ensaio faz uma aproximação teórica entre os conceitos de inovação em serviços e capacidades de inovação e tem como objetivo definir o conceito de capacidade de inovação em serviços. Uma extensa revisão da literatura foi realizada a fim de compreender as ligações entre esses dois conceitos e percebeu-se que, apesar de outras tentativas na literatura, nenhuma definiu explicitamente o conceito de capacidade de inovação de serviço. Dessa forma, utilizamos o modelo de Zawislak et al. (2012) de capacidades de inovação (desenvolvimento de produto, operações, gestão e transação) para avaliar os aspectos relevantes a serem considerados numa modelagem alternativa dessa estrutura para serviços. Este estudo demonstra que as capacidades de desenvolvimento estão relacionadas a novas maneiras de organizar a tecnologia disponível para entregar valor aos clientes por meio de experiências de cocriação; as capacidades de operações tratam da redução de incertezas tanto para os clientes quanto para a empresa; as capacidades de gerenciamento estão relacionadas ao compartilhamento de riscos; e as capacidades de transação abrangem a habilidade de manter relacionamentos.

**PALAVRAS - CHAVE:** Serviços, inovação, capacidades.

If the 20<sup>th</sup> century is known as the age of machines and large scale production, the 21<sup>st</sup> century could be considered the age of services. Not only there is an increasing relevance of

service industries in the global economy, along with a deindustrialization process worldwide, there is also a servitization process of manufactured goods that is demanding rigorous efforts from the business environment. If, firstly, services acted as support activities for manufacturing, now they represent entire profitable industries that has recognizable value in global economy. All of this is made viable because of the high pace of changes in technologies and markets due to digital transformation of industries and also the increasing investment on knowledge to shape market dynamics (in detriment of investing in land, capital goods, or labor). Those settings permit the creation of new business models that are capable of revolutionizing entire industries. For instance, McKinsey Global Institute (2019) reports that services play a growing (and undervalued) role in global value chains: “in the future, the distinction between goods and services will continue to blur as manufacturers increasingly introduce new types of leasing, subscription, and other ‘as a service’ business models, [...] which will be increasingly important for how companies and countries participate in global value chains” (McKinsey Global Institute, 2019).

Innovation, thus, is key if firms in all industries aim to keep growth, profitability and competitive advantages on the market. It is the only factor that can lead companies to sustainable results. Moreover, in order to create its successful trajectory, firms must be able to efficiently orchestrate resources to generate innovation. The key question here is, if innovation derives from technological advancement, and if service innovation do not necessarily follow a technological trajectory (Gallouj and Weinstein, 1997), then services are not innovative? The answer is certainly no. Innovation in services has its specificities and do not follow the same logic as goods. In fact, innovation studies have been focused on manufactured goods, while less attention has been paid to services. Also, scholars that have paid attention to services often relate it to operations or marketing management literature. Although there is a whole body of literature, journals and scholars on the topic, there is still space for research on the innovation studies area to cover service innovation.

Despite technological development, service firms or business units are able to innovate due to their specific capabilities (Nelson & Winter, 1982) that enable firms to be different from each other and to create competitive advantages. That group of capabilities slightly differ from those of manufacturing and we call them “service innovation capabilities”. They involve more customer relationship, risk sharing and unpredictability and affect not only how a firm provides the service but also how it organizes itself to manage both their own but also customer resources to deliver value and make Schumpeterian profits.

Yet, there is a lack on the understanding in the literature about the relationship between services and innovation capabilities, and no one has yet made it clear what the variables of this relationship are. Those are the understandings that will provide the basis for the construction of a model. Many has been said about services and many more about innovation capabilities, so this is a binding relationship. To analyze the innovation capabilities of the firm, we depart from the model proposed in Zawislak et al. (2012) article. The authors

stress the idea that “innovation capability is the ability to absorb, adapt and transform a given technology into specific operational, managerial and transactional routines” (Zawislak et al., 2012), crafting their model on the basis of previous studies of technological capability (Lall, 1992; Bell & Pavitt, 1995). Although this model enhances the discussion of innovation capabilities when it considers both the firm and the organization of innovation locus, it is notably adjusted to manufacturing firms.

In this sense, our research question is “what are service innovation capabilities?”. This paper aims to unveil what are the theoretical foundations of service innovation capabilities, how do service specificities relate to and shape innovation capabilities, and what empirically testable generalizations are relevant in order to create a precise framework. We do this by making a theoretical approximation between the concepts of service innovation and innovation capabilities, which allow us to define the concept of service innovation capability. This way, we are able to adapt Zawislak’s et al. (2012) model considering services specificities and to propose a new framework.

This paper is structured as follows: the first two sections conceptualize service innovation and innovation capabilities, grounding the basis for a preceding section that discusses service innovation capability and presents an adapted conceptual model that generates a new framework. We finish the paper with limitations of this discussion and future research suggestions.

## **SERVICE INNOVATION**

Economic development has been a function of technological change, which in a micro perspective is a factor that disestablishes a firm’s ability to allocate resources, but also enable its growth (Griliches, 1957; Penrose, 1959; Arrow, 1962, Schmookler, 1962; Chandler, 1977; Nelson & Winter, 1982). This way, innovation literature has emerged on the investigations of the growing industrial markets and focused, for instance, on describing the sources of invention, the influence of science for R&D departments, and the role of innovation on the long run (Fagerberg & Verspagen, 2009).

But since the late 1980’s the world has observed a more refined change in economic structure and the academic literature has followed it through. This strong transformation was led by the improvements on information and communication technologies that were more likely to widespread within service industries than in manufacturing sectors, which shed light into economic activities that had always been surpassed. As Barras (1986) puts it, “the application of information technology in a wide variety of previously ‘pre-industrial’ service activities will provide the motor for the next major wave of expansion of output and employment in advanced industrialized economies, and that an understanding of this new source of economic growth requires the development of a theory of innovation in services”. Despite its underestimate historical role, “services are not just now becoming important, but

just now they are becoming more apparent in the economy as specialization increases and as less of what is exchanged fits the dominant manufactured output classification system of economic activity” (Vargo and Lusch, 2004).

In this sense, we use a demarcation approach (Drejer, 2004) of service innovation to conduct this discussion, which we evidence the distinctive features of service innovation. It is worthy note, though, that service innovation shares commonalities with the traditional idea of innovation. Services in essence are processes that are coordinated to deliver a result, a performance. One might suppose that innovations might happen during the execution process because every delivery is different from another. From one perspective it is true, but variability is an intrinsic characteristic of services that we will discuss later. In this point, we agree we Drejer (2004), who argues that “an innovation, which can contribute to economic development and promote growth and welfare, has only taken place when a new element is developed, which can be applied in relation to several customers”. Therefore, an activity that is performed during a single case is considered a piece of learning. The formalization of this new knowledge is required to change the service itself or to create a new service. On a time frame, formalization occurs after the provision of the service and, in general, is not performed by the front line operator, but by a back-office actor supporting the process. This structure is similar to the linear innovation process that is applied to manufacturing. Yet, it is important to differentiate innovation in services from organizational learning. In the case of services, innovation “is not based on scientific development as an R&D department but on its function of generating and collecting ideas and sorting them according to the strategy. The innovation process is generally an unsystematic search-and-learning process” (Sundbo, 1997).

With all that being said, some characteristics of service innovation are worth mentioning. A process of delivering service innovations depends, first, on the key characteristics of services that distinguish them from goods and modify the nature of innovation in those kind of firms. Second, there is a technological setting into which the service is embedded and that its resources are employed that also shape innovation trajectories. Third, and finally, the operations and processes involved during the provision of the service and the role of customers reflect other need for leveraging innovations. We cover all those aspects in the remaining of this section.

## **SERVICES CHARACTERISTICS**

The literature around services have identified four main characteristics of this kind of value offering that differ uniquely from traditionally studied goods. Intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability (IHIP) have been regularly cited as the their fundamental difference (Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1985), but have also been criticized. In other words, services are irreversible, non-stockable, interactive and variable.

Intangibility means that services are performances, rather than objects, they cannot be seen, felt, tasted, or touched in the same manner in which goods can be sensed. Inseparability of production and consumption involves the simultaneous production and consumption which characterizes most services. Heterogeneity concerns the potential for high variability in the performance of services. Perishability means that because services are performances that cannot be stored, making it difficult to synchronize supply and demand. The literature suggests that each of these unique characteristics of services leads to specific problems for service managers and necessitates special strategies for dealing with them (Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1985). Table 1 presents a synthesis of services specificities.

<b>Characteristics of services applied to aspects of services</b>	
<b>Intangibility</b>	The provider is forced to offer a performance promise, which is intangible.
<b>Heterogeneity</b>	Difficulty in standardizing services related to production performance of different producers. Customer resources are heterogeneous by nature, because they belong to the customers themselves.
<b>Inseparability</b>	Production and consumption occur simultaneously. Customer resources are necessary for service provision and must be present for the resource formation.
<b>Perishability</b>	The unavailable option of storing or stockpiling services. The capacity perishes if not activated by the integration of customer resources.

Table 1 – Services specificities  
Source: Adapted from Moeller (2010).

These characteristics, i.e. IHIP, has forced a focus on interaction and relationships (Vargo and Lusch, 2004) into the discussion of services and strengthens the discussion on innovation. Intangibility, for instance, means a difficulty to evaluate the quality of the service, while inseparability implicates in a ease of perceiving dissatisfaction and correcting failures throughout the process. All of this require another set of capabilities from service firms, which need to manage the influences of risks and costs of operations, the uncertainty about capacity and demand fluctuations, and the variability of customer interactions and behaviors, factors that intricates processes standardization.

## **TECHNOLOGICAL SETTING**

As for traditional manufactured goods innovation, the case of services requires an analysis of the available technology which a development process may take place. This process of generating service innovations could result in new service development, quality improvements, or new means and processes for delivering a service. Utterback and

Abernathy (1975) argue that “there will be a strong mutual relationship between a firm’s choice of a strategy and its environment and given its strategy, between the types of product and process innovations that a firm undertakes and the way its productive resources will be deployed, particularly the state of development achieved in its production processes”. A firm will apply a given technology setting according to its “states of development of technological capability that enable a firm to choose and use technology to create strategic competitive advantage” (Rush, Bessant and Hobday, 2007). We discuss firm’s technological capability further.

Given that technological setting, services are processes that integrate those elements in order to provide a result or a benefit. In this sense, service firms deploy processes and resources, both tangible and intangible, to offer value for its market of interest into the form of a service. This is what research on operations management call “value package” (Corrêa et al., 2007). Value package is the combination of both services and goods as a unit for delivering a product for a customer. Because of that blurring distinction between services and goods, a value package. A service value package includes: explicit service, implicit services, facilitating goods, support facilities, information. For instance, a restaurant assemble its facilities and techniques (intangible) in a proper manner to provide a meal (tangible) for a customer (Corrêa et al., 2007). Knowing how to improve the use of these goods, or replacing them with others more efficient is part of the capacity for operational innovation.

Another aspect of interest are the trajectories of innovations in services that do not follow a technological path. Gallouj & Weinstein (1997) explain that “innovations in services do not follow a technological trajectory, but trajectories in which technologies are only one vector among several others. Likewise, Sundbo & Gallouj (1998) show that innovation in services can occur in four ways: product innovation, process innovation, organizational or managerial innovations, market innovations. Hence, service innovation in general involves the development of new procedures and concepts rather than new core technologies (Nijssen et al., 2006).

