



TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

2

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores



2023



TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

2

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores



2023

2023 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2023 Os autores
Copyright da Edição © 2023 Editora
e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos
à Editora e-Publicar pelos autores

Editora Chefe

Patrícia Gonçalves de Freitas

Editor

Roger Goulart Mello

Diagramação

Lidiane Bilchez Jordão

Dandara Goulart Mello

Patrícia Gonçalves de Freitas

Roger Goulart Mello

Projeto gráfico e edição de arte

Patrícia Gonçalves de Freitas

Revisão

Os Autores

Open access publication by Editora e-Publicar

**TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL
CONTEMPORÂNEA, VOLUME 2.**

Todo o conteúdo dos capítulos desta obra, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade Federal de Santa Catarina

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais



2023

Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Deivid Alex dos Santos - Universidade Estadual de Londrina

Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Edilene Dias Santos - Universidade Federal de Campina Grande

Edwaldo Costa – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Érica de Melo Azevedo - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense

Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz

Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA

Jaisa Klauss - Instituto de Ensino Superior e Formação Avançada de Vitória

Jesus Rodrigues Lemos - Universidade Federal do Delta do Parnaíba

João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas

Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará

Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes

Marcos Pereira dos Santos - Faculdade Eugênio Gomes

Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Milson dos Santos Barbosa – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
- IFPB



Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará

Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

Tópicos especiais em administração: gestão organizacional contemporânea - Volume 2 / Organizadores Andréa Cristina Marques de Araújo, Bianca Gabriely Ferreira Silva, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro: e-Publicar, 2023.

Livro em Adobe PDF
ISBN 978-65-5364-179-2
Inclui Bibliografia

1. Administração. 2. Gestão. I. Araújo, Andréa Cristina Marques de (Organizadora). II. Silva, Bianca Gabriely Ferreira (Organizadora). III. Mello, Roger Goulart (Organizador). IV. Título.

CDD 658

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro, Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br

2023



2023

Apresentação

É com grande satisfação que a Editora e-Publicar apresenta a obra intitulada “Tópicos especiais em administração: Gestão organizacional contemporânea, Volume 2”. Neste livro engajados pesquisadores contribuíram com suas pesquisas. Esta obra é composta por capítulos que abordam múltiplos temas da área.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Editora e-Publicar

Sumário

CAPÍTULO 1	12
ANÁLISE DO ATENDIMENTO ÀS SOLICITAÇÕES SOB A ÓTICA DO CUSTO E DA CRITICIDADE DOS MATERIAIS.....	12
	Allisson Silva dos Santos Gabrielle Carvalho Caritsa Scartaty Moreira Jaciara Gomes Raposo Figueiredo Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti
CAPÍTULO 2	29
AS TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A ENFERMAGEM: ESTUDO BIBLIOGRÁFICO	29
	Cleyton César Souto Silva
CAPÍTULO 3	41
O ENDOMARKETING E O IMPACTO IMAGÉTICO PELA ÓTICA ONTOPSICOLÓGICA NA EMPRESA META	41
	Gabriel Brezolin Dutra Isabelle Souto Niveyro Maria Clara Mahlke Ranoff Kauan Prates Gonçalves
CAPÍTULO 4	57
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS TEORIAS MOTIVACIONAIS AUXILIAM NA CONSTRUÇÃO DE UMA EMPRESA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA META SERVIÇOS DE INFORMÁTICA S/A.....	57
DOI 10.47402/ed.ep.c2023234792	Ana Carolina Marzzari Gabriela Estivalet de Lima Gustavo Scotta Junior Steffanello Cocco
CAPÍTULO 5	72
EDUCAÇÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS EFETIVOS DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE GUANAMBI-BA	72
DOI 10.47402/ed.ep.c2023245792	Léia da Silva de Oliveira Jane Kelly Nascimento Porto Guimarães José Brilhante de Souza Neto Cláudio Roberto Meira de Oliveira
CAPÍTULO 6	88
DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS EM INOVAÇÃO	88
DOI 10.47402/ed.ep.c2023256792	Demis Marques Kamilla Lima Viveiros Cardoso

CAPÍTULO 7	100
O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS A PARTIR DE PROCESSOS E ROTINAS: UM ESTUDO DE CASO	100
DOI 10.47402/ed.ep.c2023267792	Gabriela Cappellari Clarice Vepo do Nascimento Welter Lisiane Caroline Rodrigues Hermes Leonardo Minelli
CAPÍTULO 8	125
A ATUAÇÃO FEMININA COMO AGENTE POLÍTICO EM SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	125
DOI 10.47402/ed.ep.c2023278792	Samarha Lemos Gabriela Cappellari Jeferson Luís Lopes Goularte Flaviani Souto Bolzan Medeiros Leonardo Minelli
CAPÍTULO 9	150
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ANÁLISE DO PROCESSO DE ESCOLHA DE PESSOAL EM PEQUENAS EMPRESAS UTILIZANDO COMO CRITÉRIO OS OITO PONTOS PARA A ESCOLHA DOS COLABORADORES.	150
DOI 10.47402/ed.ep.c2023289792	Guilherme Petersen Mourales
CAPÍTULO 10	169
A ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS DE ENGENHARIA E OS ESTUDOS PROSPECTIVOS DE FORESIGHT	169
DOI 10.47402/ed.ep.c20232910792	Joni de Almeida Amorim
CAPÍTULO 11	179
PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (PGPC): MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ (CGE)	179
DOI 10.47402/ed.ep.c202321011792	Marco Antonio Martins Lima Paulo Roberto Carvalho Nunes Márcia Valéria Girão Ramos Ilana Maria de Oliveira Maciel Natália Rocha de Sousa
CAPÍTULO 12	191
A LIDERANÇA DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	191
DOI 10.47402/ed.ep.c202321112792	Osnei Francisco Alves Vinicius Francisco Alves
CAPÍTULO 13	200
MODELOS DE AVALIAÇÃO PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA	200
DOI 10.47402/ed.ep.c202321213792	Roberta Souza Santos Kelmara Mendes Vieira Giana Silva Giacomelli

CAPÍTULO 14	218
ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA: VALIDAÇÃO DO CONSTRUCTO RECURSOS TANGÍVEIS.....	218
DOI 10.47402/ed.ep.c202321314792	Virgilius de Albuquerque
CAPÍTULO 15	236
A INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NA RELAÇÃO PORTO-CIDADE DE SANTOS ..	236
DOI 10.47402/ed.ep.c202321920792	George Alam Freitas Oliveira Gustavo Florencio de Lima Santos Lucas Natã Pereira
CAPÍTULO 16	253
CONTRIBUIÇÕES DO SEI COMO FERRAMENTA EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	253
DOI 10.47402/ed.ep.c202322021792	Wellington da Silva Ferreira de Arruda Joões dos Santos Oliveira Mota Alex de Oliveira Serafim Lucas Luís de Oliveira Silva Alessandra Carla Ceolin Rafaela Rodrigues Lins
CAPÍTULO 17	267
POLÍTICAS SOCIAIS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: AS CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS DOS CURSOS PRONATEC FIC NO PROGRAMA CRIA DO ESTADO DE ALAGOAS.....	267
DOI 10.47402/ed.ep.c202322122792	Camila Karla Santos da Silva Verônica Teixeira Marques
CAPÍTULO 18	275
CONSUMO E SATISFAÇÃO NO FERREIRA SUPERMERCADOS	275
DOI 10.47402/ed.ep.c202322223792	Giovanna de Paula Ferreira Edson Arlindo Silva Odilon José de Oliveira Neto Rita de Cássia Dias Akegawa
CAPÍTULO 19	292
O USO DE FERRAMENTAS DE SOFTWARE DE GESTÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UMA REVISÃO DE LITERATURA.....	292
DOI 10.47402/ed.ep.c202322324792	João Vitor Casarin Meneghetti Guilherme Petersen Mourales Cândido Delfino Bolson de Arruda

CAPÍTULO 20 304
GERAÇÃO DE VALOR POR INFLUENCIADORES DIGITAIS: ESTUDO DE CASO NO
VAREJO DE VESTUÁRIO 304

Leonardo Henrique Gassen
Flávio Régio Brambilla

CAPÍTULO 21 322
PAPEL DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NO PROCESSO DE TOMADA DE
DECISÃO EM RELAÇÃO À COMPRA DE PRODUTOS DE
MAQUIAGEM..... 322

Vanessa Kelle da Silva
Gilberto Venâncio Luiz



CAPÍTULO 1

ANÁLISE DO ATENDIMENTO ÀS SOLICITAÇÕES SOB A ÓTICA DO CUSTO E DA CRITICIDADE DOS MATERIAIS

Allisson Silva dos Santos
Gabrielle Carvalho
Caritsa Scartaty Moreira
Jaciara Gomes Raposo Figueiredo
Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti

RESUMO

A administração de materiais reúne todas as atividades envolvidas nos processos de materiais das empresas, desde a compra de materiais até a distribuição dos produtos, sejam elas atividades de controle, planejamento ou execução. O objeto de investigação deste estudo faz parte de um grupo empresarial caracterizado como pessoa jurídica de direito privado e classificado como sociedade anônima (S/A), do setor de energia elétrica. Diante das adversidades enfrentadas por essa empresa, este estudo tem como objetivo analisar a relação do nível de serviço das solicitações de materiais, de acordo com a criticidade e os custos. Para a coleta de dados, a presente pesquisa fez uso de documentos pertencentes à organização e da aplicação de um questionário. Os dados foram tratados e analisados com o apoio do *software* Excel. Foi possível constatar que o andamento do nível de serviço na empresa estudada possui um pequeno déficit, mas encontra-se dentro do definido como eficiente pela teoria (99,88%). Além disso, observou-se que o nível de serviço falhou em materiais de baixa a média criticidade e de alto valor de consumo, contudo, com o total de solicitações, pode-se dizer que foram déficits pontuais.

PALAVRAS-CHAVE: Nível de serviço. Criticidade. Custos.

1. INTRODUÇÃO

O serviço de distribuição de energia passou por uma série de mudanças ao decorrer dos anos, desde a implantação da energia elétrica no país, até os dias atuais. Durante o início da utilização da energia elétrica, em 1883 e sua expansão através das empresas estrangeiras privadas, até o início do século XX, viu-se pouca participação do Estado. Contudo, a partir do ano de 1934 o Estado começou a regular o setor, o que resultou numa diminuição da participação de empresas estrangeiras (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, s.d.; ARAÚJO, 2001).

Diante do exposto e de uma crise energética no setor, o Estado iniciou um período de grandes investimentos no setor elétrico até o início da década de 1970. Na década de 80 o setor passou por mais uma crise, dessa vez econômica, o que levou o governo a optar por privatizar e voltar ao seu papel regulador, sendo criada assim, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Apesar disso, uma crise energética abateu o setor elétrico entre os anos 2001 e 2002, o que colaborou para a criação da Lei do Novo Setor Elétrico, visando a reestruturação do setor. O modelo atual é composto por uma variedade de empresas permissionárias e concessionárias



sendo reguladas pela ANEEL (TOLMASQUIM, 2000; GOLDENBERG; PRADO, 2010; PIRES, 2000; CMEB, s.d.).


Ainda com todas essas medidas, no ano de 2015 o Brasil passou por mais uma crise energética, pelo fato de não ter chovido o suficiente, visto que a matriz energética principal é composta por hidrelétricas, que dependem de água para gerar energia. Além dos fatos citados, é pertinente observar que apenas 1,27% dos domicílios brasileiros não possuem energia elétrica (CENSO, 2010). De acordo com as informações apontadas, o que se observa é que o setor elétrico no Brasil se encontra em crescimento contínuo, ainda com as mudanças ocorridas nas legislações e com as limitações técnicas inerentes ao processo, como, por exemplo, a maior parte de a matriz energética ser composta por hidrelétricas.

Para desempenhar suas atividades em meio a esse cenário de mudanças repentinas, as empresas distribuidoras de energia elétrica que possuem uma boa gestão de seus materiais terão um diferencial competitivo frente às suas concorrentes, visto que, verão sua margem de lucro aumentar através do aumento da qualidade do serviço em função da boa disponibilidade dos materiais inerentes aos processos (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010).

A administração de materiais é entendida como todas as atividades envolvidas nos processos de materiais das empresas, desde a compra de materiais até a distribuição dos produtos, sejam elas atividades de controle, planejamento ou execução. Além disso, objetivam uma melhor utilização dos recursos das empresas e o bom atendimento das solicitações do consumidor (ARNOLD, 1999; CHING, 2010; FRANCISCHINI e GURGEL, 2010; CHIAVENATO, 2014).