## **ROLE OF CUSTOMERS**

“I believe that customer integration plays a major role in this paradigm shift and is the reason for the growing similarity between goods and services. Customer integration is the incorporation of resources from customers into the processes of a company” (Moeller, 2008). “Customer integration is thus defined as combining customer resources (persons, possessions, nominal goods, and/or personal data) with the company resources, in order to transform customer resources” (Moeller, 2008). “Companies willing to compete through service are advised to collaborate (co-create and co-produce) with customers and network partners to enhance knowledge, the fundamental source of competitive advantage” (Lusch,

Vargo, and O'Brien 2007).

It is necessary to change perspectives on many management practices. Providing information access (Prahalad and Ramaswamy, 2004), for instance, is essential to collaborate for value co-creation, but also exposes the firm to higher risks. This is a complete shift on the logic of operations and development in many manufacturing industries, but necessary in the case of services. It also influences customers' perceived quality, such as the capability of the provider to be reliable, responsive, and empathetic (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1988). As Prahalad and Ramaswamy (2004) say, "companies have traditionally benefited from information asymmetry between the consumer and the firm". The authors also describe the importance of experimentation, community building and the role of interactions for enabling value creation.

When introducing the concept of a service dominant logic Vargo and Lusch (2004) stand that services are more customer centric. "This means more than simply being consumer oriented; it means collaborating with and learning from customers and being adaptive to their individual and dynamic needs. In their view, "value is defined by and co-created with the consumer rather than embedded in output" (Vargo and Lusch, 2004). And all of this will influence services operational capabilities. If we speak of innovation, the object of innovation must be validated in a transactional relationship. Therefore, innovation in service only exists at the end of this process because I need the provision and it happens at the service encounter on a user-producer interface. This is a dynamic process where production and consumption happen at the same time. There is a technical basis in every service that is provided. The ability to offer the service can be increased by increasing the participation of the client in the process (co-producer), discharging the firm's workforce.

## **INNOVATION CAPABILITIES**

Every firm is embedded in a sectoral environment with a given technology as technological standard, that is, with elements that give a certain homogeneity to all the actors of that environment. When competing on the market, what makes the difference are not those elements that are common to all, but what the firm can do differently, in essence, how it manages its innovation capabilities. It is that firm's knowledge accumulated of how to innovate that can make them successful and sustain competitive advantages.

In this sense, capability can be defined as a set of knowledge and other resources (e.g. know-how, financial or physical assets, human capital etc.) that are firm specific and are needed to develop efficient solutions in different dimensions of the business. These assets are incorporated into routines that convey the ability to mobilize these resources and perform coordinated activities to achieve a goal that purposefully create, extend or modify its resource base in a process of "learning by doing" (Nelson & Winter, 1982; Amit & Schoemaker, 1993; Helfat & Peteraf, 2003; Winter, 2003). "For managers, the challenge

is to identify, develop, protect, and deploy resources and capabilities in a way that provides the firm with a sustainable competitive advantage and, thereby, a superior return on capital. Unlike resources, capabilities are based on developing, carrying, and exchanging information through the firm's human capital." (Amit & Schoemaker, 1993). Diversified firms have a portfolio of services and a portfolio of businesses, but it is important to understand a view of the company as a portfolio of its competences (Prahalad & Hamel, 1990), or in our terms, a portfolio of capabilities. "To be capable of some thing is to have a generally reliable capacity to bring that thing about as a result of intended action. Capabilities fill the gap between intention and outcome" (Dosi, Nelson and Winter, 2000).

Similarly to the definition of a general capability (or organizational capability), the literature of strategic management has been discussing in the last two decades the concept of Dynamic Capabilities as the "capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment" (Teece, Pisano and Shuen, 1997) by adapting, integrating and reconfiguring firm's knowledge and resources to sustain competitive advantages. Though similar, dynamic capabilities are not innovation capabilities. Strictly speaking, dynamic capabilities are in a spectrum slightly different from the capabilities of innovation. By definition, dynamic capabilities involve adaptation and change (Helfat & Peteraf, 2003) and alter how a firm currently makes its living (Helfat & Winter, 2011), but "dynamic capabilities do not directly affect output for the firm in which they reside" (Helfat & Peteraf, 2003), which is the purpose of innovation. The characteristic of a capability of being dynamic reflects its indirect contribution to the output of the firm through an impact on other capabilities, yet not necessarily those which, when assembled, address techno-economic problems (Alves et al., 2017).

Thus, innovation capabilities are considered a different kind of assets or resources that include technology, product, process, knowledge, experience and organization. It is tacit and is correlated closely with interior experiences and experimental acquirement. It is the ability to quickly introduce new products and to adopt new processes (Guan & Ma, 2003; Yam et al., 2004). Technological capability (Lall, 1992) has a positive relationship with innovation, but is not sufficient for leveraging new products and processes. "Innovation may be the result of a complex process and depend on a set of capabilities that, although often dispersed throughout the company's structure, can still be aligned with its strategic requirements. This set of capabilities form a meta-capability known as innovation capability" (Zawislak, Fracasso & Tello-Gamarra, 2018).

In this study we use Zawislak's et al. (2012) model, wherein innovation capability is understood as the firm's technological learning process, translated into product development and operations of that technology, as well as managerial and transactional routines. The integration between those four capabilities effectively promotes innovation, which creates competitive advantages (Zawislak et al., 2012, 2013, 2014; Alves et al., 2017) and the model is described in Figure 1.



The model is composed by two main drivers: technological capabilities and business capabilities. The technological aspect concerns knowledge creation, assimilation and application. Business capabilities are more related to the business itself, transforming that knowledge into management of people and organizational capacity on the one hand, and marketing and customer relations on the other. This is the arrangement of innovation capabilities that conform both firm and organization as loci for innovation to take place.

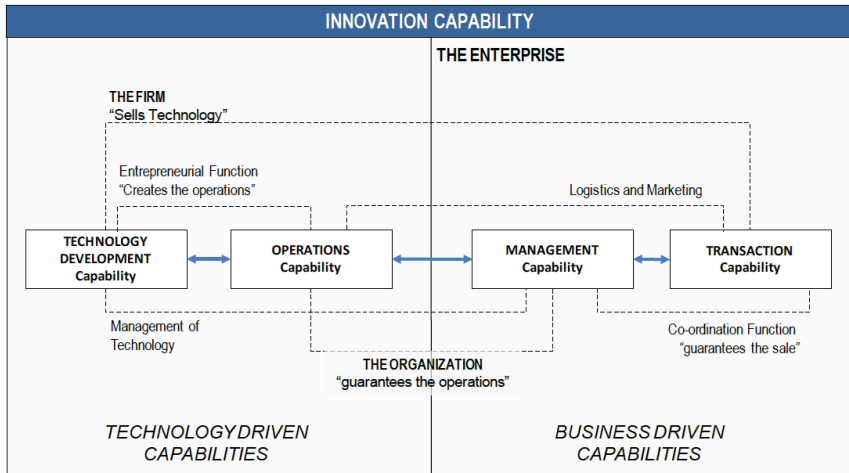


Figure 1 – Innovation Capabilities Framework

Source: Zawislak et al. (2012).

## SERVICE INNOVATION CAPABILITIES

It has been reviewed so far that service innovation has its specificities that differ from traditional approaches of linear innovation. Intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability impose lots of challenges to service firms, adding to it the crucial role of customers to provide their own resources for the service to be produced, but also for innovation generation. In addition, we have also discussed that innovative firms are those who manage their resources in a process of learning-by-doing and that this knowledge is translated into routines that sustain competitive advantages for the firm.

We now turn our discussion to the integrative idea of those two concepts mentioned before. As we argue, there is little effort in the literature to consolidate a concept of “service innovation capability”, first because mainstream innovation studies are focused on industrial innovation processes, and second, but consequently, capabilities for innovation are derived from a technological capability a firm possess within its R&D department, which does not frequently occur in service firms. Some scholars have discussed service innovation

capabilities and crafted their own conceptual models or definitions. Table 2 presents a few recent studies on the topic that make this approximation:

Reference	Study contribution
Ethiraj et al. (2005)	Client-specific capabilities are a function of repeated interaction with a given client across multiple projects over time. Project management capabilities are acquired through deliberate and persistent investments in infrastructure (systems and processes) and training.
Froehle & Roth (2007)	Theoretical framework that integrates both process- and resource-oriented perspectives of new service development.
Agarwal & Selen (2009)	Service organizations increasingly create new service offerings that are the result of collaborative arrangements operating on a value network level. Higher-order dynamic capabilities in services are generated as a result of collaboration between stakeholders. Furthermore, it is through collaboration and education of the stakeholders that additional higher-order capabilities emerge (customer engagement, collaborative agility, entrepreneurial alertness, and collaborative innovative capacity), all of which influence the service innovation outcome.
den Hertog, van der Aa & de Jong (2010)	Identify a set of six dynamic capabilities for managing service innovation and apply a dynamic capabilities view (DCV) of firms for managing service innovation. The study proposes that successful service innovators, which may include manufacturing firms developing into providers of service solutions, outperform their competitors in at least some of these capabilities.
Pöppelbuß et al. (2011)	The design and implementation of new or enhanced service offerings is a dynamic capability because the service organization is required to sense impulses for innovation, seize meaningful ways for change, and to finally transform its operational capabilities to the desired state. A new framework is proposed which structures service innovation capability into the areas of sensing, seizing, and transformation.
Gryszkiewicz, Giannopoulou & Barlatier (2013)	Define service innovation capability as ability to efficiently and effectively combine resources to successfully execute the NSD process, in order to achieve the strategic service innovation goals.

Kindström, Kowalkowski & Sandberg (2013)

There is a need for product-centric firms to compete in the market by adding services to their portfolio, which requires a greater focus on service innovation if they are to remain competitive. A major challenge associated with this shift is the management of the essential dynamic capabilities of sensing, seizing, and reconfiguring needed for service innovation.

Janssen, Castaldi & Alexiev (2016)

The development of new services is becoming a major concern for firms throughout the entire economy, there is only little insight in the organizational antecedents of service innovation. Therefore, attention is shifting toward the actual capabilities that allow a firm to source ideas and convert them into marketable service propositions. The paper provides the operationalization of a set of dynamic service innovation capabilities (DSICs).

---

Table 2 – Service innovation capabilities on current literature

Source: Authors.

As can be seen, there are few studies on this topic and they date roughly in the last fifteen years, which indicates the still available gaps to be covered. Two studies have stretched further the concept of service innovation capabilities: Den Hertog, van der Aa and de Jong (2010) develop a framework considering different dimensions of service innovation and relate it with the dynamic capability view of the firm; whilst Janssen, Castaldi and Alexiev (2016) test this same framework with a quantitative analysis of 391 Dutch firms.

Notably, most of these studies have focused their discussion on two main characteristics: (1) they frame their ideas around capabilities for new service development (NSD), and (2) they have explored innovation within a dynamic capabilities approach (sensing, seizing, reconfiguration). Firstly, in our view the studies use a narrow understanding of innovation capabilities that considers only aspects relative to a firm perspective. There is also a need of an organizational perspective, in a sense that its organization also needs to be developed (i.e. define new routines and processes, hire new people with different skills, alter management configuration, etc.) when a company leverage something new to the market. Secondly, other capabilities are susceptible to generate innovations rather than exclusively those dynamic capabilities. These are the ordinary capabilities (Teece, 2014) which matter for enterprise performance, but lack the long-term impact of change management. In fact, Alves et al. (2017) have shown “that operations capabilities are actually ‘ordinary capabilities’. These are a sort of minimum competitiveness capabilities which are routine-based and less dynamic”.

Thus, capabilities, and service innovation capabilities as well, are based on routines, which are a “behavior that is learned, highly patterned, repetitive, or quasi-repetitive,

founded in part in tacit knowledge. Brilliant improvisation is not a routine” (Winter, 2003). “A capability enables repeated and reliable performance of an activity, in contrast to ad hoc activity that does not reflect practiced or patterned behavior” (Helfat & Winter, 2011). Moreover, a service innovation capability is the capacity to learn from and engage customers into an innovation process that is manifested in routines that can be repeated with reliability. In other words, because services are a combination of processes, a service innovation capability can be defined as a massive feat of coordination and orchestration to bring resources together and make it work smoothly (Dosi, Nelson and Winter, 2000) in order to generate value-adding organizational knowledge.

This way, Zawislak’s et al. (2012) innovation capability model seems to be a coherent framework to depart a discussion. It considers the organization and firm on an integrated way, understanding the necessity of a coordinator-entrepreneur that is able to both create demand for the firm but also to organize its resources in a proper manner. It is that ability that makes a firm capable of constantly change itself to respond to market necessities. This argument agrees with Schumpeter’s (1934) seminal definition of innovation which comprehends the introduction of new products, new methods of production, opening new markets, and so on.

In this sense, we explicit next some key characteristics that should be taken into consideration if one’s desire is to come up with a service innovation capabilities framework. We stretch the discussion for each of the four innovation capabilities proposed in Zawislak et al. (2012).

## **PRODUCT DEVELOPMENT CAPABILITY**

Development capability has a different understanding of the development process for manufactured goods and for service innovation. The former is based on new technology for the creation of new products, materials, processes, etc., while the latter concerns much more on new ways of arranging the available technology to deliver value for the customers. For doing this, “managers must attend to the quality of co-creation experiences, not just to the quality of the firm’s products and processes. Quality depends on the infrastructure for interaction between companies and consumers, oriented around the capacity to create a variety of experiences. The firm must efficiently innovate “experience environments” that enable a diversity of co-creation experiences” (Prahalad and Ramaswamy, 2004). The co-creation of this process of services development occur in a iterative way, as it “promotes forms of tailor-made and ad-hoc innovation. It implies an interactive organization of innovation rather than a linear organization” (Djellal, Gallouj and Miles, 2013).

The unique characteristics of services (IHIP) are fundamental to differentiate innovation from manufactured goods. There is, for example, no possibility of patenting a new way of delivering a service or a new business model. That is why a technological

capability is one in many other relevant factors to influence innovations in services (Gallouj & Weinstein, 1997). It is important to recognize how much of all the firm's technological effort really turns into positive outcome in a sense that "the firm must develop a set of complementary capabilities to deal with innovation" (Zawislak et al., 2013).

## **OPERATIONS CAPABILITY**

Operations capability also concerns the fact that, in general due to IHIP characteristics, services have a higher degree of uncertainty over the results that are delivered. Thus, a service innovation capability model should understand how to reduce uncertainties for both customers, in the case of restrict means for previously evaluating outcomes, and for the firm, that suffer from perishable resources. This is made by defining rigorous, repeatable standard operational procedures and effectively communicating it. Co-creation of value also acts reducing uncertainties, which demands in-depth and very time-consuming dialogue. Learning how the firm intensively interacts with customers (Prahalad and Ramaswamy, 2004) and change its processes, while keep operational efficiency is a key aspect of service innovation capabilities.

The degree of intensity of interaction between customer and service process demand an adjustable user-producer interface, greater resource flexibility, different processes, and a higher level of customization of the value package delivery (Corrêa et al., 2007). Because customers input their own resources (Moeller, 2008) and competencies (Gallouj and Weinstein, 1997) in order to receive the value they expected for, a service firm operations must be structured to incorporate it properly. The problem placed is that these resources are not owned by the firm who delivers the service, thus it cannot control its orchestration. Hence, a service innovation capability model comprises the role of customers on a dynamic manner of indirect customer's resource orchestration. It is made by creating a system into which the firm learns, interacts, and responds to customer/user's resources while also deploying its own resources during the service provision.

## **MANAGEMENT CAPABILITY**

To describe a innovation capability is to identify the routine that are embedded in firm's operations, culture and strategy, thus describing aspects that are manageable by the firm. But understanding a service innovation capability model, it is required to understand the role of customers interaction and resource integration. A firm cannot manage the resources that it doesn't control, rather its service innovation capabilities must integrate, but not control customers' resources. This elevated uncertainty for both firm and customer raise the risks of a service operations. The risk that customers may assume when consuming the service, for instance are choosing his or her dish they want to eat in a restaurant, or the location they want to sit on a flight. They don't know how they experience will be. How

it affects firm's operational efficiency and how to manage the resources in order to prevent issues becomes utterly important. In essence, a firm needs to assume risks (i.e. higher costs) in order to provide its customers the possibility of deciding themselves how to use the service provided. Examples on this are the no-show prediction problems that airway or health companies face. "Risk adoption (when a service provider undertakes activities that were formerly the customer's responsibility) and value creation appear to be pivotal factors when considering the design of service-oriented market propositions" (Lightfoot, Baines and Smart, 2013).

In order to develop service innovation capabilities, the firm needs to understand how to share the risk of the operation with customers, rather than take all the risk for it. This will establish the parameters for firm's managerial decision making on the degree of interaction between employees and customers during the service encounter, and also how the user experience, the perceived quality and the customer's expectations are managed and constantly adapted to face customers' needs. In such cases, the attitude of the employees, the level of their training and their engagement with the company alter the quality of the service delivery and the satisfaction perceived by the customers. All those risks mentioned will affect the strategic diversification of offers that the service firm carries out, the business model it applies and the strategic management for evaluating what are the competitive advantages the firm perceives.

## **TRANSACTION CAPABILITY**

In contrast with goods transactions, the relationship between customer and service provider doesn't end right after the transaction itself. A transaction capability in services encompasses the ability to keep the relationship and collect feedback on the utility of the service provided. The superior consumer center that services employ make a shift from a transaction to a relationship focus (Vargo and Lusch, 2004). Likewise, as the level of service complexity of their offering increases, "how developing and maintaining relational capabilities (value-in-context) are more important than contractual capability (value-in-exchange)" (Gaiardelli, Martinez and Cavalieri, 2015). Therefore, a relational capability is "derived from values and processes in the exchange relationship and incorporates the following: trust and commitment, relational capital, information sharing routines and informal exchange" (Kreye, Roehrich and Lewis, 2015).

Coupling access to information with transparency enhances the consumer's ability to make informed choices and impacts its perception of quality. Also, the combination of transparency and risk assessment enhances firm's ability to co-develop trust (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Innovating in the whole customer experience, retention actions, relationship management, trust building and customer education are all relevant components to be covered in a service innovation capability model. Hence, successful firms recognize

the necessity to ensure close customer relationships and establish routines that grow new relationships with higher levels of customer engagement and intimacy. There is “a move away from transactional economics and raises management challenges associated with the development of more relational approaches which value a social dimension as a mean of governing business exchange, and are often predicated on greater levels of trust”. (Lightfoot, Baines and Smart, 2013).

## CONCLUSION

The aim of this essay was to comprehend the elements of a specific category of organizational capabilities: service innovation capabilities. We do this by analyzing current literature on service innovation and innovation capabilities to come up with some propositions that should be taken into consideration in the crafting of a service innovation capabilities framework. To surpass all those defining characteristics of service provision, we propose a revision of Zawislak's et al. (2012) framework towards a service innovation capabilities adjustment.

Some other frameworks had already been suggested in the literature and we have identified its limits. First, most of them tend to focus specially on New Service Development (NSD) capabilities, which we consider a narrow understanding of innovation in an organization. In a Schumpeterian perspective, in addition to new offerings, innovation in service firms may occur with new processes for delivering the service, or a new market that can be reached, for example. Second, these frameworks are in general based on a dynamic capabilities view of the firm, which on the one hand enables innovation, but in the other is not necessarily its only source. As we have seen, Alves et al. (2017) have shown that Operational Capability is defined as ordinary (Teece, 2014), though is not a dynamic kind of capability, but is also a possible group of organizational knowledge that can generate innovations. Furthermore, it has not been proved yet whether service operations are ordinary or dynamic capabilities of firms. Future empirical research should address this issue.

Three problems emerge on this discussion. First, the role of technology for services development. If innovation derives from technological advancement, as it has been asserted by many scholars, and if service innovation do not necessarily follow a technological trajectory (Gallouj and Weinstein, 1997), then services are not innovative? The answer is certainly no. Innovation in services has its specificities and do not follow the same logic as goods, so it becomes relevant to understand how firms shape its technological capabilities for service provision.

Second, customer resources are not possessed by the provider, thus it is not possible to control it. Firms need to create an environment into which the customer engage to get the result it expects. Each customer has heterogeneous resources, theoretically making every

service provision customized. This fact repress firm's gains in scale economies, elevating uncertainty and risks. Figuring out how these aspects influence firm's capabilities of process adjustments and resource allocation is also important.

Third, the critical point of service management is that customer interaction is on the definition of service provision. Without customer interaction during the production/consumption process the relation with the provider would be only transactional. In many cases, services also demand firms to collaborate with different players in a horizontal structure in order to deliver more specialized offers. How firms develop its relational capabilities, elevating trust into these relationships is another factor of interest.

As we have seen, service innovation capabilities require firms of any kind to develop elevated trust and commitment, relational capital, information sharing routines, close customer relationships, customer engagement, collaboration in networks, co-creation, uncertainty reduction and risk sharing. Finding the answer for these problems will set up the basis for developing a service innovation capabilities framework properly adjusted for service firms or business units. We expect that this approach not only permits the creation of new services, but also strengthens organizational adaptability for change in different environments and economic sectors.

## REFERENCES

Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. **Decision Sciences**, 40(3), 431–475.

Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017). Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model. **Revista de Administração de Empresas**, 57(3), 232–244.

Amit R., Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14(1), 33–46.

Arrow, K., 1962. Economic welfare and the allocation of resources for innovation. In: Nelson, R.R. (Ed.), **The Rate and Direction of Inventive Activity**. Princeton University Press, Princeton, pp. 609–625.

Bell, M., Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. Trade, Technology and International Competitiveness. **Economic Development Institute of the World Bank**, 69-100.

Chandler, Alfred D., Jr. (1977). **The Visible Hand**. Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

Corrêa, H. L., Ellram, L. M., Scavarda, A. J., Cooper, M. C. (2007). An operations management view of the services and goods offering mix. **International Journal of Operations and Production Management**, 27(5), 444–463.



den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, 21(4), 490–514.

Djellal, F., Gallouj, F., Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?, **Structural Change and Economic Dynamics**, 27, 98–117.

Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (2000). **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford University Press: Oxford, UK.

Eisenhardt K, Martin J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, October–November Special Issue 21: 1105–1121.

Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. **Strategic Management Journal**, 26(1), 25–45.

Fagerberg, J. & Verspagen, B. (2009). Innovation studies - The emerging structure of a new scientific field, **Research Policy**, 38(2), 218–233.

Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A Resource-Process Framework of New Service Development. **Production and Operations Management**, 16(2), 169–188.

Gaiardelli, P., Martinez, V., & Cavalieri, S. (2015). The strategic transition to services: a dominant logic perspective and its implications for operations, **Production Planning & Control**, 26:14-15, 1165–1170.

Gallouj, F. and Weinstein, O. (1997), "Innovation in services", **Research Policy**, Vol. 26 Nos 4-5, pp. 537–56.

Griliches, Z. (1957). Hybrid Corn: an exploration in the economics of technological change. **Econometrica**, 25 (4), 501–522.