Com o intuito de exemplificar o resultado de uma boa administração de estoques, Arnold (1999) realizou um cálculo hipotético onde reduziu em 10% o custo dos materiais e em 5% o custo da mão-de-obra, o que gerou um aumento nos lucros de 60%. Dito isso, compreende-se que quando bem executada, a administração de materiais agrega valor aos processos e à qualidade dos produtos. Bem como demonstra ao cliente final, e ao mercado que a empresa em questão tem maior eficiência em sua gestão, em seus processos e, por conseguinte, em seus produtos. Já uma deficiência na gestão de seus materiais demonstra ao cliente final uma administração geral com pouca eficiência (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010).

Embasado nesse escopo de ideias, foi escolhido para o presente trabalho como campo empírico, uma empresa atuante no setor de distribuição de energia elétrica localizada na cidade



de João Pessoa - PB. A empresa em questão faz parte de um grupo que possui sedes em algumas cidades e capitais do Brasil em diferentes áreas do setor de energia elétrica: geração, transmissão e distribuição. Ainda que a empresa escolhida como objeto de estudo esteja lotada na cidade de João Pessoa - PB, ela se articula a outras empresas do grupo que possuem sede em outros estados, em alguns processos estudados no presente trabalho.

O objeto de estudo faz parte de um grupo empresarial caracterizado como pessoa jurídica de direito privado e classificado como sociedade anônima (S/A). Contudo, pela natureza da atividade ser de caráter estatal, a prestação de serviços é permitida por meio de permissão ou concessão. Devido a essa particularidade, em alguns de seus processos a gestão de materiais deve atender a legislação e as regulamentações da ANEEL, o que pode resultar numa maior lentidão nos processos.


Para a execução de obras de distribuição do serviço de energia elétrica, na empresa estudada, é necessária a articulação de várias áreas; dentre elas, a área de suprimentos, em especial o setor de almoxarifado que se encontra como elo entre as solicitações das áreas técnicas e o atendimento às obras de distribuição de energia elétrica.

Devido ao tema de escolha e as dificuldades vivenciadas pela empresa, no presente trabalho se optou por concentrar atenções na Coordenação de Almoxarifado da empresa estudada, oportunizando assim um melhor estudo sobre o processo de atendimento das solicitações de materiais, desde o início da cadeia de suprimentos. Objetivando a possibilidade de melhorias no processo, o presente estudo se propôs a responder de forma eficaz a questão: *Como se dá a relação entre o nível de serviço, a criticidade e os custos dos materiais na empresa estudada?*

2. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

A administração de materiais planeja e controla a distribuição de materiais, como também, administra a logística. Além de objetivar uma melhor utilização dos recursos materiais da empresa e, por conseguinte entregar ao consumidor um excelente nível de serviço. Esse conceito de uma administração de materiais responsável pelo gerenciamento dos materiais desde o fornecedor até o consumidor final era relativamente novo entre as empresas (ARNOLD, 1999).

Atualmente, verifica-se que a definição da administração de materiais permanece imutável. Tal afirmação se torna mais clara através da definição trazida pelos autores Francischini e Gurgel (2010, p. 5), como a “atividade que planeja, executa e controla, nas



condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente”.

Bertaglia (2003) traz os termos de cadeia de abastecimento ou cadeia logística e os define como a junção de todos os processos que se articulam desde a compra de materiais até o atendimento das solicitações dos clientes. Faz-se importante ressaltar que o termo gestão de estoques, diz respeito somente ao planejamento e gestão dos estoques, não lida com o gerenciamento total da cadeia (CHING, 2010).


A área de administração de materiais acompanhou a evolução dos meios produtivos, desde a máquina a vapor até as máquinas atuais, que utilizam raio laser e fibra óptica, o que resultou num aumento de estoques e passou a demandar mais esforços à administração de materiais. Como também a gestão da área passou por evoluções ao longo do tempo, de início as decisões da área ficavam a cargo do dono da empresa e se concentravam apenas na compra dos materiais e atualmente a área conta com a gestão de um executivo que é responsável, em termos gerais, por 60% dos custos e despesas de uma organização (FRANCISHINI; GURGEL, 2002).

Ainda, conflitos com outras áreas organizacionais devem ser administrados levando em consideração a ótica da administração, o alinhamento estratégico, objetivando acima de qualquer interesse interno o bom atendimento das necessidades do cliente. Para alcançar tal alinhamento estratégico entre as áreas internas, são necessárias três etapas: entender o cliente, entender a cadeia de suprimentos e realizar o alinhamento estratégico entre as necessidades do cliente e os processos internos da cadeia de suprimentos (CHOPRA; MEINDL, 2003).

3. DIMENSIONAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES

O controle de estoques objetiva a comparação, e conseqüentemente, a aferição se o planejamento confere com a realidade do que executado. Para que esse controle ocorra, faz-se necessário um fluxo de informações, em especial tácito, para que possa ser analisado, arquivado e recuperado quando assim se fizer necessário. Ainda, no que tange às informações é importante que sejam corretas, válidas, completas, únicas, compreensíveis e em tempo adequado (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Para atingir o objetivo principal há uma série de princípios que se deve verificar, sendo eles, determinar o número de itens em estoque, a periodicidade de reabastecimento desses materiais, quanto deverá ser comprado a cada reabastecimento, realizar requisição de compras,



fornecer as informações sobre a situação do estoque, realização de inventários periódicos e, por fim, a identificação retirada de peças obsoletas do estoque (DIAS, 2015).

O alcance de um controle eficiente de estoques necessita da definição de três pontos: o tipo de material existente em estoque, sendo eles matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados, peças de manutenção e materiais auxiliares; o nível de estoques para atender a demanda e o provimento de capital para o nível de estoque pretendido (CHING, 2010; DIAS, 2015).

Salienta-se que para a execução do correto controle de estoques se utilizam diversas ferramentas, onde se torna possível a verificação dos melhores níveis de estoque, sendo eles: estoque de segurança, estoque mínimo, máximo e médio. Como também, aferir o nível de serviço, o ponto de pedido, giro de estoque, cobertura de estoque, lote econômico de compra (LEC), curva ABC, entre outras (FRANCISHINI; GURGEL, 2002; CHING, 2010). No presente estudo, optou-se por concentrar os esforços, dentre tantas ferramentas de controle de estoque, na curva ABC e no nível de serviço de materiais.

3.1 Curva ABC

As ferramentas de controle de estoque, citadas anteriormente, tem a sua aplicação possível a qualquer item que se encontra em estoque, permitindo assim, o acompanhamento periódico dos materiais. Contudo, é importante entender que nem todos os itens em estoque necessitam do mesmo cuidado e acompanhamento. A curva ABC, dentre as ferramentas de controle de estoque, permite essa visão pelo fato de classificar os itens pelo valor que possuem dentro do estoque, sendo possível concentrar os esforços de monitoramento e diminuição de custos entre os itens mais de maior valor agregado (CHING, 2010).

“Poucos vitais, muito triviais”, dessa forma Francischini e Gurgel (2002, p. 98) definem a classificação ABC. Tal classificação utiliza o método de Pareto 80/20, onde 80% do valor em estoque se concentra em 20% da quantidade dos materiais em estoque (CHING, 2010). Correlacionando os pensamentos dos autores citados, o que se tem é que os materiais ‘poucos vitais’ são aqueles que representam 20% do estoque, contudo são ‘muito triviais’ por representarem 80% do valor do estoque.

O valor do estoque, citado, é obtido quando se multiplica o valor unitário do material pelo número de vezes que foi utilizado. Ao listar os materiais em estoque, observando seu valor dentro do estoque, será verificado que os poucos itens em estoque terão um alto valor, enquanto

a maioria dos itens em estoque possuirá um baixo valor agregado (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Para a elaboração do método da curva ABC, utiliza-se da classificação dos itens em curvas A, B e C. Após análise dos métodos se observou que cada autor possui critérios diferentes para alocar os materiais na curva. Dessa forma, através do Quadro 01 foram compilados os critérios da abordagem de cada autor.

Quadro 1: Critérios para curva ABC.

Autor	Classe	% de Itens	(%) Acumulada	Importância
Slack, Chambers e Johnston (2002)	A	20	80	Grande
	B	30	10	Intermediária
	C	50	10	Pequena
Ching (2010); Bertaglia (2003); Arnold (1999)	A	20	80	Grande
	B	30	15	Intermediária
	C	50	5	Pequena
Francischini e Gurgel (2002)	A	10 a 20	70 a 80	Grande
	B	30 a 40	15 a 30	Intermediária
	C	50 a 70	5 a 15	Pequena
Dias (2015)	A	10 a 20	67 a 75	Grande
	B	20 a 35	15 a 30	Intermediária
	C	50 a 70	5 a 10	Pequena

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002); Francischini e Gurgel (2002); Ching (2010) e Dias (2015).

Faz-se necessário salientar que para Dias (2015) os critérios selecionados poderão variar para cada caso. Além disso, ao classificar os materiais dessa forma será possível a criação de políticas de estoque mais estratégicas, como a criação de graus de atendimento diferenciados, ou melhores métodos de controle de estoque para cada curva (CHING, 2010; DIAS, 2015).

A gestão de cada classe ocorre da seguinte maneira: itens de classe A são considerados de maior importância pelo seu alto valor agregado, exigindo maior atenção sobre provisionamento, perdas, *lead time* como também, o menor estoque de segurança possível (ARNOLD, 1999; BERTAGLIA, 2003; DIAS 2015).

Ainda, os itens de classe B concentram os esforços intermediários, as maiores atenções para essa classe ocorrem quando há previsão de vendas ou consumo; por fim, os itens de classe C são os que concentram menor esforço de previsão, visto seu baixo valor agregado. Contudo, os itens de classe C, apesar de possuírem baixo valor agregado, podem ser críticos para os processos, sendo a sua falta notada, desta forma aconselha-se aumentar seu estoque de segurança (ARNOLD, 1999; BERTAGLIA, 2003; DIAS, 2015).

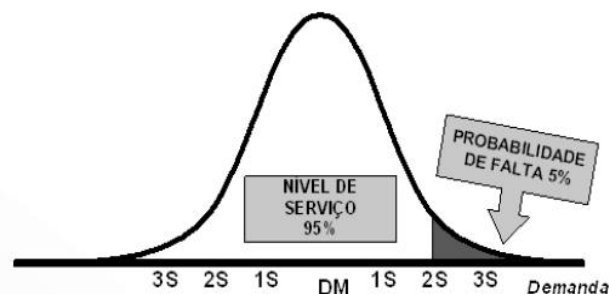
3.2 Nível de serviço

O atendimento no contexto da Administração de Estoques é tido como a disponibilidade dos materiais para atender às demandas dos clientes, sejam eles internos ou externos. Além disso, o atendimento das solicitações é um importante indicador na eficácia da gestão, visto que um atendimento eficiente necessita de uma gestão de estoques que equalize bem os custos e o nível do estoque (ARNOLD, 1999; BERTAGLIA, 2003).

Designar o nível de serviço, além de permitir enxergar a eficácia da gestão, auxilia na tomada de decisões, sobretudo no que diz respeito ao aumento ou diminuição dos níveis dos estoques, como também na sua previsão, facilitando uma melhor negociação com os fornecedores (DIAS, 2015).

O grau de atendimento, nível de disponibilidade do produto ou nível de serviço é definido como “o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes, internos ou externos, no atendimento de pedidos” (FRANCISHINI; GURGEL, p. 155). Em geral, o nível de atendimento que se admite se encontra entre 20 e 50%, contudo o recomendado, visando a boa eficiência, é a variação entre 90 e 100%. Salienta-se ainda que quanto maior o índice do nível de serviço, maior será também o nível do capital investido, ou seja, o custo (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002; BERTAGLIA, 2003; CHOPRA, 2003; DIAS, 2015).

Figura 1: Nível de Serviço.




Fonte: Adaptada de Francischini e Gurgel (2003).

A mensuração do bom nível de atendimento pode ser realizada de diversas formas, desde a porcentagem entre as solicitações atendidas em caráter pontual, até a porcentagem de pedidos que sai do estoque, além haver a possibilidade de incluir fatores como o tempo, por exemplo (ARNOLD, 1999; BERTAGLIA, 2003; CHOPRA, 2003).

4. CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS

Classificar materiais, de acordo com Viana (2010, p. 51) “é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes”. A classificação de materiais pode ocorrer de



diversas formas e a escolha por uma determinada forma deve ser realizada levando em consideração os objetivos das organizações e os resultados que se desejam obter, ou seja, quando aliada às prioridades da empresa, serve como aliado na gestão estratégica (VIANA, 2010).

Para uma melhor classificação de materiais, é importante levar em consideração a abrangência, a flexibilidade e a praticidade. Como também, as classificações podem ser classificadas quanto à aplicação, ao valor de consumo (ABC), à importância operacional (XYZ), perecibilidade, periculosidade, possibilidade de fazer ou comprar, tipos de estocagem, dificuldade de aquisição e mercado fornecedor (VIANA, 2010).