Gryszkiewicz, L., Giannopoulou, E., & Barlatier, P. J. (2013). Service innovation capabilities: what are they?, **International Journal of Services, Economics and Management**, 5(1/2), 125.

Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms, **Technovation**, 23(9), 737–747.

Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles, **Strategic Management Journal**, 24(10), 997–1010.

Helfat, C., and Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n) ever-changing world, **Strategic Management Journal**, 32(11), 1243–1250.

Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016). Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. **R&D Management**, 46(4), 797–811.

Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. **World Development**, 20 (2), 165–186.

Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, 66(8), 1063–1073.

Kreye, M. E., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2015). Servitising manufacturers: the impact of service complexity and contractual and relational capabilities, **Production Planning & Control**, 26:14–15, 1233-1246.

Lightfoot, H., Baines, T., Smart, P. (2013). The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends, **International Journal of Operations & Production Management**, 33:11/12, 1408–1434

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic, **Journal of Retailing**, 83 (Special Issue), 5–18.

McKinsey Global Institute, Globalization in transition: the future of trade and value chains, January 2019.

Miles, I. (1993). Services in the new industrial economy, **Futures**, 25(6), 653–672

Moeller, S. (2008). Customer integration – A key to an implementation perspective of service provision. **Journal of Service Research**, 11(2), 197–210.

Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value, **Journal of Services Marketing**, 24(5), 359–368.

Nelson, R.R., Winter, S. (1982). **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press: Cambridge, MA.

Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P., Ron G.M. Kemp, R. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences, **International Journal of Research in Marketing**, 23, 241–251.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988), SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, **Journal of Retailing**, 64(1), 12–40.

Peillon, S., Pellegrin, C., & Burlat, P. (2015). Exploring the servitization path: a conceptual framework and a case study from the capital goods industry, **Production Planning & Control**, 26:14-15, 1264-1277.

Penrose, E. (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, New York. 272p.

Pöppelbuß, J., Plattfaut, R., Ortbach, K., Malsbender, A., Voigt, M., Niehaves, B., & Becker, J. (2011). Service innovation capability: Proposing a new framework. **Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems**, (January), 545–551.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, 68(3), 79–91.

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers, **Strategy & Leadership**, 32(3), 4–9.

- Richardson, G. (1972). The organization of industry. **Economic Journal**, 82 (327), 883-896.
- Rush, H., Bessant, J., & Hobday, M. (2007). Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool, **R&D Management**, 37(3), 221–236.
- Schmookler, J. (1962). Changes in industry and in the state of knowledge as determinants of industrial invention. In: Nelson, R.R. (Ed.), **The Rate and Direction of Inventive Activity**. Princeton University Press, Princeton, pp. 195–232.
- Schumpeter, J.A. (1934). **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services, **The Service Industries Journal**, 17(3), 432–455.
- Sundbo, J. and Gallouj, F. (1998). Innovation in services, work package ., SI4S Project Synthesis. Step Group.
- Sundbo, J. and Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services, **International Journal of Services Technology and Management**, 1(1), 15–36.
- Teece D, Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management Journal**, 18(7): 509–533.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management Perspectives**, 28(4), 328–352.
- Utterback, J., Abernathy, W. (1975). A Dynamic Model of Process and Product Innovation, **Omega, The International Journal of Management Science**, 3(6), 639–656.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, **Journal of Marketing**, 68(1), 1-17.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities, **Strategic Management Journal**, 24(10): 991–995.
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China, **Research Policy**, 33(8), 1123–1140.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, 7(2), 14–25.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2013). Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, 30(1 part 2), 329–348.
- Zawislak, P. A., Gamarra, J. T., Alves, A. C., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2014). The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics**, 13(1), 129.

Zawislak, P. A., Fracasso, E. M., Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms, **Innovation & Management Review**, 15(2), 189–207.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., and Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing, **Journal of Marketing**, 49(2), 33–46.

# CAPÍTULO 27

## PROJETOS PÚBLICOS PARA INCLUSÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 07/12/2020

### **Aline Cristina Helfenstein**

Fundação Universidade Federal de Rondônia,  
Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública.  
Ji-Paraná / RO  
<http://lattes.cnpq.br/1489376264028785>

### **Débora Fernandes de Souza Mendes**

Fundação Universidade Federal de Rondônia,  
Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública.  
Porto Velho / RO  
<http://lattes.cnpq.br/2305251405075421>

### **Douglas Fernando Batista Neis**

Fundação Universidade Federal de Rondônia,  
Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública.  
Porto Velho / RO  
<http://lattes.cnpq.br/7898097156344689>

### **Elielza Camargo Souza**

Fundação Universidade Federal de Rondônia,  
Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública.  
Porto Velho / RO  
<http://lattes.cnpq.br/5755335660229835>

### **Flávio de São Pedro Filho**

Fundação Universidade Federal de Rondônia,  
Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública.  
Porto Velho / RO  
<http://lattes.cnpq.br/9627466972854043>

### **Rafael Vicente Martins dos Reis**

Fundação Universidade Federal de Rondônia,  
Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública.  
Buritis / RO  
<http://lattes.cnpq.br/6866463911506403>

### **Ronaldo Helfenstein**

Faculdade de Ouro Preto do Oeste,  
Departamento de Administração e Ciências  
Contábeis  
Ouro Preto do Oeste / RO  
<http://lattes.cnpq.br/8787869415382631>

**RESUMO:** O eixo da pesquisa gira em torno de como projetos públicos podem influenciar na inclusão digital de micro e pequenas empresas. O objetivo proposto no trabalho é estudar os conceitos de tecnologia da informação para projetos públicos voltados para a inclusão digital de MPEs. A metodologia utilizada tem abordagem qualitativa de natureza descritiva, baseada na análise de conteúdo com clivagem de termos da teoria, delimitando características relacionadas ao objetivo da pesquisa. Através do estudo concluiu-se que o uso de tecnologias contribui para o crescimento e manutenção de micro e pequenas empresas no mercado competitivo, mas que os recursos para acompanhar a evolução tecnológica são escassos, e por isso, o desenvolvimento de projetos públicos voltados para inclusão digital de micro e pequenas empresas parece ser essencial.

**PALAVRAS - CHAVE:** Projetos Públicos; Micro e Pequenas Empresas; Inclusão Digital; Gestão do Conhecimento; Competitividade.

## PUBLIC PROJECTS FOR DIGITAL INCLUSION OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN BRAZIL

**ABSTRACT:** The research axis revolves around how public projects can influence the digital inclusion of micro and small companies. The objective proposed in the work is to study the concepts of information technology for public projects aimed at the digital inclusion of MSEs. The methodology used has a qualitative approach of a descriptive nature, based on content analysis with cleavage of terms from the theory, delimiting characteristics related to the research objective. Through the study it was concluded that the use of technologies contributes to the growth and maintenance of micro and small companies in the competitive market, but that the resources to accompany the technological evolution are scarce, and therefore, the development of public projects aimed at inclusion of micro and small businesses seems to be essential.

**KEYWORDS:** Public Projects; Micro and Small Companies; Digital inclusion; Competitive Market.

### 1 | INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação, nos últimos anos, tem dominado o mercado em diversas áreas, seja no setor público, nas indústrias ou nas empresas. Empresas que não se atualizaram ao novo modelo tecnológico, vem perdendo vantagem competitiva e conseqüentemente estão fadadas ao fracasso econômico. Para grandes empresas esse avanço torna-se mais fácil, pois possuem melhor acesso a recursos financeiros, e também opções de aquisições. Já as empresas menores, como microempresas e empresas de pequeno porte, conhecidas como (MPEs) contam com um faturamento que não lhes permite acompanhar os avanços necessários para manter-se no mercado competitivo, podendo chegar a resultados ótimos por meio do apoio de projetos públicos.

Diante da realidade apresentada, este estudo pretende ampliar o horizonte de como projetos públicos podem ser implementados para o desenvolvimento da inclusão digital das micro e pequenas empresas. Para atender a este *gap* teórico, o objetivo geral deste trabalho é estudar os conceitos de tecnologia da informação para projetos públicos voltados para a inclusão digital de MPEs. Para o alcance dos resultados desejados, constitui-se como objetivos específicos levantar os conceitos de tecnologia da informação para inclusão digital em MPEs (1); caracterizar a Gestão do conhecimento nas MPEs com suporte da Taxonomia de Bloom (2); e construir um cenário cognitivo capaz de gerar engajamento prático dos conceitos considerados neste estudo (3). A pergunta a ser respondida pela pesquisa é: Quais conceitos relacionados a tecnologia da informação podem ser utilizados em projetos públicos de inclusão digital para MPEs?

Este estudo está estruturado em tópicos e subtópicos, e após esta introdução seguem a revisão teórico-científica, reunindo os conceitos relacionados ao assunto, a metodologia a ser utilizada para o desenvolvimento do trabalho; os resultados serão tratados em conformidade aos objetivos propostos; a conclusão busca registrar a resposta

à pergunta de pesquisa; por último vem as indicações de referência que serviram de fonte no preparo desta tarefa.

## **2 I REVISÃO TEÓRICO CONCEITUAL**

Segundo Soares e Beirão Junior (2011), os projetos públicos têm o intuito de criar novos produtos ou serviços, adicionando mudanças e inovações nos processos de produção ou fornecimento de serviços. Com esta definição, verifica-se o quão importante é o conceito, para que inovações tecnológicas ocorram em MPEs. Siqueira (1985) define projeto como um agrupamento de ações interdependentes que são realizadas com um fim específico, com tempo de duração já pré-determinado em prol da execução de algo. Nesse sentido, verifica-se que um projeto público tem características adequadas para promover mudanças necessárias.

As mudanças nas organizações, principalmente tecnológicas, vem ocorrendo há algum tempo. As principais alterações, começaram a acontecer com a revolução industrial, onde os modelos de produção e gestão foram drasticamente alterados, dilatando a cada dia o desafio de gerenciar essas novas organizações, como indicam Soares e Beirão Junior (2011).

### **2.1 Conceitos de tecnologia da informação, inclusão digital e Micro e pequenas empresas**

Os próximos subcapítulos são destinados ao levantamento teórico dos conceitos relacionados a tecnologia da informação, inclusão digital e micro e pequenas empresas separadamente.

#### *2.1.1 Conceitos de tecnologia da informação*

A Tecnologia da Informação (TI) ou Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) vem ganhando espaço como integrante nos recursos de gestão das organizações, grandes empresas utilizam a TI de forma intensiva; tal indicativo é incorporado também às MPEs, como registra Silva e Teixeira (2014). Este estudo vai sendo confirmado por Lunardi, Dolci e Maçada (2010) quando alertam que a dinâmica de atualização traz um crescente número de organizações que utilizam a TI na realização de suas operações. Segundo Laurindo *et al.* (2001) a tecnologia da informação é a área específica que reúne os meios como os softwares, hardwares e peoplewares, de modo a oferecer dados e informações e conhecimento aos usuários. Em complemento, Maciel e Fernandes (2011) definem tecnologia como agrupamento de conhecimento, informações e meios empregados de forma organizada para realização de alguma atividade.