Sugere-se ainda que a classificação de valor de consumo (ABC) seja aliada à importância operacional (XYZ) (VIANA, 2010). Dessa maneira, no presente estudo, optou-se pelo aprofundamento da classificação por tipo de demanda, estudando dessa forma as classificações XYZ e ABC.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

O universo é “um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam ao menos uma característica em comum” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 112), assim sendo o universo da pesquisa é uma empresa de distribuição de energia, localizada em João Pessoa - PB que contempla diversos processos inerentes à gestão de estoques. Dessa forma, a amostra foi não probabilística, amostragem essa que não contempla fórmulas estatísticas para delimitação da amostra (MARCONI; LAKATOS, 2010) e por meio intencional, optou-se pelo departamento de suprimentos, devido ao fato dos objetivos da pesquisa se restringirem aos processos pertinentes à gestão de estoques.

Como forma de melhor delimitação no estudo, visto que as maiores demandas são das áreas técnicas, as solicitações foram filtradas por setor e status, resultando num total de 158 materiais encontrados nas solicitações de uma das quatro áreas técnicas da empresa, tanto atendidas como não atendidas. Para melhor entendimento do estudo, será dada a essa área técnica a nomenclatura de ‘Área técnica A’. Ainda, para uma melhor apresentação dos resultados a quantidade de materiais estudados foi obtida através do cálculo de população finita, atribuindo nível de confiança a 95% e margem de erro a 9%, finalizando em 68 materiais estudados.

Para a coleta de dados, a presente pesquisa fez uso de documentos pertencentes à organização, sendo estes, o relatório sistêmico das solicitações realizadas pelas áreas da



empresa. A pesquisa documental ocorre quando se utiliza documentos como forma de obter dados, Gil (2010, p. 31) salienta que documentos são “qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento”, ou seja, tanto planilhas eletrônicas como vasos de cerâmica podem ser tidos como documentos para a pesquisa documental.

Além dos documentos sistêmicos, foi utilizado um questionário, formados pelos 68 materiais estudados. No questionário, buscava-se entender a importância do material para o processo final de distribuição de materiais. Nele continham os 68 materiais estudados e duas escalas de respostas para as questões: uma Likert e outra dicotômica. Salienta-se que o questionário foi aplicado a dois técnicos, responsáveis pela supervisão das obras, de duas áreas técnicas distintas. Isso se justifica, pois no período estudado as duas áreas técnicas trabalharam em conjunto, logo, há materiais que não são rotineiros da área técnica ‘A’, mas são utilizados pela área técnica ‘B’.

A coleta dos dados ocorreu no próprio sistema da empresa, onde foram compiladas e filtradas as solicitações das áreas técnicas, sendo então foi extraída uma base de dados em formato de planilha do MS Office Excel 2010. Além disso, o setor de suprimentos possui uma base de dados, também em MS Office Excel 2010, onde ficam registrados os históricos dos saldos de estoque por mês.

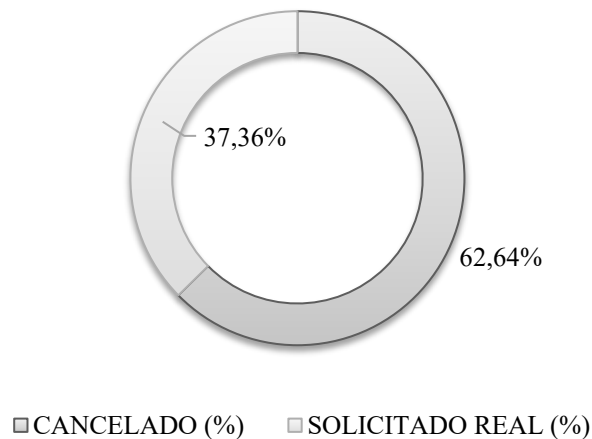
A partir dessas planilhas foram tratadas as informações de maior importância para a pesquisa: preço do material, consumo e quantidade demandada. Para o tratamento desses dados e confecção dos gráficos, foi utilizado o MS Office Excel 2016, permitindo uma melhor alocação e visualização das informações utilizadas na pesquisa.

6. ANÁLISE DOS DADOS

6.1 Nível de serviço

Partindo dos dados colhidos no período de um ano das solicitações realizadas por uma das áreas técnicas na empresa estudada, foram obtidas as quantidades solicitadas e canceladas. Dessa maneira, foi realizado cálculo do ‘solicitado real’, onde se subtraiu das quantidades solicitadas de cada material, o quantitativo cancelado. Finalizando, assim no Gráfico 1, onde se verifica que do total de solicitações feitas pela área técnica, 62,64% foram canceladas.

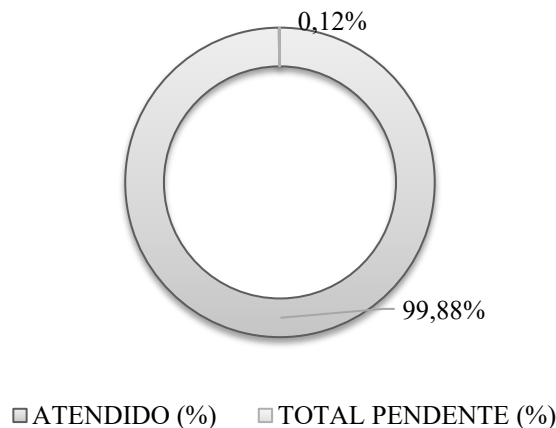
Gráfico 1: Nível de cancelamento.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Ao analisar os quantitativos do solicitado real, atendidos e pendentes, verifica-se que apenas 0,12% das solicitações ao longo do período de um ano não foram atendidas. Durante a realização da pesquisa, tomou-se nota de que o atendimento só não é feito quando não há, realmente, material em estoque. Observa-se, portanto, no Gráfico 2, que 99,88% das solicitações são atendidas.

Gráfico 2: Nível de serviço.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Salienta-se que a mensuração do nível de serviço foi realizada levando em consideração a participação das solicitações atendidas no quantitativo total de solicitado real, como definem os autores Arnold (1999), Bertaglia (2003) e Chopra (2003). Além disso, existem várias formas para realizar esse cálculo e a melhor forma será aquela que se adequar melhor à situação.

O nível de serviço observado revela que a administração de estoques visa a boa eficiência, partindo do pressuposto que a variação eficiente do índice permeia entre 90% e

100%. Contudo, os responsáveis pela gestão de estoques na empresa estudada devem estar atentos que ao garantir um nível de serviço tão alto para os seus clientes internos devem arcar com custos de estoque na mesma proporção (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002; BERTAGLIA, 2003; CHOPRA, 2003; DIAS, 2015).

Tomou-se notório ainda, durante o andamento da pesquisa, que a empresa faz uso de indicadores de gestão, visando garantir a eficiência de seus serviços e que a maneira como a empresa calcula o seu nível de serviço leva em consideração particularidades do processo. No presente estudo, não se levou em consideração tais particularidades, para que não ocorresse a interferência de fatores que não são de responsabilidade da coordenação estudada.

6.2 Classificações ABC e XYZ

6.2.1 Classificação ABC

No tocante à confecção da curva ABC, os dados utilizados foram os materiais encontrados nas solicitações realizadas pelas áreas técnicas, pelos quais se acrescentaram os dados do sistema relacionados ao preço unitário do material, de forma a calcular o valor de consumo, como determinam Arnold (1999), Francischini e Gurgel (2002) Bertaglia (2003) e Dias (2015). Na Tabela 1, é dado um exemplo de obtenção do valor do consumo de um dos materiais pertencentes à curva A.

Tabela 1: Cálculo de valor do consumo.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	PREÇO UNT.	DEMANDA	VALOR DO CONSUMO
33013	TRAFO TRIF 75KVA-15KV-380/220V	RS 6.093,30	7	RS 42.653,13

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Dessa forma, após a obtenção do valor do consumo dos materiais, foram realizados os cálculos de participação percentual do valor de consumo, frente ao valor total do consumo, de acordo com Arnold (1999), Francischini e Gurgel (2002) Bertaglia (2003) e Dias (2015). O resultado pode ser observado na Tabela 2.

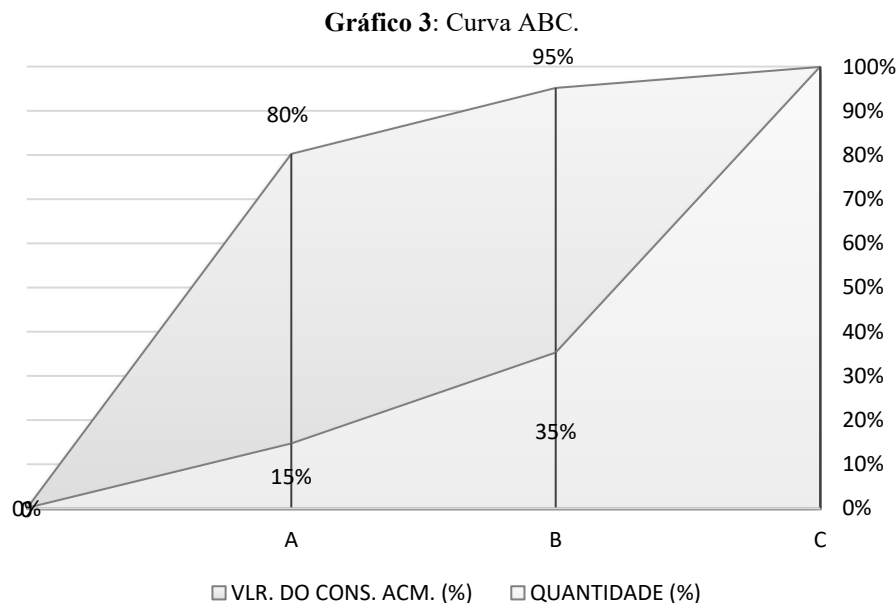
Tabela 2: Percentual de valor do consumo.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	VALOR DO CONSUMO	VALOR DO CONSUMO (%)
33013	TRAFO TR IF 75KVA-15KV-380/220V	RS 42.653,13	14,69%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Ainda de acordo com a recomendação dos autores como determinam Arnold (1999), Francischini e Gurgel (2002) Bertaglia (2003), Dias (2015). Depois da realização do cálculo referente a participação do valor do consumo de cada material, os materiais foram ordenados

do maior para o menor, em termos percentuais do valor do consumo, e classificados, nas curvas ABC de acordo com Dias (2015).



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Tomando-se a metodologia trazida por Dias (2015), onde se usa o valor do consumo como fator determinante para classificar os materiais, observa-se que nos 80% do valor de consumo, referentes à curva A, concentram-se 15% dos materiais. No que se refere a curva B, que agrega 15% do valor do consumo, encontram-se 20% da quantidade de materiais e por fim, a curva C contempla 5% do valor de estoque e 65% dos materiais.

Ainda a respeito da concentração de materiais em cada classe, observa-se que a curva ABC, encontrada através das solicitações de materiais da empresa, possui uma média concentração de materiais, como ressalta Dias (2015).

6.2.2 Classificação XYZ

No tocante à classificação XYZ, os materiais utilizados foram os mesmos da classificação ABC e a metodologia foi adaptada em consonância aos autores Viana (2010) e Lavina Y. (1992, *apud* COELHO JÚNIOR; FONTES, 2017). Após concatenar as informações encontradas acerca do grau de importância e da possibilidade de substituição, obtêm-se seis possíveis resultados. Tal fato pode ser mais bem observado na Tabela 3.

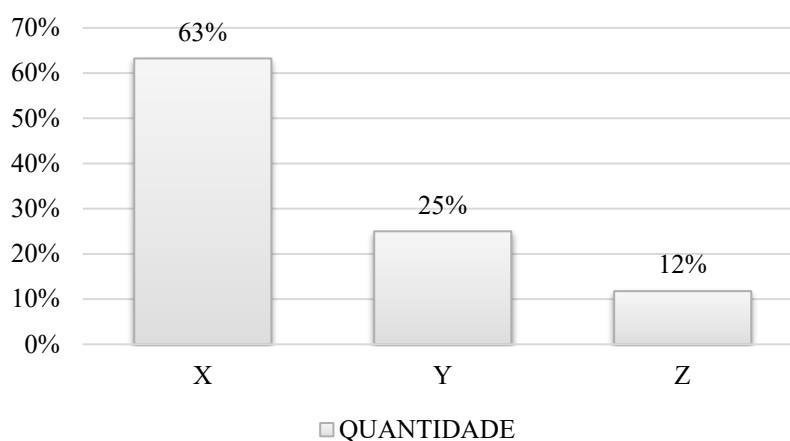
Tabela 3: Classificação XYZ.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA	POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO	CONCATENADO
33013	TRAFI TRIF 75KVA-15KV-380/220V	3	SIM	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Através do resultado os materiais são classificados em X, Y ou Z. O material disposto anteriormente, na Tabela 3, através da simbiose das metodologias dos autores Viana (2010) e Lavina Y. (1992, *apud* COELHO JÚNIOR; FONTES, 2017) foi classificado com Y, devido ao seu grau de substituição. Para todos os materiais da amostra estudada foi feita tal classificação, sua participação percentual é mais bem detalhada no Gráfico 4.