### 2.1.2 Conceitos de inclusão digital

Cerquinho *et al.* (2015) traz que a inclusão digital precisa ser vista como uma ação política, e deve ser seriamente tratada pelo governo, através de ações e instrumentos que resultem na ampliação dos capitais básicos dos indivíduos. Em colaboração a este conceito, Cabral Filho e Cabral (2010) afirmam que a inclusão digital faz parte de uma questão compreendida dentro da política, que depende da formulação, visibilidade e sustentabilidade de políticas públicas a serem empreendidas pelo governo. Neste mesmo caminho, Cardoso e Pedro Filho (2019), quando estudam o papel da inovação tecnológica no setor público, discorrem que as instituições precisam de inovação, qualificando seus processos a fim de otimizar os resultados demandados. Observa-se assim, que a inclusão digital ou inovação tecnológica é um fator preponderante a ser considerado em todos os tipos de organização, visto as alterações que vêm ocorrendo na sociedade e no mercado competitivo.

Conforme explicita Cordeiro Neto e Feitosa (2010), inclusão digital é a junção de atividades de interesse da comunidade por meio de plataforma interativa com organizações públicas ou privadas, valendo-se da tecnologia da informação e comunicação. Em colaboração com o conceito, Miranda *et al.* (2017) define que a inclusão digital é socializar o acesso às tecnologias de informação, consentindo que todas as pessoas utilizem os recursos e plataformas tecnológicas disponíveis. Ferreira *et al.* (2020) afirma que a realidade dos negócios atualmente é altamente competitivo, por conta das rápidas mudanças que ocorrem por conta da evolução da tecnologia e das mídias digitais. Nesse sentido, a inclusão digital de empresas trata-se de promover a utilização dos variados recursos tecnológicos por variados tipos de empresas, até mesmo as menores a fim de promover sua sobrevivência em meio à competitividade.

### 2.1.3 Conceitos e definições de Micro e pequenas empresas

Para os devidos efeitos tributários e jurídicos, com as alterações mais recentes promovidas pela Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, é enquadrada como microempresa a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 do Código Civil, devidamente registrados, que auferirem receita máxima anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); já a empresa de pequeno porte é a que, nas mesmas condições acima, aufera receita anual entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2016).

Barreto *et al.* (2014) explica que as Micro e Pequenas Empresas são responsáveis por cerca de 60% dos empregos gerados no Brasil. Ou seja, são organizações-chave para o desenvolvimento do país. Corroborando tal colocação, Lunardi, Dolci e Maçada (2010) afirma que as MPEs têm sido fundamentais no desenvolvimento e manutenção da economia do país. O estímulo ao desenvolvimento das MPEs é importante, já que o sucesso desta



categoria deve refletir um cenário econômico mais equilibrado no país.

## **2.2 Gestão do conhecimento nas MPEs com suporte da Taxonomia de Bloom**

Neste tópico serão apresentadas teorias relacionadas a gestão do conhecimento e Taxonomia de Bloom, os conceitos e aplicações relacionados às MPEs.

### *2.2.1 Conceitos de Gestão do conhecimento*

Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019) definem o conhecimento como sendo uma continuação da mente do ser humano, onde conta com extratos das ideias, valores e crenças e experiências vividas ao longo de sua vida, capaz de modificar o meio em que vive, gerando novos conhecimentos e compreensões. Para Gonzales e Martins (2017) o conhecimento organizacional deve ser considerado atualmente como um ativo, que apesar de intangível, é capaz de produzir vantagem competitiva à organização que o utiliza. Nesse mesmo caminho, Severo *et al.* (2019) afirma que a gestão do conhecimento vem ocupando espaço importante na função de delimitar estratégias para desempenho nas organizações.

Correa, Ziviani e Chinelato (2016) trazem que a Gestão do Conhecimento tem como objetivo principal a promoção do desempenho das organizações através do conhecimento. Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019) trazem que o conhecimento está dividido entre tácito (que deriva das vivências do cotidiano) e explícito (que é obtido por meios formais, o conhecimento ensinado). Para Gonzales e Martins (2017) o conhecimento é de natureza intangível e ocorre de forma evolutiva, através da organização de dados e aprendizagem.

Severo *et al.* (2019) afirma que as boas práticas na gestão do conhecimento propiciam vantagem competitiva para as empresas que conseguem aplicá-la, trazendo consequentemente o sucesso da organização. Neste mesmo cenário Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019) afirmam que as organizações precisam ter uma postura adequada e empenhar esforços no sentido de utilizar as ferramentas e meios necessários para promover aprendizado contínuo de seus colaboradores, para assim atingir o sucesso na aplicação da Gestão do Conhecimento.

### *2.2.2 Conceitos sobre Taxonomia de Bloom*

A taxonomia de Bloom é entendida por Defaveri, Baldissera e Silva (2019) como uma forma de organizar de forma hierárquica o processo de aprendizagem, auxiliando no planejamento, organização e controle da aprendizagem. Defaveri, Baldissera e Silva (2019) apresentam que Bloom dividiu a taxonomia em três dimensões de conhecimento: cognitivo (memória e desenvolvimento de habilidades intelectuais), afetivo (interesses, atitudes e valores) e psicomotor (habilidade com objetos ou ferramentas).

Segundo Defaveri, Baldissera e Silva (2019) a taxonomia facilitou para que instrumentos de aprendizagem fossem utilizados de maneira mais estruturada, inclusive avanços

tecnológicos, a fim de promover o processo de ensino e aprendizagem; a maneira hierárquica de ocorrer, significa que para obter conhecimentos mais profundos, o indivíduo precisa primeiro dos conhecimentos mais rasos. Ferraz e Belhot (2010) afirmam que o pensamento cognitivo deve ser estruturado, para que também possa ser repassado como conhecimento adquirido. Nesse sentido, a taxonomia de Bloom é uma forma de estruturar o conhecimento, obtendo-o de forma primária e caminhando para formas mais complexas, a fim de que esse conhecimento permaneça e seja lembrado no futuro.

### **2.3 Conceitos de projetos públicos válidos para inclusão digital e apoio a MPEs**

Para Vargas (2016) projeto é um conjunto de ações organizadas com tempo e custos determinados, executada por pessoas ou organizações, utilizando-se recursos e insumos necessários, destinadas a atingir determinado objetivo. Coelho *et al.* (2014) definem como gestão de projetos na administração pública, o gerenciamento e aplicação de conhecimentos, habilidades e ações que procuram executar objetivos com tempo e orçamento determinados, necessitando de conhecimentos diversos, principalmente acerca das legislações vigentes. Segundo Vargas (2016) os projetos podem ser curtos ou longos, envolver poucas ou muitas pessoas, em geral atingem além da organização, os atores externos, como fornecedores, clientes, governo, etc.

Segundo Lunardi, Dolci e Maçada (2010) as organizações têm sido pressionadas pela inovação tecnológica e concorrência em investir em TI. Para Chapuis (2019) o principal motivo para a discrepância na distribuição econômica são as desigualdades praticadas no mercado. Santos (2019) afirma que em meio ao mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem desenvolver competências diferenciais para obter sucesso. Lunardi, Dolci e Maçada (2010) completa que conforme as tecnologias atingem valores mais acessíveis, empresas menores também podem usufruir dos benefícios dispendidos por elas. Para Ferreira *et al.* (2020) as empresas, preocupadas em permanecer “vivas” nos negócios têm buscado incessantemente por alternativas para acompanhar as transformações e inovar em seus produtos e serviços, além de utilizar-se da tecnologia para reduzir custos operacionais. Nesse sentido, o desenvolvimento de projetos públicos parece essencial para a promoção dos meios estruturantes válidos no desenvolvimento tecnológico de micro e pequenas empresas.

A exemplo disso, Cunha e Bourlegat (2016) em seus estudos, observaram que a Lei Complementar 123/2006 tem trazido avanços para a participação das MPEs nas licitações, e conseqüentemente, grande avanço a essa categoria de empresas. Percebe-se que tal lei é um projeto público que transformou-se em uma ótima política pública e que tem produzido resultados de excelência na inclusão das MPEs no mercado competitivo de licitações.

### 3 I METODOLOGIA

O presente estudo tem abordagem do tipo qualitativa, de natureza descritiva, conforme definições de Creswell (2010). A metodologia a ser utilizada é a proposta por Bardin (1977) de análise de conteúdo, baseada nas teorias selecionadas.

#### 3.1 Método de Análise de Conteúdo

A metodologia de análise de conteúdo, conforme Bardin (1977) trata-se de uma ferramenta metodológica de trabalhar as palavras e suas significações, procurando encontrar as informações que não estão propriamente expressas nas palavras, determinando variáveis psicológicas, sociológicas, históricas, etc. Schiavini e Garrido (2018) em seus estudos, reforçam a definição de Bardin quando definem a técnica como um método onde são realizadas análise de comunicações buscando entender a mensagem além do que está explícito. Flick (2013) afirma que é uma maneira clássica de analisar textos de origens diversas. Gonçalves (2016) conceitua tal tipo de abordagem como uma técnica das ciências sociais cujo objetivo é investigar fenômenos através da pesquisa e análise de mensagens. Para Schiavini e Garrido (2018) esta técnica é destinada para estudos qualitativos e tem alcançado maior credibilidade a cada dia, sendo aplicada em diversas áreas na qual destacam ciências sociais.

Flick (2013) define ainda que o método tem como base o uso de categorias, que são extraídas da teoria. Nesse sentido, o presente estudo valeu-se da busca de e-books e artigos científicos nas plataformas digitais Spell e Periódicos Capes, buscando-se os termos-chave relacionados aos objetivos da pesquisa, conforme detalhados na figura 1. Foram selecionados 40 trabalhos para leitura, sendo descartados 14 e 26 participaram da análise do presente estudo.

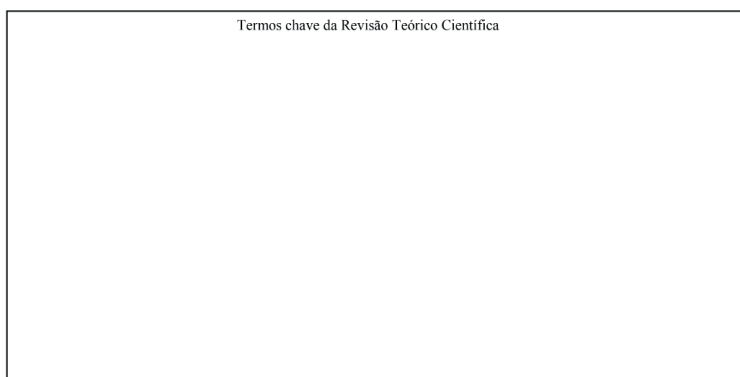


Figura 1 – Termos chave da Revisão Teórico Científica

Fonte: Elaborada pelos autores

De acordo com as teorias obtidas pela busca dos termos chave, foi construída a Revisão Teórica Científica, que servirá de apoio para definição das categorias a serem explicadas, conforme Flick (2013), no capítulo 4.

### 3.2 Clivagem teórica

Para construção do capítulo de análise do conteúdo levantado na revisão teórico científica utilizou-se a metodologia de clivagem de termos, onde foram selecionados os conceitos-chave da revisão teórico científica e delimitado suas características, definições e relacionamento com o tema da pesquisa. As fases da execução da pesquisa estão demonstradas pela figura 2.

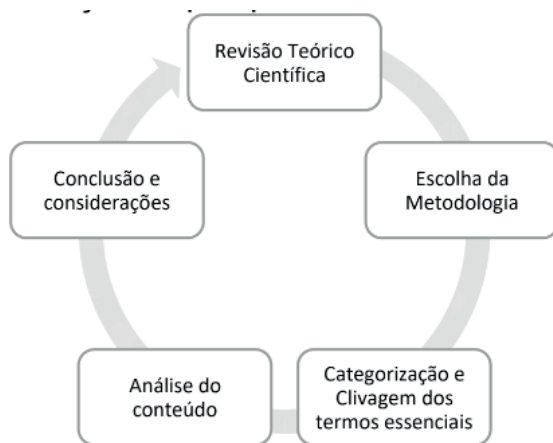


Figura 2 – Fases de execução da pesquisa

Fonte: elaborada pelos autores

## 4 | ANÁLISE DO CONTEÚDO E RESULTADOS OBTIDOS

O conteúdo obtido através da revisão teórico científica foi analisado por meio da técnica de análise de conteúdo, já mencionada no capítulo de procedimentos metodológicos. Nesse sentido, este capítulo é subdividido de acordo os temas estudados, analisando os conceitos e aplicações com vistas promover a inclusão digital das MPEs por meio de projetos públicos.