Gráfico 4: Classificação XYZ.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Observa-se através do Gráfico 4 que os materiais em maior quantidade são encontrados na classificação X, sendo 63% dos materiais. Já as classes Y e Z possuem 25% e 12%, respectivamente. Por fim, visando responder ao segundo objetivo da presente pesquisa, elaborar as classificações ABC e XYZ para os materiais identificados nas solicitações estudadas, observa-se que foram elaboradas ambas as classificações. Os achados referentes à curva ABC foram de que é uma curva com média concentração. Já na classificação XYZ, observa-se que a concentração de materiais está presente principalmente na classificação X.

6.3 Cruzamento das classificações ABC e XYZ

Pretendendo uma melhor análise do atendimento dos materiais estudados, foram cruzados os dados entre as classificações ABC e XYZ. Partindo do pressuposto que ao analisar em conjunto ambas as classificações, é possível um melhor entendimento da situação real do estoque (VIANA, 2010).

Ressalta-se que o nível de serviço da empresa estudada é compatível com o recomendado pela teoria, portanto, verifica-se que apenas três materiais, do total de solicitações, não tiveram o total de suas solicitações atendidas. Tal fato pode ser mais bem observado na Tabela 4.

Tabela 4: Análise do nível de serviço versus classificações ABC e XYZ.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	(%) ATENDIMENTO	ABC	XYZ
10155	PARAFUSO MAQ GALV 16X450MM	37,50%	C	X
33018	CONEC. PERFURACAO 35-120/10-35	97,26%	B	X
90262	CABO ALLUM CAA NU 2 AWG 1F SPARROW	99,93%	A	Y
90547	CHAVE FLUS DISTR 15KV 100A 1F MAN SECO SIM 7,1KA TP C	100%	A	Z
90288	CABO MULTIPLEX 0,6/1KV AL XLPE 3X1X35MM2+35MM2 3F	100%	A	Y
33013	TRAFO TRIF 75KVA-15KV-380/220V	100%	A	Y
33014	TRAFO TRIF 112KVA-15KV-380/220	100%	A	Y
32276	ISOLADOR POLIMERICO SUSP.15 KV	100%	A	X
32281	ISOLADOR PINO POLIMERICO 15 KV	100%	A	X
10125	MANILHA SAPATILHA	100%	A	X
90284	CABO MULTIPLEX 0,6/1KV AL XLPE 2X1X35MM2+35MM2 2F	100%	A	X

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Quando comparado ao recomendado pelos autores Francischini e Gurgel (2002), Bertaglia (2003), Chopra (2003) e Dias (2015), evidencia-se que apenas o material de código ‘10155’ não obteve um nível de serviço dentro do esperado, tal fato se acentua, quando se observa que é um material de curva C, contudo, observa-se que é um material de baixa criticidade. Diante disso, ainda que tenha ocorrido uma falta de mais de 50%, o processo final de distribuição de energia não parou por haver materiais que o substituíram.

Aos demais materiais que não tiveram um nível de serviço de 100%, observa-se que são de baixa e média criticidade, além de serem de curva B e A, respectivamente. Tal fato não traz grande impacto para o processo final da empresa, contudo, observa-se que houve alguma dificuldade no que diz respeito ao bom dimensionamento dos níveis de estoque, haja vista que ocorreu a falta de um material de curva A e de média criticidade em estoque.

Por fim, ao demonstrar o cruzamento das classificações ABC e XYZ em face ao nível de serviço, observou-se que o nível de serviço falhou em materiais de baixa a média criticidade e de alto valor de consumo, contudo, observando o total de solicitações, pode-se dizer que foram *déficits* pontuais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente estudo foi analisar a relação do nível de serviço das solicitações de materiais, realizadas pela área técnica 'A', de acordo com a criticidade e os custos na empresa estudada. Foi possível aferir o andamento do nível de serviço na empresa estudada, que ainda possuindo um pequeno déficit, encontra-se dentro do definido como eficiente pela teoria (99,88%).

Observou-se ainda de que maneira estavam dispostos os materiais referentes às solicitações da área técnica 'A', em caráter de custos, consumo e imprescindibilidade. Sendo eles, em sua maioria quantitativa, de baixo valor de consumo e moderada criticidade, através das classificações ABC e XYZ. Contudo, há materiais de curva C que possuem um alto nível de criticidade, e apenas um material de curva A pertencente à classe Z.

Ainda, no tocante às classificações XYZ e ABC em face ao nível de serviço, observou-se que a falta de atendimento ocorreu em materiais menos críticos e com alto valor de consumo. O que demonstra uma falha na política de estoques, ainda que pontual, no que tange aos níveis de estoque, em especial ao de segurança. Contudo, observa-se que os materiais de alta criticidade foram atendidos em sua totalidade.

Para futuros estudos, sugere-se que seja formulado um método universal e simples, capaz de traduzir a subjetividade da criticidade dos materiais para os processos, utilizando a experiência de colaboradores responsáveis pelos processos; como também, dados quantitativos referentes às classificações que tratam de popularidade, como a PQR e *lead time* do processo, como a 123. Desse modo, as informações já conhecidas da logística serão mais facilmente difundidas às práticas de gestão de estoque das empresas.

Ainda, sugere-se que as empresas tenham maior conhecimento sobre as formas de classificação de seus estoques, visto que as teorias recomendam a utilização conjunta das classificações ABC e XYZ para que se torne possível, às organizações, a redução de seus estoques aliada a eficiência de seus processos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. L. de. A questão do investimento no Setor Elétrico Brasileiro: reforma e crise. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 77-96, jul. 2001. Disponível em:

<<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/382/389>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 521

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 509

BRASIL, IBGE. **Resultados Preliminares do Universo do Censo Demográfico, 2010**. Domicílios particulares permanentes, por existência de energia elétrica, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=P13&uf=00>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL. **História do Setor Elétrico**. s.d. Disponível em: <<http://portal.memoriadaeletricidade.com.br/historia-do-setor-eletrico/>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

COELHO JÚNIOR, J. C. V; FONTES, R. F. **Criticidade e dimensionamento de estoques MRO: Estudo de caso de uma fábrica de chocolates localizada na França**. 2017. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10022439.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2018.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 465

CHIAVENATO, I. **Gestão de materiais: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 213

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 238


DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 544

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 310

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 184

GOLDENBERG, J.; PRADO, L. T. S. Reforma e crise do setor elétrico no período FHC. **Tempo Social**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 219-235, nov. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702003000200009>. Acesso em: 06 abr. 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 225



PIRES, J. C. L. **Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro**. 76. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, 2000. p. 45 Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14249>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

TOLMASQUIM, M. As origens da crise energética brasileira. **Ambiente e Sociedade**, Campinas, v. 7, n. 6, p. 179-183, jun. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2000000100012>. Acesso em: 06 abr. 2018.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2010. p. 448

CAPÍTULO 2

AS TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A ENFERMAGEM: ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Cleyton César Souto Silva

RESUMO


A Administração é um processo de planejar, organizar, liderar e controlar recursos e processos de trabalho, seja em uma empresa, seja em uma instituição de saúde, na busca por melhores resultados e prevendo qualidade, eficiência e eficácia. Nesse contexto, a partir das contribuições das teorias gerais da administração, a Enfermagem passou a experimentar a sistematização de melhores práticas de cuidado. Destacam-se, as contribuições importantes da teoria científica da administração nos aspectos da preocupação com regras e normas que detém o passo a passo dos procedimentos, seus movimentos e tempos, a divisão do trabalho na equipe de enfermagem, rotinas, normas, protocolos e as escalas diárias. Já na teoria clássica, as influências apresentam-se na organização do trabalho hospitalar e estrutura de serviços de saúde de forma hierarquizada em organogramas e linhas de comando, tendo destaque a Florence Nightingale como precursora dos padrões de qualidade e segurança no cuidado em saúde. A teoria das relações humanas deixou uma significativa contribuição para enfermagem através de estudos sobre dinâmica de equipes, da liderança, da comunicação e motivação, em oposto, a teoria burocrática revela o alto envolvimento do enfermeiro com as funções meio em detrimento aos cuidados com o paciente, provocando acomodação, desmotivação e conflitos. Outro destaque é para Wanda Horta e as necessidades humanas básicas do processo de enfermagem sistematizado, contribuição direta da teoria comportamental. Na enfermagem a teoria geral dos sistemas é vista na interação entre enfermeiro e o ambiente (serviço de saúde), e entre o indivíduo que recebe cuidados integrais, reforçada pela abordagem contingencial na comunicação com grupos organizados da comunidade como os conselhos locais de saúde, extrapolando os muros da Unidade Básica de Saúde. Contudo, o ensino da administração na enfermagem se perpetua voltada para velhas teorias preparando trabalhadores com fragilidades para intervir na realidade. Embora a estrutura dos serviços sejam quase sempre organogramas clássicos, hierarquias verticais e fragmentadas herdadas da teoria burocráticas, destacam-se também as heranças dessas teorias necessárias ao processo de trabalho em diversos serviços de saúde como os ambientes padronizados de bancos de sangue, laboratórios, áreas de esterilização de materiais, salas de vacinas, entre outros, cujo controle de qualidade é feito pela equipe de enfermagem

PALAVRAS-CHAVE: Administração em Saúde. Administração e Planejamento em Saúde. Enfermagem.

1. INTRODUÇÃO

Qual o impacto que as teorias gerais da administração (TGA) possuem no processo de trabalho da Enfermagem? Para responder a esse questionamento é preciso rememorar o contexto histórico, social e político de ambas as áreas de conhecimento, destacando conceitos, princípios e finalidades, relacionando-as com as principais críticas e contribuições de seus teóricos e idealizadores.

A própria palavra administração vem do latim, AD – direção, MINISTER - aquele que presta serviço ou desenvolve uma função sob o comando de outro. Obviamente, esta palavra sofreu transformações ao longo dos anos, e em contexto histórico específico, tornando atualmente aceitável, o conceito de Chiavenato (2014) como um processo de planejar,



organizar, liderar e controlar recursos e processos de trabalho, seja em uma empresa, seja em uma instituição de saúde, na busca por melhores resultados e prevendo qualidade, eficiência e eficácia.

De fato, não há um registro histórico de primeiro administrador na Enfermagem, a atividade de cuidar do outro inicia-se em ambientes domésticos, templos, clausuras, como forma de expiação de pecados, em troca de alimentação ou abrigo (SANTOS, 2002).

Foi a partir das contribuições das TGA que a enfermagem passou a experimentar a sistematização de melhores práticas de cuidado, como será discutido ao longo deste estudo bibliográfico, que tem por objetivo apresentar as principais contribuições, críticas e impacto das principais teorias da Administração na Enfermagem.

2. DESENVOLVIMENTO


2.1 Evolução histórica da administração

A evolução histórica da administração pode ser dividida em duas fases: Empírica e Científica. Na fase empírica destacam-se dois períodos distintos, o teocrático com contribuições de Moisés e Hamurabi no Egito Antigo, os jardins suspensos da Babilônia, as grandes cidades planejadas da Pérsia, Grécia, Roma e Índia com seus palácios e castelos; e o período dos precursores da administração científica sob influência dos filósofos Sócrates – administração como habilidade pessoal, Platão – administração de negócios públicos e Aristóteles – divisão do trabalho com união de esforços (CHIAVENATO, 2014).

Durante séculos, a filosofia contribuiu na formação dos conceitos e princípios da administração. Segundo SANTOS (2002), a igreja católica também deixou suas marcas segundo sua estrutura de organização eclesiástica, com princípios e normas administrativas. Também a organização militar influenciou este período com princípios de unidade de comando e escala hierárquica.

Importante também considerar a Revolução Industrial como transformadora das teorias administrativas contribuindo com novos conhecimentos que mudaram a ordem política, econômica e social como o novo modelo de produção, compra e venda da força de trabalho e avanços tecnológicos (PAIVA *et al.*, 2010).

Neste contexto, as TGA são conhecimentos organizados e produzidos pelas organizações, e na prática explicam a realidade com base nas necessidades da época em que foram criadas. Chiavenato (2016) elenca seis variáveis que devem ser observadas em cada



teoria: tarefa, estrutura, pessoa, ambiente, tecnologia e competitividade, possibilitando assim, a visão da administração como ciência e com respaldo teórica para as decisões gerenciais.


2.2 Administração científica

Também denominada como Escola de Gerência Científica essa abordagem se origina a partir da observação sistemática dos meios de produção (tarefas), com a racionalização do trabalho a nível operacional, sendo uma tentativa de aplicação dos métodos científicos aos problemas da administração (mensuração e observação). Destaca-se o engenheiro Frederick W. Taylor como fundador da moderna TGA e administração científica. Filho de família rígida, foi educado com disciplina e dedicação ao seu trabalho industrial. Desenvolveu a teoria da administração de tarefas e a Escola de administração científica, visando o aumento da produtividade na indústria (COSTA; SANTOS, 2018).

Segundo Costa; Santos (2018), seus trabalhos foram divididos em dois períodos: Estudos dos tempos e movimentos e Organização Racional do trabalho.

Visando racionalizar o trabalho dos operários, Taylor preocupou-se com técnicas realizando estudos dos tempos e movimentos com ênfase na tarefa, padronizando e normatizando as atividades. Na sequência aplicou métodos científicos à administração, surgindo a Organização Racional do trabalho que dispõe dos seguintes fundamentos:

- Estudo do tempo e movimentos: reestruturação da tarefa com tempo médio padrão, economizando tempo e energia com mais produtividade;
- Lei da fadiga: fadiga considerada como redutor da produtividade. Para combatê-la recomenda-se a racionalização de movimentos e dos períodos de descanso;
- Divisão do trabalho e especialização de trabalhador: visando aumentar a especialização, produção em massa em linhas de tarefas (produção);
- Incentivos salariais e premiações: o trabalhador que ultrapassa meta de produção recebe benefícios, um adicional que promove desejo em ser mais eficiente;
- Desenho de cargos e tarefas: análise científica de cada tarefa contendo descrição, passos, meios e prazos;
- Conceito de “*homo economicus*”: o homem trabalha porque precisa sobreviver, não porque gosta, mas precisa de um salário para não passar necessidades;

- 
- Contribuições ambientais de trabalho: quanto melhor o ambiente, maior será a produtividade (conforto);
 - Padronização de métodos: a metodologia científica para obter-se uniformidade e redução de custos com controle qualificado;
 - Supervisão funcional: supervisores especializados e com autoridade funcional.

Dessa forma, a administração científica permitiu o aumento da produtividade através da eliminação do desperdício de esforços humanos, adaptação dos trabalhadores à tarefa, treinamento de operários, especialização de atividades e das normas visando o desenvolvimento das tarefas.

As influências desta teoria na enfermagem, em sua prática, estão nos aspectos da preocupação com regras e normas que detém o passo a passo dos procedimentos. Seus movimentos e tempos; a divisão do trabalho na equipe de enfermagem (técnico e enfermeiro) havendo uma especialização nas tarefas de competência; métodos de trabalho racionalistas, fragmentando a assistência, onde cada trabalhador desempenha tarefas específicas, especializadas, a partir de rotinas, normas, protocolos, escalas diárias, se afastando da visão integral do cuidado em enfermagem (ALVES; REIS, 2019).


Dentre as críticas relacionadas a esta teoria é oportuno destacar o caráter mecanicista, olhando apenas às tarefas e os fatores relacionados ao cargo e função de operário; a ênfase na especialização do trabalhador com fator positivo a produtividade e por fim a desvalorização do indivíduo, visto como uma peça dentro da máquina. Uma teoria extremamente prescritiva e normativa (MARQUIS *et al.*, 2015).

2.3 Teoria clássica

Também conhecida como Escola de Processo Administrativo, esta teoria clássica considerava a estrutura da organização como um todo, com vistas à garantir a produtividade das partes: seções, departamentos e diretorias (SANTOS, 2002).

Segundo Lima; Kurcgant (2016), o responsável por essa corrente de pensamento foi o engenheiro de minas, Henri Fayol, o pai da administração científica. A partir da Revolução Industrial, tinha a finalidade de organizar o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, seguindo as influências militares e eclesiásticas.

Segundo a teoria clássica da administração, a divisão do trabalho deve ocorrer de modo vertical e horizontal, esta diferentes tipos de atividades e em departamentalização, aquela em



níveis de autoridade e responsabilidade. Dessa forma, a organização apresenta seis funções específicas:

- Técnica: produção de bens ou serviços;
- Comercial: compra, venda e troca;
- Financeira: gerencia de capitais;
- Segurança: proteção e preservação de bens e pessoas;
- Contábil: registro e balanço dos custos;
- Administrativo: coordenam as demais funções.

Quanto a função administrativa, Fayol, descreve as funções que um administrador deve desenvolver: prever, organizar, coordenar e controlar, além de ser responsável pelo bom desempenho do trabalhador e da instituição. Também foram definidos princípios gerais, criados a partir da experiência do autor da teoria, para que a administração fosse eficaz, dentre elas destacam-se: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; subordinação de interesses pessoais; remuneração de pessoal; cadeia hierárquica; ordem; iniciativa; estabilidade do pessoal; cooperação; unidade de direção (BOHOMOL; GIUNTA, 2022).

Sua influência na enfermagem apresenta-se na organização do trabalho hospitalar e estrutura de serviços de saúde de forma hierarquizada em organogramas e linhas de comando. Muitos dos princípios destacados anteriormente foram facilmente absorvidos pelo processo de trabalho da enfermeira como divisão de trabalho, disciplina, subordinação, ordem etc. Críticas semelhantes a teoria clássica por ser voltada a organização formal e visão mecanista, uma teoria de máquina, considerando a organização como um sistema fechado (SANTOS; SILVA, 2015).

Ainda na História da Enfermagem Moderna, Florence Nightingale, trouxe aspectos racionalizados a sua prática calcada em bases científicas e profissional. Ela propôs a divisão do trabalho, preparando enfermeiras para posições de gerência em enfermarias, treinando aprendizes (lady-nurses) e as nurses, adotando princípios dessa escola científica e da escola clássica da administração. Ela foi considerada ainda a precursora dos padrões de qualidade e segurança no trabalho na Guerra da Criméia (COSTA; SANTOS, 2018).

2.4 Teoria das relações humanas

A escola humanista da administração surgiu através de George E. Mayo e seus colaboradores, a partir da necessidade de correção da forte tendência à desumanização do trabalho adotado por Taylor, Fayol e seus seguidores.


Como pressupostos dessa teoria apresenta-se o surgimento das ciências humanas, a influência da filosofia de J. Dewey e da psicologia de K. Lewin e as conclusões da pesquisa de Hawthorne. O estudo desenvolvido na fábrica de Hawthorne em Chicago tinha como objetivo investigar a influência da iluminação na produtividade dos operários e nos índices de acidente de trabalho, absenteísmo e rotatividade. Foram mantidos os níveis de remuneração e adotadas modificações nas condições físicas e ambientais de trabalho (CHIAVENATO, 2014). Durante o estudo observou-se aumento da produção e os empregados se sentindo valorizados no processo laboral. A partir dessa nova teoria conceitos como motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, entre outras passaram a ser utilizados (SANTOS, 2002).

Apesar de ter início no 2º período de Taylor, a abordagem humanística da administração só começou a ter aceitação após a 2ª guerra mundial, em decorrência de características democráticas. Preocupou-se, assim, com as pessoas e grupos sociais ao invés de priorizar a máquina, o método de trabalho e a organização formal (CHIAVENATO, 2016).

Essa mudança de paradigma, trouxe o homem como um ser das relações sociais, a partir do desenvolvimento do campo das ciências sociais, a partir de estudos sobre a motivação humana e sua relação com a produtividade individual e organizacional. Logo, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação de grupos sociais (CESAR, 2013).

Na enfermagem, os baixos salários, a carga horária excessiva, a equipe reduzida e a falta de controle sobre gestão afetam a motivação e o desempenho profissional. Salários elevados nem sempre significam motivação, e sim satisfação, de caráter momentâneo. Os interesses da empresa e do empregador devem formar uma parceria, do contrário, o mesmo se sentirá explorado e desmotivados ou desvalorizados, diminuindo a produtividade (ALVES; REIS, 2019).

A teoria das relações humanas deixou uma significativa contribuição para enfermagem através de estudos sobre dinâmica de equipes, da liderança, da comunicação e motivação. As críticas a essa teoria estão relacionadas a inadequada visualização dos conflitos que são



abafados na busca de harmonia, ignorando os confrontos entre empregado e organização (COSTA; SANTOS, 2018).

2.5 Teoria da burocracia

Teoria que surgiu como resposta ao excesso de mecanicismo da teoria clássica e a teoria sociológica das Relações Humanas. Seu pensador, Max Weber, revela a burocracia como forma de organização fundamentada na racionalidade, com adequação dos meios aos propósitos para se obter máxima eficiência (SANTOS, 2002).


Nessa teoria, as organizações são forma (burocráticas) e possuem características de formalidade (normas), impessoalidade (sem subserviência), profissionalismo (funcionários de carreira). Muitas vezes, burocracia é sinônimo de influência, espera, regras e papelada desnecessária que retarda o andamento do trabalho e as soluções rápidas. Weber, pensa o contrário, considerando eficiente e uma forma de organização com base na racionalidade. Esse modelo oferecia vantagens a organização: precisão, unidade e uniformidade em rotinas, procedimentos, constância e continuidade. Contudo, a fragilidade da estrutura burocrática, a falta de compromissos dos trabalhadores com as regras constitui um problema de hoje (COSTA; SANTOS, 2018).

Na prática de enfermagem considera-se atividade burocrática todo tipo de cuidado indireto prestado pelo enfermeiro que possibilita meios para execução da assistência. Segundo Santos (2002), alguns exemplos são: admitir pacientes, controle de material, receber e passar o plantão, supervisionar e orientar a equipe de enfermagem, provisão de recursos humanos e materiais, elaborar escalas de serviço, verificar os prontuários etc.

As principais críticas a essa teoria começam pelo patrimonialismo, excesso de regras, regulamentos, rígida hierarquia, resistência a mudanças, excesso de autoridade. A grande preocupação da enfermagem moderna é o alto envolvimento do enfermeiro com as funções meio (burocracia) em detrimento aos cuidados com o paciente, provocando acomodação, desmotivação e conflitos (LIMA; KURCGANT, 2016).

2.6 Teoria estruturalista

Resultante de uma abordagem múltipla fundamentada na teoria clássica, na teoria das relações humanas e na teoria da burocracia, conciliando as três propostas, sendo considerada uma teoria de transição e mudanças. Esta teoria atribui importância ao relacionamento das partes visando a constituição do todo, voltando-se para sociologia organizacional (PAIVA *et al.*, 2010).



Tem como objetivo o estudo das organizações a partir da estrutura interna e na interação com outras organizações, evoluindo ao longo do tempo em etapas da natureza, do trabalho, do capital, da organização. Destacam-se alguns aspectos desta teoria como a organização formal e informal, recompensas materiais e sociais, níveis de organização, análise inteorganizacional. As contribuições dessa teoria são: interrelacionamento entre organizações, o homem organizacional como teoria, a tipologia das organizações (gerencial, técnico, operacional), objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).


Na Enfermagem uma crítica da utilização desta teoria relaciona-se aos vários impressos de indicadores de produtividade mensalmente preenchidos pela equipe na Unidade Básica de Saúde, sem necessariamente refletir e utilizar esses dados no gerenciamento do serviço (SANTOS; SILVA, 2015).

2.7 Teoria comportamental

Conhecida também como Teoria Behaviorista, essa teoria é um desdobramento da teoria das relações humanas, tendo como um dos seus representantes Alexander Simon. O Behaviorismo foi um movimento que estudava o comportamento humano. A teoria Behaviorista da administração, a dos trabalhos de John Watson focava no comportamento observável. O comportamento organizacional tem como base o processo de trabalho e o e a conduta individual (CHIAVENATO, 2016).

O comportamento organizacional, baseado na conduta humana, focaliza o indivíduo em suas necessidades em hierarquias de importância, destacando-se a teoria da motivação de Abraham H Maslow. A pirâmide das necessidades hierárquicas de Maslow é dividida em primárias e secundárias. Segundo Kurcgant (2016); Costa; Santos (2018): as necessidades primárias seriam as fisiológicas (alimentação, abrigo, repouso, sexo); as de segurança (proteção contra ameaças) e as sociais (amizade, amor). Já as necessidades secundárias estariam relacionadas à estima (autoestima, autorrespeito, reconhecimento) e a autorrealização (pleno potencial individual).

Na continuidade dos estudos motivacionais F. Herzberg, formulou a chamada Teoria dos Dois Fatores: higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos) e as Teorias X-Y de D. McGregor sobre o estilo da administração. Nessa teoria, Mc Gregor classifica a Teoria X como o estilo duro, rígido da chefia, controle das pessoas acomodadas, indolentes e incapazes de tomar decisões e a Teoria Y como a visão otimista, natureza humana, participativa de democrática, valores humanos e sociais.



Por fim, a teoria da decisão de Simon, cuja organização é um sistema de decisões com participação consciente das pessoas. A decisão é o processo de escolha e análise das melhores alternativas divididas em sete etapas: percepção, análise, objetivos, alternativas, escolhas, avanços e implementação. Assim, os indivíduos são proativos e defendem sua participação nas soluções (ALVES; REIS, 2019).