### 4.1 Tecnologia da informação, inclusão digital e Micro e pequenas empresas

Este subcapítulo apresentará os resultados encontrados e sua análise com relação as teorias envolvendo tecnologia da informação, inclusão digital e micro e pequenas empresas no que se refere a aplicação destes em MPEs.

### 4.1.1 Tecnologia da Informação

Através das teorias encontradas acerca da tecnologia da informação, elaborou-se o quadro 1, abaixo, com os elementos essenciais referentes ao assunto e suas respectivas descrições.

Elementos	Descritiva
<p>1. Tecnologia da Informação Silva e Teixeira (2014). Lunardi, Dolci e Maçada (2010). Laurindo et al. (2001). Maciel e Fernandes (2011).</p>	<p>1.1 A tecnologia da informação é necessária para produção e fornecimento de produtos e serviços de maior qualidade, além de permitir maior participação no mercado competitivo.</p>
	<p>1.2 Utilização de plataformas digitais disponíveis nos órgãos públicos que contenham tecnologia da informação inerente a MPEs para diminuir custos com contratação de pessoas.</p>
	<p>1.3 Buscar ferramentas, onde a MPE possa compreender os facilitadores usuais com maior vantagem e custo-benefício possível, como as relações, a gestão, o controle e a rapidez dos resultados.</p>
<p>2. Recursos de Gestão das organizações Silva e Teixeira (2014).</p>	<p>2.1 Os recursos de gestão nas organizações está relacionado com capital e materiais que auxiliem no gerenciamento da organização.</p>
	<p>2.3 Estes recursos podem ser softwares, hardwares ou até mesmo plataformas digitais que possam melhorar a gestão.</p>
<p>3. Dinâmica de atualização Lunardi, Dolci e Maçada (2010).</p>	<p>3.1 As mudanças constantes do mundo dos negócios exige constante atualização por parte das organizações.</p>
	<p>3.2 As atualizações estão relacionadas a mudanças tecnológicas, tributárias, jurídicas e principalmente das necessidades e anseios dos clientes.</p>
<p>4. Plataformas Lunardi, Dolci e Maçada (2010).</p>	<p>4.1 Meios desenvolvidos através da tecnologia para integrar pessoas e informações.</p>
<p>5. Operações Lunardi, Dolci e Maçada (2010).</p>	<p>5.1 As operações são as transações das organizações, que envolvidas por tecnologia, ganham agilidade, qualidade e eficiência.</p>

6. Softwares, hardwares e <i>peoplewares</i> Laurindo et al. (2001)	6.1 Softwares são os programas, plataformas, aplicativos utilizados pelas organizações e pessoas a fim de realizar determinadas atividades.
	6.2 Os equipamentos de tecnologia são chamados de hardwares, podem ser computadores, equipamentos de leitura, codificadores, máquinas de produção, <i>smartphones</i> , etc.
	6.3 As <i>peoplewares</i> são as pessoas envolvidas nos processos de informação, produção e decisão.
	6.4 A tecnologia necessita das <i>peoplewares</i> , pois estas possuem o conhecimento acumulado sobre as ações que a TI vem contribuir para o aprimoramento.
7. Agrupamento de conhecimento, informações e meios Maciel e Fernandes (2011).	7.1 É o conjunto de instrumentos, sejam intelectuais ou materiais, a serem empregados para o desenvolvimento da empresa, dos seus produtos e/ou serviços.

Quadro 1 – Elementos descritivos relacionados a tecnologia da informação

Fonte: Elaborado pelos autores

A tecnologia da informação é responsável pela provisão de meios que facilitem o gerenciamento de organizações, aumentem a qualidade, rapidez e excelência dos produtos e serviços entregues pelas empresas. Micro e Pequenas empresas precisam ter acesso a estas inovações tecnológicas, a fim de permanecerem competitivas no cenário de mercado atual que está em constante transformação.

#### 4.1.2 *Inclusão digital*

Os principais elementos encontrados na teoria sobre inclusão digital estão relacionados no quadro 2 com as observações pertinentes a eles relacionada a inclusão digital de Micro e Pequenas Empresas.

Elementos	Descritiva
1. Inclusão digital Cerquinho et al. (2015). Cordeiro Neto e Feitosa (2010).	1.1 É necessária para garantir o desenvolvimento de todos.
	1.2 Devem ser implementadas ações para que aqueles que não possuem conhecimentos ou acesso a meios tecnológicos possam ser incluídos e participar destes avanços.

2. Ação política Cerquinho et al. (2015).	2.1 Atividade geradora de mudança comportamental ou organizacional promovida pelo estado e/ou seus agentes.
	2.2 Representa uma das maneiras de se promover a inclusão digital de pessoas ou organizações.
3. Ampliação dos capitais básicos dos indivíduos Cerquinho et al. (2015).	3.1 O capital básico dos indivíduos são seus conhecimentos, habilidades e capacidades para algo.
	3.2 Desenvolver o conhecimento pessoal na área de tecnologia é tão importante quanto disponibilizar meios de aquisição de tecnologia.
	3.3 Indivíduos desprovidos de habilidades mínimas de TI apresentarão grande dificuldade no mercado competitivo.
4. Políticas públicas Cabral Filho e Cabral (2010).	4.1 Podem ser ações de mudança propostas pelo governo, para implementar a inclusão digital para aqueles que não estão envolvidos ainda no cyberworld.
	4.2 Em todos os aspectos, são criadas a fim de promover melhoria na vida da sociedade e preencher uma lacuna social existente.
	4.3 O Estado deve demandar forças para incluir empresas e pessoas no novo cenário de inovação, que vem transformando o mundo, as organizações e a economia.
5. Otimizar os resultados Cardoso e Pedro Filho (2019).	5.1 Através da tecnologia é possível otimizar resultados, já que ela diminui o tempo de produção das coisas, melhora a qualidade e diminui custos de operações, como pessoal e logística.
	5.2 Além do ambiente de produção, a tecnologia atua aperfeiçoando o poder de decisão e a capacidade de gerenciamento das organizações, pois permite maior controle de custos, despesas, lucros e perspectivas de mercado.
6. Socializar o acesso às tecnologias de informação Miranda et al. (2017).	6.1 A socialização do acesso às TIs ocorre quando os diversos grupos sociais e organizações grandes e pequenas, têm o mesmo acesso a essas tecnologias.
	6.2 A medida que os preços dos bens, insumos e serviços de TI reduzem, eles se tornam mais acessíveis a população mais carente e às organizações menores, como MPES.
7. Evolução da tecnologia e das mídias digitais Ferreira <i>et al.</i> (2020).	7.1 A evolução tecnológica é constante. E as exigências para que elas continuem cada vez maiores. Os processos são aprimorados a cada dia e o que era válido ontem, hoje já é insuficiente.
	7.2 Empresas sem acesso às plataformas digitais utilizadas pelo governo, ficam reféns de terceiros, sejam escritórios especializados em licitações, sejam empresas responsáveis por parte de sua produção.

Quadro 2 – Elementos descritivos relacionados a inclusão digital

Fonte: Elaborado pelos autores

A inclusão digital é o meio a ser utilizado para que as pessoas e empresas apresentem mesmas condições de competição no mercado e na sociedade. Ações políticas devem ser pensadas a fim de promover tal processo. A evolução tecnológica será cada vez mais presente em todos os meios e assim conseqüente será a necessidade de atualização.

### 4.1.3 Micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas são aquelas organizações que possuem capacidade de faturamento anual economicamente menor. Os elementos conceituais relacionados a este tipo de organização constam no quadro 3.

Elementos	Descritiva
1. Microempresas (Brasil, 2006).	1.1 São organizações empresariais individuais ou de sociedade simples com faturamento de até R\$ 360.000,00 por ano.
2. Empresa de Pequeno Porte (Brasil, 2006).	2.1 As empresas de pequeno porte são organizações um pouco maiores que as microempresas que faturam anualmente o montante máximo de R\$ 4.800.000,00.
3. Desenvolvimento do país (Barreto <i>et al.</i> , 2014)	3.1 As micro e pequenas empresas são responsáveis pela maioria dos empregos gerados no Brasil.
	3.2 O desenvolvimento econômico e tecnológico das MPEs resultará em um país também mais desenvolvido.
	3.3 As MPEs movimentam o país, apesar de menores, são a maioria em quantidade de organizações, e, por isso, tão importantes.
4. Manutenção da economia	4.1 A economia de um país depende de sua capacidade de geração de empregos, já que através deles os cidadãos adquirem seu poder de compra e sustento, que são seus salários ou rendimentos.
	4.2 Por serem maioria no Brasil, as MPEs são agentes de manutenção da economia, caso estas não consigam acompanhar o mercado competitivo, logo terão diversas pessoas desempregadas e a economia em crise.

Quadro 3 – Elementos descritivos relacionados a inclusão digital

Fonte: Elaborado pelos autores

As MPEs são agentes geradoras da maioria dos empregos percebidos no Brasil, com isso, responsáveis por boa parte do desenvolvimento do país e manutenção da economia. É através destas empresas que a maioria da população participa do fluxo econômico, são



os pequenos grãos participando juntos da movimentação de um país, que, se assim não fosse, seria dominado por grandes empresas.

## 4.2 Gestão do conhecimento nas MPEs com suporte da Taxonomia de Bloom

Nos próximos subcapítulos será apresentado os resultados obtidos em relação as teorias relacionadas ao conhecimento, a gestão do conhecimento nas MPEs e a taxonomia de Bloom, bem como a relação existente entre estes conceitos com as MPEs.

### 4.2.1 Gestão do conhecimento nas MPEs

A gestão do conhecimento é necessária em qualquer circunstância. Nas MPEs mais ainda, já que seus recursos materiais, pessoais e financeiros por vezes são escassos e precisam ser supridos por habilidades sobressalentes. No quadro 4 abaixo encontram-se os principais conceitos relacionados a esta necessidade.

Elementos	Descritiva
Conhecimento Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019).	Nos tempos atuais, o conhecimento e a informação são responsáveis pelo diferencial das pessoas e organizações, a força possui pouco valor, mas o conhecimento é enaltecido.
Extratos das ideias, experiências vividas, conhecimento tácito Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019).	O conhecimento não está baseado somente nas informações aprendidas, mas também nas ideias e experiências vividas pelas pessoas.
	O conhecimento tácito, por derivar de experiências anteriores deve ser considerado, visto que previne a organização ou a pessoa de cometer erros já ocorridos.
	A experiência por vezes torna-se diferencial no mercado competitivo, ainda mais em empresas pequenas, que precisam destacar-se em algumas áreas para suprir necessidades em outras.
Conhecimento explícito Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019).	Esse tipo de conhecimento pode ser promovido, visto que é composto pelo que se aprende.
	Cabe as pessoas e as organizações a promoção desse tipo de conhecimento, pois torna-se potencial fator competitivo, além de promover melhoria nos processos da organização, sejam gerenciais, de produção ou de serviços.