As críticas ao movimento são a pouca atenção às ciências do comportamento e o uso acrítico de analogias. Suas contribuições a enfermagem foram implantadas por Wanda de Aguiar Horta nas necessidades humanas básicas do processo de enfermagem sistematizado que tinha como objetivo a assistência ao ser humano em três níveis de necessidades: psicobiológicas, psicossociais e psicoespirituais. Assim o enfermeiro, a partir de seus conhecimentos técnicos e científicos supre as necessidades do paciente (BOHOMOL; GIUNTA, 2022).

2.8 Desenvolvimento organizacional (DO)


Esta teoria é um desdobramento prático e operacional da teoria comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Idealizada por Leland Bradford, tem como foco a cultura organizacional que se desenvolvia nas empresas (COSTA; SANTOS, 2018).

Analisar a cultura organizacional, envolve compreender artefatos, tecnologias, símbolos, valores envolvidos. Na Enfermagem observa-se a sua aplicabilidade nas reuniões da equipe multiprofissional, no compartilhamento de saberes e decisões, nos colegiados de gestão, e na autonomia e responsabilização nas intervenções (SANTOS; SILVA, 2015).

2.9 Teoria geral dos sistemas

A abordagem sistêmica de Karl L. V. Bertalanffy encara a organização como um conjunto de unidades internas e externas integradas, dinâmica e abertas. Chiavenato (2016) destaca que um sistema é um conjunto de partes coordenadas entre si para obtenção harmônica de resultados. Assim, reconhece-se 2 tipos de sistemas: a) Aberto: permite interação contínua com ambiente (homem, sociedade, organização); e b) Fechado: não permite intercâmbio com o meio (máquinas).

Para este teórico, as características envolvem princípios: expansionismo, pensamento sintético e teleologia. Ou seja, todo fenômeno é parte de algo maior, tem um papel a desempenhar no sistema a relação causa-efeito e probabilística e não determinista. A decisão influencia diretamente o sistema, em 3 premissas: sistemas existem dentro de outro sistema,



são abertas e recorrentes (trocam energia /informação); as funções dependem da estrutura (SANTOS; SILVA, 2015).

Quando a saúde é definida como um sistema, não se age sobre indivíduos, mas sobre a relação que ele estabelece consigo e outras. No caso de hospital, a influência do ambiente através da entrada / input (pacientes etc.) sofre um processo de transformação (assistência sistematizada) tendo como resultado / output a cura ou óbito. Esse output ainda é avaliado e retornam ao sistema de saúde para realimentar (feedback). Na enfermagem essa teoria é vista na interação entre enfermeiro e o ambiente (serviço de saúde), e entre o indivíduo que recebe cuidados integrais (MARQUIS *et al.*, 2015).

2.10 Abordagem contingencial

O pensamento administrativo muda seu foco, pois administrar não é mais indicar o que fazer, mas um processo de analisar, fazer diagnósticos. As contingências externas são os recursos disponíveis, políticas, profissionais capacitados e outras. Dessa forma, se estuda o impacto do ambiente sobre a estrutura e o funcionamento das organizações (PAIVA *et al.*, 2010).

Os modelos organizacionais são mais flexíveis em suas estruturas, ambientes tecnologia da informação e comunicação. O homem tornar-se então complexo a partir de suas demandas organizacionais e pessoais. Na enfermagem há influência dessa abordagem na comunicação com grupos organizados da comunidade com os conselhos locais de saúde, extrapolando os muros da Unidade Básica de Saúde (SANTOS; SILVA, 2015).

2.11 Teoria da qualidade total

Surge no Japão e preconiza um ambiente organizacional dinâmico, cooperativo, de confiança, estímulo a criatividade e trabalho em equipe, de modo a permitir o crescimento e a autonomia dos trabalhadores. O treinamento contínuo faz parte do desenvolvimento dos recursos humanos durante todo o processo de produção (CHIAVENATO, 2016).

Nos serviços de saúde, deve haver integração dos empregados, fornecedores e usuários na organização. Pessoas que realizam o trabalho, o conhecem melhor do que ninguém, logo são as mais habilitadas para propor recomendações que melhorem seu desempenho. As críticas a essa teoria são de que ela é nos serviços de saúde, pois na indústria o produto é selecionado pelo consumidor, que escolhe o que deseja consumir, enquanto na saúde o usuário não tem discernimento para escolher o procedimento e o profissional para atendê-lo (PAIVA *et al.*, 2010).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A enfermagem é uma ciência que vem acompanhando a tecnologia e sua evolução, encontrando na administração a utilização do método científico capaz de mudar a sua prática assistencial com melhorias no paciente, família e a comunidade.

As contribuições das TGA na enfermagem vão desde as habilidades e competências para tomar decisões, como também planejar, executar, coordenar e avaliar as ações na prática do serviço. São inúmeras as contribuições dessas teorias, destacam-se: organização racional do trabalho (Taylor/administração científica); princípios gerais de Fayol (Teoria Clássica); humanização, liderança, comunicação e dinâmica em grupo (Teoria Relações Humanas); motivação humana (Teoria comportamental) e visão sistêmica na saúde / Teoria dos sistemas).

Além disso, as organizações de saúde são sempre complexas: regras são impostas pelo governo, compradores de serviços e categorias de trabalhadores. Sua mão de obra está cada vez mais especializada e qualificada. Embora a estrutura dos serviços sejam quase sempre organogramas clássicos, hierarquias verticais e fragmentadas herdadas da teoria burocráticas, que nem sempre conseguem adotar modelos democráticos e mexer nos esquemas de poder, destacam-se também as heranças dessas teorias necessárias ao processo de trabalho em diversos serviços de saúde como os ambientes padronizados de bancos de sangue, laboratórios, áreas de esterilização de materiais, salas de vacinas, entre outros, cujo controle de qualidade é feito pela equipe de enfermagem.

O ensino da administração na enfermagem se perpetua voltada para velhas teorias preparando trabalhadores com fragilidades para intervir na realidade. Necessária mudança no ensino, na gestão e organização do trabalho da enfermagem com novas teorias da administração na era das tecnologias da informação, das redes virtuais de colaboração, da gestão de conhecimento, capital intelectual e da gestão de qualidade e segurança em saúde.

A gestão do conhecimento no desempenho organizacional e a maior influência do capital intelectual sobre o financeiro garantirá o sucesso das organizações. O conhecimento não pode ficar guardado, ele depende da aprendizagem que é um dos mecanismos para se alcançar competências nas aptidões. Há cinco conhecimentos indispensáveis em administração: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Por fim, a sustentabilidade e a ética com responsabilidade social das organizações para com o meio ambiente, bem-estar pessoal e da sociedade são os novos conceitos e teorias que

viabilizarão um impacto positivo das administrações contemporâneas para a enfermagem em seu processo de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. C. R.; REIS, A. S. L. A Administração de Enfermagem nos Processos de Gestão em Saúde. In: **Anais do 14º Interculte “Arte Expandida”**. Unijorge, Salvador-BA, outubro de 2019.

BOHOMOL, E.; GIUNTA, L. **Gerenciamento em serviços de saúde e enfermagem**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2022.

CÉSAR, F. I. G. **Ferramentas gerenciais da qualidade**. São Paulo: Biblioteca24horas, 2013. p. 142

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Manole. 4ª. Edição compacta. 2014.

COSTA, M. B. S.; SANTOS, S. R. **Enfermagem: administração e gestão dos serviços de atenção à saúde**. João Pessoa: Editora do CCTA, 2018.

LIMA, A. F. C.; KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. p. 199

MARQUIS, B. L. *et al.* **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 653

PAIVA, S. M. A. *et al.* Teorias administrativas na saúde. **Revista de enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, v.18, n. 2, p:311-316, 2010. Disponível em: <http://www.revenf.bvs.br/pdf/reuerj/v18n2/v18n2a24.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

SANTOS, S. R. **Administração aplicada à Enfermagem**. 2ª edição, João Pessoa: Idéia, 2002.

SANTOS, A. S.; SILVA; T. M. C. (Organizador). **Administração em enfermagem em saúde coletiva**. Barueri, SP: Manole, 2015. p. 436 Série Enfermagem e Saúde.



CAPÍTULO 3

O ENDOMARKETING E O IMPACTO IMAGÉTICO PELA ÓTICA ONTOPSICOLÓGICA NA EMPRESA META

Gabriel Brezolin Dutra
Isabelle Souto Niveyro
Maria Clara Mahlke Ranoff
Kauan Prates Gonçalves

RESUMO

No presente trabalho, foi realizada uma análise das estratégias de endomarketing e de comunicação utilizadas pela empresa Meta. Para esta compreensão como metodologia, utilizou-se de uma revisão bibliográfica junto de uma abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foi feito o uso de entrevistas em vídeo, mencionando métodos utilizadas pela empresa de tecnologia Meta Serviços em Informática S/A, a passagens dos livros do acadêmico Antonio Meneghetti, que através da ciência ontopsicológica, exemplificando como administrar com êxito, situações comuns da rotina empresarial e transformá-las em uma ação que gere aprendizado e crescimento para os colaboradores e consequentemente para a empresa. Os resultados apontam que a empresa vem garantindo uma crescente de resultados positivos, tanto em âmbito organizacional, quanto em âmbito econômico, levando em consideração o impacto que as imagens podem resultar em uma campanha por intermédio da ótica ontopsicológica.


PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia. Marketing. Endomarketing. Meta. Ontopsicologia.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa surge com a proposta de apresentar a utilização do processo de marketing estruturado e alinhado aos instrumentos da ciência Ontopsicológica, como intermédio para uma trajetória de êxito no âmbito empresarial.

Logo, esclarecendo os seguintes questionamentos: como uma imagem consegue modificar qualquer indivíduo que impactam com ela? Que reações podem causar? É possível que altere vontades, pensamentos e outros aspectos de personalidade e pessoais, talvez? Sabe-se que todas essas alternativas são viáveis de acontecer, como quando se assiste um filme, quando se assiste uma peça de teatro ou até ao escutar uma música. E no âmbito empresarial, com uma campanha focada e um marketing conciso e definido a um determinado propósito? Este mesmo princípio se aplica?

Assim sendo, a motivação deste trabalho é evidenciar pontos estratégicos que podem fazer a diferença em uma campanha empresarial interna, sob o viés da Ciência Ontopsicológica, e como isso emociona e “modifica” seus colaboradores e pessoas que têm um contato maior com a lógica empresarial em questão. Os veículos utilizados para reunião de dados foram entrevistas por vídeo e pessoais com o auxílio de transcrição das respostas obtidas em aliança com revisão bibliográfica de abordagem qualitativa.



Analisando estes tópicos, percebe-se um ponto de estratégia que conta com uma abordagem ainda não percebida ou utilizada, que é quando o íntimo pessoal de cada um é tocado o ou afetado positivamente, com o auxílio do endomarketing específico de cada organização onde, no final, forma-se uma rede onde cada vez mais pessoas podem se impactar ou despertar curiosidade, resultando em uma rede de pessoas que se envolvem e são envolvidas no processo daquela empresa. Dada esta introdução, será possível conhecer mais acerca da história da empresa Meta, a estruturação do marketing em específico nessa empresa e como a ciência ontopsicológica enxerga o papel da imagem dentro destes procedimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO


O presente trabalho possui como objeto de pesquisa o marketing da empresa de tecnologia Meta Serviços em Informática S/A, especificamente o endomarketing durante sua trajetória, atrelado à ciência Ontopsicológica. Para essa percepção utilizou-se como metodologia, uma abordagem qualitativa juntamente de uma revisão bibliográfica, já para a coleta de informações foi realizado entrevistas por intermédio de reuniões informais online e presenciais.

Dessa forma, verificou-se que os resultados proporcionados pelas ferramentas utilizadas na organização vêm assegurando seu sucesso contínuo. Logo, tornou-se perceptível que suas técnicas aliadas à Ontopsicologia são recursos que potencializam os resultados no universo empresarial.

2.1 A Meta Serviços em Informática S/A

Atualmente no Brasil a Meta encontra-se sediada nas cidades de Porto Alegre, São João do Polêsine (Recanto Maestro) e São Leopoldo no estado do Rio Grande do Sul, além de Curitiba no Paraná e na capital paulista. Marcando presença também no exterior, nas cidades de Miami, USA e Waterloo no Canadá. De acordo com o site da Meta no ano de 2022, a organização é uma empresa de tecnologia que está há mais de 30 anos no mercado de trabalho promovendo soluções em tecnologia, conectando pessoas, potencializando resultados, transformando empresas, agregando valor e promovendo resultados com êxito.