<p>Modificar o meio Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019).</p>	<p>O conhecimento acumulado das pessoas é capaz de promover transformações no meio em que vive ou atua.</p>
	<p>Mudanças sempre serão necessárias, o mundo está em constante transformação, as experiências devem ser utilizadas para modificar comportamentos, ações, paradigmas e assim otimizar resultados.</p>
<p>Conhecimento organizacional Gonzales e Martins (2017).</p>	<p>O conhecimento de uma organização é composto por todo acúmulo de conhecimento tácito e explícito de seus atores.</p>
	<p>O conhecimento organizacional, em termos de mercado, pode representar diferencial competitivo, por exemplo uma equipe experiente e com treinamentos recentes, pode produzir melhores produtos, ou prestar serviços de excelência.</p>
<p>Delimitar estratégias para desempenho Severo et al. (2019). Correa, Ziviani e Chinelato (2016).</p>	<p>As organizações têm buscado constantemente pelo estabelecimento de metas para alavancar resultados e a gestão correta do conhecimento existente na organização auxiliará no melhor desempenho; um exemplo é a alocação de pessoas com conhecimentos direcionados a assuntos de finanças no financeiro da organização, promovendo melhor proveito desse conhecimento.</p>
<p>Natureza intangível, forma evolutiva Gonzales e Martins (2017).</p>	<p>O conhecimento apresenta como natureza a intangibilidade, algo que não pode ser tocado nem sentido fisicamente, contudo, é um bem que deve ser valorizado nas organizações.</p>
	<p>A evolução faz com que as exigências aumentem, as informações se transformem e faz com que o conhecimento seja evolutivo e contínuo para ser real.</p>
	<p>Um conhecimento não atualizado é dispensável nas organizações, é necessário evoluir junto com as alterações no mundo, em paralelo as tecnologias e avanços.</p>
<p>Boas práticas na gestão do conhecimento Severo <i>et al.</i> (2019). Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019).</p>	<p>Promover o aprendizado contínuo, aproveitar os recursos pessoais e conhecimentos já existentes nas posições e setores adequados, promover o contínuo aprendizado, são elementos presentes em boas práticas na gestão do conhecimento.</p>
	<p>Quanto melhor a gerência do conhecimento, melhor será o resultado da organização.</p>

Quadro 4 – Elementos descritivos relacionados a gestão do conhecimento nas MPEs

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.2.2 Taxonomia de Bloom

A taxonomia de Bloom é uma proposta de organização e de gestão do conhecimento. É uma ferramenta amplamente utilizada para organizar o conhecimento e a forma que ele é repassado às pessoas. No quadro 5 estão os elementos essenciais a esta definição e como é ou pode ser utilizada na gestão de MPEs.

Elementos	Descritiva
Processo de aprendizagem Defaveri, Baldissera e Silva (2019).	O processo de aprendizagem hierarquizado é a forma que a taxonomia de Bloom define como adequada para planejar, organizar e controlar a aprendizagem.
	Esse processo quando promovido nas organizações, propicia aprimoramento em todos os níveis.
Instrumentos de aprendizagem Defaveri, Baldissera e Silva (2019).	Os instrumentos de aprendizagem são os meios essenciais para promoção do conhecimento aprimorado.
	A tecnologia tem sido um instrumento cada vez mais utilizado, pois consegue alcançar conhecimentos distantes e atualizados.
Pensamento cognitivo Ferraz e Belhot (2010)	Estruturar o conhecimento cognitivo é torná-lo capaz de reprodução como conhecimento adquirido a terceiros.
	O conhecimento baseado em experiências tem seu papel na estrutura de Bloom, geralmente está associado a forma mais primária de conhecimento, mas que é necessária para alcançar conhecimentos mais profundos.

Quadro 5 – Elementos descritivos relacionados a taxonomia de Bloom

Fonte: Elaborado pelos autores

### 4.3 Projetos públicos válidos para inclusão digital e apoio a MPes

A utilização de projetos públicos é necessária sempre que exista um problema de ordem pública a ser resolvido. Elementos essenciais relacionados a temática constam no quadro 6.

Elementos	Descritiva
Projeto Vargas (2016).	Um projeto é a maneira organizada de alocar ações que tenham objetivo de realizar determinada atividade, considerando tempo, insumos, pessoal necessário para que cumpra o objetivo.
	Um projeto dependerá de esforços pessoais na sua elaboração, para que conste informações adequadas detalhando o que se pretende resolver com sua execução, quais recursos (pessoais e financeiros) serão utilizados e qual sua fonte, bem como quais serão as fase, prazos e a metodologia de execução deste.

Gerenciamento e aplicação de conhecimentos Coelho <i>et al.</i> (2014).	Para execução de projetos públicos é necessário o gerenciamento e aplicação de conhecimentos e habilidades.
	Através dos conhecimentos e habilidades aplicados, os projetos públicos conseguem atingir seus objetivos, e resolver determinada demanda da sociedade.
	Gerenciar conhecimentos é o caminho para promover o bem social, conhecer a realidade, as adversidades e fragilidades são essenciais para modifica-la.
Investir em TI Lunardi (2010). Ferreira <i>et al.</i> (2020).	Investimentos sempre são complicados, pois envolvem dispêndio de recursos, ainda mais para pequenas e micro empresas, pois possuem grande necessidade de tecnologia e consequentemente acompanhar o mercado, mas poucos recursos para tal provisão.
	A tecnologia tem sido responsável por alavancar vendas, aprimorar produtos e serviços e assim, se tornado diferencial competitivo para as organizações que a possuem.
Desigualdades Chapuis (2019).	Em um cenário social, em que pessoas e organizações estão em posições diferentes no que se relaciona a recursos, é necessário apoio governamental para que os menos favorecidos consigam acompanhar as tecnologias e assim manterem-se iguais aos seus concorrentes.
	Projetos públicos, que visem a inclusão tecnológica de MPEs, são meios eficientes para diminuir a discrepância tecnológica existente entre grandes e pequenas empresas, permitindo que estas concorram com condições mais leais com aquelas.

Quadro 6 – Elementos descritivos relacionados a projetos públicos válidos para inclusão digital e apoio a MPEs

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 | CONCLUSÃO

O conhecimento bem gerenciado é o principal aliado das organizações para sucesso no desempenho de suas atividades. A taxonomia de Bloom sugere uma hierarquização do processo de construção do conhecimento, onde inicialmente, é necessário delimitar os conhecimentos táticos e superficiais, para depois, através de processos de aprendizagem estes conhecimentos sejam aprimorados atingindo níveis mais profundos.

Observa-se no Brasil que Micro e Pequenas empresas não possuem meios suficientes para aprimorar seus conhecimentos e o acesso a estes. A tecnologia tem se demonstrado grande aliada para o desenvolvimento das organizações, mas MPEs dispõem de recursos mais escassos e por vezes não conseguem acompanhar a evolução tecnológica devida.

Verifica-se que a elaboração de projetos públicos voltados para a inclusão digital e inovação tecnológica de MPEs é válido mediante ao cenário de desigualdade enfrentado por estas empresas. Não possuem a mesma capacidade de crédito que grandes empresas, mas, em contrapartida, em conjunto, fazem a economia girar, geram a maior parte dos

empregos no país e por isso, precisam de auxílio governamental para manterem-se em igualdade de competição.

Observou-se neste estudo, que alguns itens primordiais podem fazer parte da execução de um projeto público para inclusão tecnológica de Micro e Pequenas empresas, como por exemplo a disponibilização de plataformas públicas com tecnologia necessária para auxiliar as MPEs na gestão de seus recursos, vendas ou fornecimento de serviços, bem como melhorar a eficiência de suas atividades e ainda a capacitação de empresários e colaboradores produzindo conhecimento e habilidades em novas tecnologias para este grupo.

Promover a compra de equipamentos ou contratação de serviços de tecnologia com tributação diferenciada, fornecimento de plataformas públicas destinadas a esse tipo de organização, promover capacitação para pequenos e micro-empresários e seus colaboradores relacionadas à tecnologia, são exemplos de ações que podem ser implementadas por meios de projetos públicos de inclusão digital de MPEs.

Com relação a pergunta desta pesquisa, observa-se que todos os conceitos relacionados a tecnologia da informação elencados neste trabalho podem ser utilizados em projetos públicos de inclusão digital para MPEs, visto que a tecnologia da informação está presente em todas as áreas e deve ser introduzida de forma mais efetiva nas empresas menores, a fim de promover maior inclusão destas e conseqüentemente poder de participação mais igualitária no mercado competitivo.

Por se tratar de uma revisão teórico-conceitual, o trabalho apresenta como limitação a ausência de abordagem empírica. Por isso, para pesquisas futuras sugere-se a realização de uma pesquisa empírica onde as micro e pequenas empresas sejam sondadas acerca dos conhecimentos sobre tecnologia da informação, inclusão digital e gestão do conhecimento, a fim de determinar o grau de informação deste segmento com relação ao tema.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BARRETO, L. K. S.; MONTENEGRO, C. B.; SOUZA, K. B. M.; ROCHA NETO, M. P.; SOUZA, P. V. D. Licitação como uma ferramenta estratégica de crescimento e manutenção para as microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Global Manager**, v. 14, n. 1, p. 1-18, 2014. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/1101>. Acesso em: 19 mar. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em 28 de set. 2019

CABRAL FILHO, A. V.; CABRAL, E. D. T. Inclusão digital para a inclusão social: perspectivas e paradoxos. **Revista Debates**, Porto Alegre RS, v. 4, n. 1, p. 11-28, Jan./Jun. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/debates/article/view/12520>. Acesso em 20 mar. 2020.

CARDOSO, G. B.; PEDRO FILHO, F. S. Inovação em tecnologia da informação com base no Business Process Management (BPM). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.13, nº 4, p. 70-92 TRI IV 2019. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/1046784>. Acesso em: 18 mar. 2020.

CERQUINHO, K. G.; TAVARES, W.; PAULA, A. P. P.; VITORINO, I. A. Inclusão Digital para quem e para quem? Observação do Portal Inclusão Digital do Governo Federal Brasileiro. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo SP, v. 20, n. 67, p. 172-193, Jul./Dez. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/32927>. Acesso em: 20 mar. 2020

CHAPUIS, G. A. L. **Compras públicas e desenvolvimento local: um estudo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Rondônia**. 2019. 222 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós Graduação em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho - RO, 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0By4OKVm-raVEZ0psczVpSURyZ0t0WHF0dXYwbENmRU9UYUZB/view>. Acesso em 22 mar. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COELHO, R. M.; SOUZA, R. R.; SILVA, G. G. R.; FERRÃO, C. **Gestão de Projetos no setor público: legislações orçamentárias**. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) e II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS), 2014, São Paulo. Anais... São Paulo, 2014. Disponível em: <https://singep.org.br/4singep/resultado/344.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2020.

CORDEIRO NETO, J. R.; FEITOSA, A. L. C. Ações de inclusão digital em Nova Olinda-CE: articulação de experiências pró-desenvolvimento local? **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 3, p. 22-44, Jul./Set. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4026>. Acesso em: 18 mar. 2020.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. Gestão do conhecimento: uma análise metabibliométrica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 208-224, Jul./Dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/48474>. Acesso em: 22 mar. 2020.

CUNHA, M. A. DA S.; BOURLEGAT, C. A. LE. Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal. **Interações**, Campo Grande, v. 17, n. 3, p. 410–421, jul./set. 2016. Disponível em: [scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122016000300410&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122016000300410&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 22 mar. 2020.

DEFAVERI, I. R.; BALDISSERA, J. F.; SILVA, S. C. Taxonomia de Bloom: uma análise bibliométrica e sociométrica de periódicos internacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, Mai./Ago. 2019. DOI: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.15916](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.15916). Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53850/taxonomia-de-bloom--uma-analise-bibliometrica-e-sociometrica-de-periodicos-internacionais-//pt-br>. Acesso em: 12 mar. 2020.

FERRAZ, A. P. C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000200015>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2010000200015&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2010000200015&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 12 mar. 2020.

FERREIRA, J. R. S.; LIMA, P. R. S.; RITA, L. P. S.; BITTENCOURT, I. M.; SOUZA, E. D. Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresa *startups*. **P2P & Inovação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 59-78, Mar./Ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21721/p2p.2020v6n2.p59-78>. Disponível em: <http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5163/4425>. Acesso em: 21 mar. 2020.

Flick, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GONÇALVES, A. T. P. Análise de Conteúdo, Análise do Discurso e Análise de Conversação: Estudo Preliminar sobre Diferenças Conceituais e Teórico-Metodológicas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 275-300, Maio/Ago. 2016. DOI: 10.13058/raep.2016.v17n2.323. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44187/analise-de-conteudo--analise-do-discurso-e-analise-de-conversacao--estudo-preliminar-sobre-diferencas-conceituais-e-teorico-metodologicas/i/pt-br>. Acesso em: 23 mar. 2020.

GONZALES, R. V. D.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod. São Carlos**, v. 24, n. 2. P. 248-265, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-530X2017000200248&lng=en&nrm=iso&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2017000200248&lng=en&nrm=iso&lng=pt) Acesso em: 12 mar. 2020

LAURINDO, F. J.; SHIMIZU, T.; CARVALHO M. M. de; RABECHINI JR. R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão e produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, pág 160 a 179, Ago. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000200005>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2001000200005&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2001000200005&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 17 mar. 2020.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **R. Adm.**, São Paulo SP, v.45, n.1, p. 5-17, Jan./Mar. 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4431/adocao-de-tecnologia-de-informacao-e-seu-impacto-no-desempenho-organizacional--um-estudo-realizado-com-micro-e-pequenas-empresas/i/pt-br>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MACIEL, A. S.; FERNANDES, R. M. C. Tecnologias sociais: interface com as políticas públicas e o Serviço Social. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 105, p. 146-165, Jan./Mar. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-66282011000100009>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n105/09.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MIRANDA, A. A.; DETTMER, C. A.; MEDEIROS, F. F.; DETTMER, T. L. **Inclusão Digital: o acesso à tecnologia da informação e comunicação pelas famílias rurais do assentamento Juncal, município de Naviraí, MS**. In: I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, 2017, Naviraí. Anais...Naviraí, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/issue/view/328> Acesso em: 19 mar. 2020.

SANTOS, P. V. S. A introdução de tecnologias a favor da eficiência em operações logísticas: um estudo de caso no setor de serviços. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 55-69, Jul./Set. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p55-68.819>. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/819>. Acesso em: 11 mar. 2020.

SCHIAVINI, J. M.; GARRIDO, I. Análise de Conteúdo, Discurso ou Conversa? Similaridades e Diferenças entre os Métodos de Análise Qualitativa. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 1-12, Maio/Ago. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392018v22n2p001012>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51509/analise-de-conteudo--discurso-ou-conversa--similaridades-e-diferencas-entre-os-metodos-de-analise-qualitativa/i/pt-br>. Acesso em 24 mar. 2020.

SILVA, W. A.; TEIXEIRA, R. M. Adoção de Tecnologia da Informação pelas Micro e Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro de Sergipe. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 8 n. 1, p. 59-77, Jan./Mar. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v8i1.605>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30511/adocao-de-tecnologia-da-informacao-pelas-micro-e-pequenas-empresas-do-setor-hoteleiro-de-sergipe/i/pt-br>. Acesso em 23 mar. 2020.

SIQUEIRA, M. M. Conflitos no ciclo de vida de um projeto: a desativação de um hospital de hanseníase. **Rev. Adm. Empr**, v. 25, n. 4, p. 49-53, Out./Dez. 1985. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000400005>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901985000400005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901985000400005). Acesso em: 10 mar. 2020.

SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; GOMES, L. H. N. F.; AMARAL, F. R. C. B.; NASCIMENTO, T. A. T.; ANDRADE, T. B. F. A Influência da Orientação Empreendedora e a Gestão do Conhecimento na Performance Organizacional da Indústria de Metalmeccânica do Sul do Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 17, n. 3, p. 117-140, Set./Dez. 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55419/a-influencia-da-orientacao-empreendedora-e-a-gestao-do-conhecimento-na-performance-organizacional-da-industria-de-metalmecanica-do-sul-do-brasil/i/pt-br>. Acesso em: 19 mar. 2020.

SOARES, F. C.; BEIRÃO JUNIOR, H. F. **Concepção e gestão de projetos públicos**. 2. ed. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

YAFUSHI, C. A. P.; ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional e Competência em Informação: O Quarteto Estratégico para a Construção e Uso Competente da Memória Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 3, p. 4-20, Set./Dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p4>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/40647>. Acesso em: 25 mar. 2020.



## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Adoecimento 6, 95, 97, 98, 99, 103

Aeropostos 6, 106, 107, 108, 117, 118, 119, 121

Agroindústria açúcar e álcool 255

Ambiente Físico 287, 289, 293, 295

Ambiente Organizacional 6, 37, 58, 60, 64, 66, 364

Análise de custos 239

Aprendizagem Organizacional 6, 73, 74, 75, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 93, 94

### B

Bibliometria 19, 20, 21, 150, 154

### C

Comportamento Organizacional 6, 1, 2, 3, 4, 6, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 35, 57, 80

Compra 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 170, 203, 213, 214, 234, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 282, 284, 290, 291, 299, 302, 303, 307, 308, 312, 313, 333, 339, 352, 353, 354, 355, 400, 405

Comunicação 6, 4, 20, 34, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 90, 104, 138, 139, 181, 204, 206, 241, 284, 285, 291, 347, 357, 359, 361, 364, 367, 391, 392, 407

Contêiner 122, 126

Corrupção 8, 27, 144, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238

Cultura 6, 2, 4, 6, 18, 22, 25, 26, 34, 42, 61, 65, 66, 73, 74, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 121, 138, 181, 286, 292, 299, 310, 357, 360, 364, 408

### D

Desempenho 7, 1, 3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 28, 37, 39, 40, 41, 49, 50, 55, 62, 63, 64, 72, 76, 78, 80, 81, 83, 84, 85, 91, 98, 107, 108, 109, 111, 117, 119, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 135, 137, 146, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 176, 177, 180, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 204, 212, 234, 268, 269, 273, 275, 315, 323, 325, 326, 360, 361, 364, 366, 393, 402, 404, 407

### E

E-Commerce 165, 167, 168, 175

Eficiência Operacional 122, 124, 126, 127, 128, 129, 188

E-Fulfillment 174, 175

EPGEO 22, 23, 24, 29, 30, 31, 33, 34

Escolaridade 29, 31, 45, 106, 114, 115, 118, 255, 257, 264, 266, 267

Estilo 6, 15, 73, 74, 77, 78, 79, 82, 86, 89, 90, 91, 289, 306, 307, 308

Estratégia 2, 5, 94, 133, 143, 146, 174, 315, 327, 357

Ética 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 35, 105, 292, 304

Experiência de Consumo 287, 289, 291, 301

## **F**

Ferramenta 20, 30, 40, 43, 44, 146, 148, 176, 177, 178, 179, 181, 205, 224, 276, 291, 326, 358, 362, 366, 395, 402, 405

Ferramentas Financeiras 201, 202, 203, 204, 205, 206

Financeiro 7, 30, 125, 134, 143, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 199, 202, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 315, 323, 325, 329, 331, 333, 335, 338, 402

## **G**

Gerenciamento de Custos 202, 203, 206

Gestão Financeira 8, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Grupo 1, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 25, 29, 75, 77, 78, 79, 84, 95, 96, 101, 107, 108, 111, 128, 129, 130, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 208, 211, 252, 267, 276, 277, 278, 284, 286, 288, 291, 312, 405

## **I**

Indivíduo 1, 7, 8, 10, 16, 18, 25, 26, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 96, 98, 104, 106, 112, 118, 204, 276, 289, 291, 292, 298, 311, 394

Inteligência Emocional 6, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 71, 72

Investimento 8, 27, 151, 191, 203, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 307, 316, 357

## **L**

Liderança 6, 4, 6, 7, 9, 13, 15, 16, 18, 28, 45, 51, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 109, 121, 186, 255, 363, 364, 367

Logística Integrada 7, 165, 166, 168, 169, 170

## **M**

Marcas Regionais 9, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 281, 284, 286

Motivação 4, 15, 26, 37, 38, 41, 56, 58, 61, 62, 66, 74, 78, 101, 103, 108, 139, 310, 364

## **N**

Novo Luxo 287, 288, 289, 292, 294, 295, 296, 297, 298, 299

## **O**

Oportunidades de Melhoria 202, 203

Ovinocultura 239, 241, 242, 245

## **P**

Países 4, 123, 129, 184, 223, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 237, 269, 311, 343, 344, 345

Percepção 6, 9, 4, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 42, 82, 86, 95, 97, 99, 103, 111, 112, 114, 115, 187, 224, 228, 235, 270, 271, 272, 274, 275, 277, 278, 281, 286, 287, 306, 307, 311

Perfil 8, 29, 30, 31, 45, 63, 65, 128, 147, 148, 165, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Prazer 41, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 275, 291, 292, 293, 295, 297

Presbíteros 6, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105

Processos 2, 4, 5, 7, 9, 10, 71, 76, 78, 80, 81, 82, 93, 96, 118, 125, 133, 134, 136, 143, 144, 145, 146, 152, 162, 165, 166, 168, 170, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 203, 206, 239, 271, 274, 333, 339, 344, 349, 354, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 366, 367, 391, 392, 398, 399, 401, 404

Psicodinâmica do Trabalho 6, 95, 96, 98, 103, 104, 105

## **R**

Regulação 40, 41, 47, 48, 54, 95, 98, 99, 102, 103

Remuneração 49, 212, 213, 227, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 267, 303, 304, 310, 364, 366

Risco 3, 79, 106, 107, 111, 114, 117, 118, 119, 137, 139, 156, 168, 185, 186, 188, 190, 192, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 218, 220, 221, 225, 323, 335, 344

Rotina 126, 176, 177, 178

## **S**

Sistema 1, 3, 11, 14, 15, 18, 29, 31, 32, 34, 62, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 116, 118, 119, 130, 135, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 168, 170, 204, 228, 229, 232, 241, 242, 246, 269, 306, 307, 310, 312, 313, 329, 340, 341, 342, 343, 345, 346, 355

Sofrimento 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105

Startups 7, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 161, 162, 407

## T

Teoria dos stakeholders 185, 186, 188, 197, 198

Trabalho 6, 8, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 71, 76, 79, 83, 84, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 119, 141, 142, 143, 146, 150, 152, 153, 156, 160, 161, 162, 165, 166, 173, 176, 178, 179, 180, 181, 190, 201, 204, 208, 209, 210, 220, 221, 223, 224, 228, 230, 231, 234, 239, 242, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 263, 264, 267, 268, 269, 272, 278, 285, 293, 298, 299, 303, 304, 306, 307, 309, 310, 311, 318, 335, 343, 350, 351, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 364, 365, 366, 389, 390, 405

# ADMINISTRAÇÃO:

## CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

**Atena**  
Editora

Ano 2021

# ADMINISTRAÇÃO:

## CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 