Ainda de acordo com o site supracitado, consultado no ano de 2022, a primeira sede da Meta foi fundada por Telmo Costa, atual CEO, na cidade de Porto Alegre - RS em 1990. Logo, no ano de 1995, juntamente com seu Vice-Presidente Claudio Carrara, a empresa inicia sua expansão nacional, conquistando novos clientes no estado de São Paulo. No ano de 1997 a empresa continua sua expansão e inaugura uma sede em São Leopoldo - RS. Ainda em clima



de ampliar seus horizontes, nos anos 2000 abre as portas de uma nova sede na cidade de Curitiba - PR, além disso, nesse mesmo ano conquista sua parceria com a empresa desenvolvedora de softwares SAP.


De acordo com o site institucional da Meta no ano de 2022, em 2003 expandiu suas sedes para São Paulo-SP e no ano de 2010 deu início ao próximo passo, escalar internacionalmente a Meta, juntamente com seus projetos América Latina e Europa. Dando seguimento à expansão de suas sedes, inaugurou no Recanto Maestro-RS em 2013 e em Miami nos Estados Unidos no ano de 2015. Seguindo em uma crescente constante de sucesso, no ano 2016 ocorreu a 1ª implementação SAP S/4HANA no Brasil. Logo, em 2019 estabeleceu parceria com Scaled Agile e Gartner, recebeu sua primeira certificação Great Place to Work e atingiu o marco de 1.000 colaboradores.

Segundo o site da empresa Meta, visualizado em 2022, a organização completou seus 30 anos em 2020, conquistando sua segunda sede internacional, localizada em Waterloo - Canadá e realizando seus lançamentos do Digital Business e Meta Ventures. Ainda no referido ano, a entidade consolida sua parceria com a UI Path, no ano 2021, ocorreu uma grande elevação no número de colaboradores chegando a atingir mais de 2.500 pessoas atuando em mais de 100 cidades no mundo. Por conseguinte, ocorreu o lançamento do Meta Automation Center, criação da Meta Community e do Meta Women In Tech, havendo, assim, a evolução no portfólio Meta.

Em apenas 30 anos de mercado a organização já foi reconhecida duas vezes como sendo umas das melhores empresas para se trabalhar, e também de acordo com o "Anuário Informática Hoje" a organização foi por dois anos consecutivos uma das 10 empresas que mais cresceram no segmento de tecnologia no Brasil. Diante dessas informações, foi possível realizar a pesquisa, visando compreender o sucesso da empresa Meta, a partir de uma análise no âmbito do marketing, fazendo as respectivas associações a ciência Ontopsicológica.

3. OS TRÊS PILARES DO MARKETING

Marketing é uma forma de arte que permite criar e agregar valor a produtos e/ou serviços a título de realizar entregas e satisfazer as necessidades de um determinado público alvo. Gerando, assim, resultados financeiros com êxito para as empresas. Afinal, como já dizia o renomado professor norte-americano, Philip Kotler (2005), "Marketing é a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um público-alvo com rentabilidade".



Dessa forma, o marketing subdivide-se em três grupos, dando origem a uma espécie de funil, que conforme vai afinando, vai tornando-se cada vez mais específico, sendo denominados respectivamente como marketing geral, marketing estratégico e endomarketing.


3.1 O Marketing Geral

Segundo Kotler (1967), marketing é o saber explorar, criar e entregar algum valor para saciar uma necessidade ou satisfazer um desejo, por meio de produtos ou serviços que possam criar desejo nos consumidores. O escopo do marketing é criar valor e atrair a atenção do consumidor, gerando uma comunicação do cliente e do produto, lucrando assim com essa relação onde ambos saem beneficiados. O marketing se faz presente no cotidiano muito mais do que se imagina, faça um experimento, saia para fazer uma caminhada pelas ruas da cidade, ligue a tv, abra um jornal, faça uma pesquisa no google, qualquer pesquisa, você logo será impactado por alguma ação de marketing.

É difícil conceituar algo tão vasto em poucas palavras, usando o modo de explicar o marketing da American Marketing Association (AMA, 1937), marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade Geral. É difícil buscar na história a primeira ação de marketing que foi realizada na história, já que isso não foi relatado e com toda certeza aconteceu a muito tempo, Olhando a história da humanidade, pode-se dizer que o ser humano sempre buscou negociar entre o seu semelhante e que as negociações sempre existiram, mesmo que de forma oculta, é possível que muitos comerciantes faziam o seu marketing sem saber, já que eles definiram valores, produtos e o divulgavam, mesmo que sendo boca a boca, e tudo isso se pensando em uma necessidade.

Segundo o blog educativo Resultados Digitais - 2022, a prensa tipográfica de Gutenberg, de 1450, foi uma das invenções que facilitou o desenvolvimento do marketing, que revolucionou a comunicação e simplificou o processo de distribuição. Especialistas defendem que o Marketing ganhou força durante a revolução industrial, no final do século XVIII, quando as produções aumentaram, a concorrência aumentou e vendedores foram incentivados a irem além de somente vender, e a partir desse momento precisavam chamar atenção e demonstrar diferenciais e benefícios, se posicionando e buscando formas de divulgar o seu produto.

De acordo com o site Neil Patel, visualizado em 2022, a década de 50 foi marcada pelo começo do marketing no Brasil, Era um período de alta industrialização e que aconteciam grandes mudanças tecnológicas e foi marcado pelo governo de Juscelino Kubistchek. O



marketing da época, era focado exclusivamente nas vendas, grande parte da população brasileira ainda residia em propriedades rurais espalhadas pelo interior, nessa mesma década surgiram os primeiros estudos sobre o marketing nas universidades brasileiras. O marketing atual chegou a um patamar onde não existem mais limites. Em um mundo conectado e extremamente globalizado, serviços, marcas, produtos podem chegar a qualquer lugar, para descobrir novas tendências e conquistar novos mercados e satisfazer uma necessidade. Mas para isso é necessário um plano muito bem arquitetado que possa trazer esse impacto.

É encantador imaginar que seu produto pode chegar a qualquer lugar, atualmente, segundo o blog ContaAzul - 2022, existem muitos sites na internet que permitem pequenos empreendedores venderem seus produtos para todo lugar do mundo. Pelo fato de viver em um mundo onde existe costumes padronizados pela Globalização, também existem regiões extremamente tradicionalistas onde há uma cultura enraizada, e é preciso adaptar para o público o qual você pretende atingir. Isso não é a tarefa mais simples que existe, por isso, é necessário estratégias com padronização e adaptação, capaz de conciliar a economia local e adequar a realidades e culturas locais.

3.2 O Marketing Estratégico

Segundo Drucker (1974), o mesmo considerou que o marketing é a função principal de uma organização, tendo em vista que a criação de clientes satisfeitos é o único objetivo válido para qualquer negócio. Ou seja, confirmando as palavras do escritor, marketing estratégico é responsável por alinhar criações de campanhas, posts, anúncios, entre outros, com os critérios e objetivos pré definidos pela empresa, buscando resultados a longo prazo. Logo, esta visão é fundamental, pois auxilia a amenizar os riscos e otimizar os ganhos, assim, obtendo resultados mais eficazes.

Pelo ponto de vista de Kotler

Toda estratégia de marketing se baseia em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento (STP, sigla em inglês que corresponde a segmentation, targeting and positioning). Uma empresa identifica diferentes necessidades e grupos no mercado, estabelece como alvo aqueles que são capazes de atender melhor e, então, posiciona seus produtos de modo que o mercado-alvo reconheça as ofertas e imagens diferenciadas da empresa (KOTLER; KELLER, 2012, p. 294).

Dessa forma, confirmando as palavras de Kotler, o marketing estratégico possui como objetivo observar o desejo do público alvo e os diferenciais da organização. Em vista disto, torna-se crucial para a elaboração do plano de ação, identificar e analisar as seguintes etapas dentro da empresa.

Verificação de dados: Todas principais características sobre a empresa, como a título de exemplo, nome, segmento, localização, parcerias, persona, análise de mercado, etc.

Análise SWOT: É uma ferramenta que possibilita a seguinte análise, cujas iniciais da palavra indicam Strengths (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Sendo, respectivamente, os dois primeiros itens analisados no ambiente interno, já os dois itens seguintes utilizados para análise no ambiente externo à instituição. Nesse aspecto, elas são funcionais para verificar fatores internos e externos da empresa, levando-se em consideração a concorrência, consumidores, fatores políticos, econômicos e socioculturais.

Figura 1: Análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT).



Fonte: Curso PM3 (2022).

Análise de mercado: Nessa etapa ocorre o chamado benchmarking, ou seja, a avaliação da organização em relação à concorrência, podendo resultar na incorporação dos métodos desempenhados em outras empresas e/ou aperfeiçoamento dos próprios métodos. Além disso, essa análise permite verificar o público alvo do produto e ou serviço. Dessa forma, deve-se analisar o modo qualitativo e quantitativo dos clientes, fornecedores e também da concorrência.

MIX de marketing: A estratégia é utilizar a ferramenta dos 4 P's composto por preço, praça, produto e promoção. Além disso, dependendo da necessidade da empresa, pode ser utilizado os 8 P's, que são eles preço, praça, promoção, palpabilidade, pessoas, produtividade e processo.

- Produto: análise do valor agregado no produto ou serviço oferecido ao cliente;
- Preço: nesse aspecto é crucial levar em consideração o custo e a concorrência;
- Praça: local físico ou não, basta compreender onde encontra-se o público que deseja-se atingir;
- Promoção: trata-se dos canais de comunicação que serão utilizados a título de propagar o produto ou serviço;

- **Processos:** item refere-se a todos métodos, fluxos e procedimentos utilizados pela instituição;
- **Palpabilidade:** relaciona-se a maneira como ocorre a interação entre organização e cliente, como exemplo o uniforme dos colaboradores e cartões de visitas.
- **Produtividade:** análise da qualidade do produto ou serviço, refere-se ao estabelecimento de confiança do cliente;
- **Pessoas:** time de profissionais qualificados, treinamento, capacitação e orientação é fundamental para manter uma equipe motivada e competente.

Implementação: Nesse processo são definidas todas as atividades vinculadas à divulgação, em que comumente é utilizado a ferramenta 5W2H, visto que a mesma é aplicada para responder às seguintes questões, (What) o que deve ser feito? (Why) por que precisa ser realizado?, (Who) quem deve fazer?, (Where) onde será implementado?, (When) quando deverá ser feito?, (How) como será conduzido?, (How much) quanto custará esse projeto? Segundo o site Sebrae, 2022, o principal objetivo dessa ferramenta é permitir a visualização do plano, possibilitando um acompanhamento ágil, facilitado e eficaz da definição das metas.

Avaliação e controle: Em última instância, de acordo com o site Sebrae, é crucial que periodicamente haja uma avaliação, para que seja possível identificar se o plano está sendo efetivo e se há possíveis melhorias a serem realizadas. Dessa maneira, o marketing estratégico é um plano que possui como propósito principal realizar o alinhamento das ações de marketing aos objetivos gerais. Auxiliando, assim, nos resultados efetivos da organização.

Outrossim, com o desenvolvimento da tecnologia e a globalização da internet, serviu como incentivo para o mercado em adotar o marketing estratégico como ferramenta principal em suas campanhas. Visto que ao fazer buscas em navegadores e acessar sites, caso permitido, é gerado um banco de dados sobre as preferências do usuário e todo esse conjunto de informações é denominado como Big Data. Logo, tendo a posse dessas informações torna-se facilitado analisar o desejo do consumidor, trazendo insights e soluções para o desenvolvimento assertivo da companhia.

3.3 O Endomarketing

O Endomarketing nada mais é que a venda de uma ideia para o funcionário da empresa, uma venda interna. A sua principal função é atrair novos colaboradores talentosos e manter os que já existem, objetivando que os mesmos se tornem agentes ou embaixadores da marca. Os que acabam por se destacar na sua área de atuação também irão ajudar na disseminação da

cultura da empresa. As ações de endomarketing são tão importantes quanto um plano de comunicação dentro das empresas.

Segundo o blog Tangerino, verificado em 2022, os benefícios do Endomarketing nas empresas, tendo uma estratégia bem organizada e sucedida vira a aumentar o grau de compromisso e lealdade dos colaboradores da empresa. Ouvir o que os colaboradores têm a dizer e ter empatia por eles e entender suas necessidades, pode ser o primeiro passo para se construir uma estratégia de sucesso, que resultará em muitos benefícios para a empresa como um todo.

Dentro dos benefícios buscados pelo endomarketing, está a motivação dos funcionários, tendo uma equipe engajada você terá uma equipe mais colaborativa, terá um ambiente propenso a ideias férteis e também colaboradores cientes dos desafios que serão enfrentados durante o dia a dia das empresas. Os funcionários ficam motivados após sentirem que fazem parte de uma organização que preza pelo seu bem estar e pela qualidade de seu trabalho.

Como exemplos de ações do endomarketing, as empresas de grande porte buscam atualmente por identificação com os seus colaboradores e buscando a evolução profissional e pessoal, muitas dessas marcas para alcançar esses objetivos buscam implementar ações de endomarketing, que permitam seus colaboradores fazerem parte do negócio e sentirem acolhidos pela organização. Assim uma série de benefícios para ambas as partes são gerados. Os tipos de endomarketing dependem muito da estratégia utilizada pela empresa.


Figura 2: Organograma de Endomarketing.



Fonte: Blog Tangerino (2022).

4. O QUE É A IMAGEM?

O conceito de imagem vem sendo discutido desde anos antes de Cristo, pelos filósofos Aristóteles e Platão que partiam do aspecto platônico para explicar que a imagem era uma



projeção da mente, uma projeção da ideia. Desde então, a imagem ainda segue tendo um papel importante na vida dos indivíduos, atualmente compreende-se que por meio delas é possível influenciar a sociedade e por conta disso a imagem é uma peça fundamental para o marketing de excelência das empresas. Sendo assim, no próximo tópico será abordado a importância e a funcionalidade da imagem no marketing das empresas e como as empresas de tecnologias estão utilizando delas para engajar cada vez mais suas campanhas.

4.1 A Imagem para o Marketing


Não há como citar marketing visual e não recordar da famosa expressão atribuída ao filósofo chinês Confúcio, que viveu entre os anos 552 e 479 aC, "Uma imagem vale mais que mil palavras". Tratando-se de comunicação visual essa expressão exprime exatamente a função das imagens em uma campanha publicitária, pois é por meio delas que é reforçada a imagem da marca.

Para atingir o objetivo publicitário, o marketing utiliza de diversos recursos, sendo um deles a imagem, que se estrutura para evocar sentimentos no telespectador. Dessa forma, ele baseia-se em três aspectos: atrair a atenção de maneira assertiva, felicitar a interpretação da mensagem pelo espectador e também despertar emoções que resultem em atitudes de compra.

Além disso, segundo o site Alura, consultado em 2022, 90% das informações transmitidas ao cérebro são visuais, as pessoas tendem a ser mais estimuladas visualmente. Sabendo-se disso, o marketing entende que as imagens utilizadas devem sempre estar de acordo com o propósito e a identidade da marca.

4.2 A imagem para a Ontopsicologia

A Ontopsicologia de Antonio Meneghetti foi fundada nos anos 70 com o intuito de devolver ao homem o seu lugar de protagonismo perante o ambiente social de acordo com sua identidade natural. Em sua teoria, utiliza de conceitos provenientes principalmente de ciências como a psicologia, a física e a filosofia, entre outros. É considerada ciência pois porta consigo três aspectos necessários para qualquer teoria se consagrar de tal modo: um objeto de estudo, um método e uma finalidade.



Tem consigo três descobertas principais - o Em Si ôntico¹, o Monitor de Deflexão² e o Campo Semântico³ - e, junto delas, existe ainda um conceito considerado a quarta descoberta da ciência ontopsicológica: a imagem. Do latim *in me ago* = ajo em mim, é possível compreender seu significado de “*como a forma age em mim ou em outro*” (MENEGETTI, 2012, p. 131), o que não necessariamente limita-se a uma imagem propriamente dita, mas algo que ocasione uma variação emocional no organismo, seja um som, um cheiro, uma música etc.

Meneghetti considera que

Talvez, para nós, ao invés de dizer *forma, signo gráfico, projeção, especularidade, modelo consciente*, seja mais cômodo dizer *imagem*. *Imagem* significa a ação que está fazendo a mim, a ação que está escrevendo a mim, que está sinalizando a mim, ou então que está se sinalizando em mim. A ação em mim, a ação que se refere a mim. [...] Por exemplo, uma imagem musical se refere a uma mente particular que sabe colher o universo sob uma sinalética diversa daquela que é a imagem ótica. Porém, depois, há uma imagem geométrica, uma imagem matemática, uma imagem de relações químicas... A imagem, portanto, é a estrutura que porta e diferencia um quântico de energia, energia como ação, como fazer puro de eterno *poiesis* (MENEGETTI, 2016, p. 21-22).

Esta dimensão também é estendida ao aparato inconsciente humano, quando se quer regular a energia⁴, deve-se manipular as imagens (MENEGETTI, 2010, p. 57), pois são delas que o inconsciente se alimenta.

Ainda é possível sinalizar a imagem como

A ordem determinante da energia aplicada. Essa energia não é ao acaso, mas tem um voluntarismo que a preestabelece em um modelo de comportamento. O comportamento é imagem. A energia não pode existir sem a imagem, enquanto a imagem também pode determinar a energia. Quem possui o conhecimento das imagens tem o poder da energia. Possuir o código da imagem significa colher a reversibilidade entre imagem e energia e entre energia e imagem (MENEGETTI, 2010, p. 57).


Levando em consideração que o inconsciente age através de imagens, mesmo que a lógica consciente, externa, não as veja (MENEGETTI, 2010, p. 61), as imagens que metabolizadas ao longo do dia, seja na rotina profissional ou até mesmo em ambiente pessoal etc, condicionam o comportamento e o pensamento a todo momento, conseqüentemente modificando a dinâmica interna e externa pelo modo como se encara tudo o que acontece.

¹ Projeto base de natureza que constitui o ser humano (MENEGETTI, 2012, p. 84).

² Do latim *moneo, monitor*: que sugere, que corrige, que censura, que notifica e *deflecto*: desviar, mudar a estrada, virar para outro lugar. Engenho psicodélico deformador das projeções do real a imagem (MENEGETTI, 2012, p. 175).

³ É a informação base que acontece antes de todos os sentidos, antes de todas as emoções, antes de toda consciência, em antecipação a qualquer símbolo (MENEGETTI, 2012, p. 39).

⁴ Do grego *εν εργον* = o dentro do trabalho. Presença de força, [...] capacidade de efetuar. (MENEGETTI, 2012, p. 93).



Todo esse processo envolve uma capacidade única aos seres humanos: a racionalidade. Meneghetti a descreve e complementa do seguinte modo:

A nossa racionalidade procede através de um antes ou depois, um mais e um menos, o todo e a parte; são os primeiros princípios do nosso pensamento. Os primeiros princípios aristotélicos são as primeiras regras por meio das quais o nosso raciocínio procede, mas não são existência a si: são momentos de uma circularidade única, que se diferencia quando nós a vemos acontecer na fenomenologia, porém no final é consubstancial (MENEGHETTI, 2010, p. 60-61).

Tendo conhecimento de todo procedimento envolvendo a capacidade racional e a importância da imagem para este processo, é necessário fazer a verificação prática em atividades cotidianas ou até mais complexas, como definir e organizar a imagem de uma organização. Qual o papel da imagem escolhida para representar tal empreendimento? O que ela provoca? Ou, em uma perspectiva mais profunda: como seus colaboradores impactam o negócio com base no que é apresentado como identidade⁵? Qual a relação da imagem de uma empresa com o seu escopo principal e toda a sua estrutura? Na sequência, estes pontos serão abertos em um novo subcapítulo.

4.3 A Imagem no Negócio

A forma com que o líder impõe a si e seu negócio diz muito sobre como sua identidade está presente no que faz. Ao falar em identidade, ela representa tudo aquilo que condiz com o que o líder é em essência junto ao seu projeto, e o modo, as pessoas, as formas e principalmente o tipo de imagem que é escolhida para trazer à vida este projeto tem ligação direta com o líder como figura total.

Pela visão de Meneghetti,

Isso significa que, na sua essência, o mercado e personalidade: *se compra e se vende personalidade, identidade*. Retorna, portanto, o valor espiritual, transcendente, metafísico do dinheiro. Portanto, a vida, o milagre, a riqueza, o sucesso, a solução, passam através daquele nome e sobrenome, daquela marca, daquela exclusividade. Desse modo, a vida *se identifica na sua identidade*: o sucesso carrega o nome e sobrenome de quem o criou (MENEGHETTI, p. 115, 2014).

Ainda nesta linha, entende-se que, quando há consciência dessa identidade e do quanto é vital e necessária em um ambiente social, existem três ações para serem feitas: *conservar, qualificar e transmitir a ação do projeto vida*, descritos brevemente abaixo:

⁵ Do latim *id quod est ens*: o que o ser é aqui, assim e agora. É a forma que especifica em si o objeto ou indivíduo e o distingue de qualquer outro (MENEGHETTI, 2012, p. 130).

a) Conservar: A primeira coisa que é necessário fazer é conservar: é necessário viver, estar bem, conservar-se, ou seja, manter um certo ritmo vital [...]. b) Qualificar: Qualificar quer dizer agregar um valor, algo mais interessante, útil, simpático, lucrativo, que satisfaz: qualificar a própria mercadoria, a própria realização, as próprias relações; ou então trazer uma função de melhor serviço em campo científico, artístico, moral, político etc. [...] c) Transmitir: É claro que transmitir inteligência, cultura, saber ser um técnico superior, isto é, ter a engenhosidade, a perspicácia de saber elaborar dados para uma produção mais elevada, ajuda a diminuir a servidão material do ser humano para qualificá-lo em horizontes espirituais, e isso é uma contribuição magistral à eficiência da criação da vida (MENEGETTI, 2014, p. 116-117).

O fundamental deste posicionamento se coloca com a necessidade de clareza que existe uma tríade principal no negócio, em sua dimensão prática e também ao seu líder: a identidade, o utilitarismo e a funcionalidade. Aliando estes três conceitos à vontade de construir a vida com base na própria identidade, o negócio se realiza, e as imagens se tornam cada vez mais conexas com o fluxo real da vida, atingindo a todos de maneira que se voltem a crescimento e progresso em nível pessoal e social.


5. O ENDOMARKETING E A META SERVIÇOS EM INFORMÁTICA S/A

A organização Meta foi premiada duas vezes consecutivas pelo *Great Place To Work*, tendo isso em vista, é válido analisar os métodos e estratégias utilizadas no marketing interno que vem garantindo sua certificação como sendo um dos melhores lugares para se trabalhar.

Em uma reunião informal entre alunos e professores do projeto *Hard Case* da Faculdade Antonio Meneghetti, o Vice Presidente da empresa, Sr. Cláudio Carrara menciona, "De um lado a gente tem um mercado extremamente comprador, cliente que precisa de solução, que precisa de tecnologia, e do outro a gente tem o desafio de encontrar pessoas que possam entregar o serviço". Visto isso, é possível compreender a importância da organização utilizar recursos de endomarketing, para, assim, atrair e manter seus colaboradores engajados.

A Meta estando ciente desta situação, realizou um investimento na plataforma denominada como *MetaX*, ferramenta de pesquisa semanal que visa avaliar a satisfação do cliente interno, ora operários, ora lideranças, por meio de um breve questionário. Sendo assim, a partir dos resultados, caso necessário, cria-se ações para trabalhar o engajamento e satisfação dos envolvidos.

Além disso, a própria cultura organizacional possui um importante papel no marketing interno. Em uma visão utópica, a teoria de prezar por uma linha de comunicação clara e objetiva seria o suficiente para transmitir a cultura da empresa, porém, conforme a ontopsicologia revela:



Simbiose com dependência hierárquica entre dois ou mais indivíduos. O mais forte formaliza e polariza o mais débil de modo tal que aprende o estilo de vida do mais forte.

Díade significa: movimento a dois, no qual um movente não pode agir sem o coincidentemente heteromovente. (MENEGHETTI, 2012, p. 73).

Ou seja, deve-se levar em consideração as díades que ocorrem e que possam afetar o clima organizacional. Logo, para que a cultura da organização seja incorporada de maneira eficaz pelo funcionário, não basta apenas mencionar como ela funciona, é necessário demonstrar na prática, pois conforme exemplificado pelo Sr. Carrara, “o colaborador é como uma criança aprendendo o que deve ou não ser feito”.


Visando pela transparência e fazer com que o colaborador se sinta pertencente a empresa, a Meta possui um projeto chamado Sonho Grande, que vem justamente com o objetivo de tornar todos os colaboradores íntegros dos objetivos, e quais caminhos serão tomados para alcançar o que é almejado pela organização. Estimulando, assim, a evolução, o crescimento e a entrega de qualidade do colaborador por meio da prática do Nascimento do Eu, conceituado da seguinte forma pela ciência Ontopsicológica:

O início da vida para o homem corresponde a uma situação não totalmente individuada, protoplasmática; é necessário recorrer ao primitivo conceito do Eu Améxico, A ameba é um organismo unicelular, cuja característica é delinear-se em infinitas formas, segundo o que metaboliza, o alimento que ingere, o lugar onde caminha. Inicialmente, o organismo humano está em um estado améxico, no sentido de que ainda não é “homem”, mas uma situação potencial do homem.

O conceito de potencialidade é entendido como possibilidade prevista no habitat ou organograma geral do ambiente ecológico. A nossa existência é possível porque já existe esse ambiente que potencialmente a consente (MENEGHETTI, 2010, p. 252).

6. METODOLOGIA

A pesquisa contou com uma abordagem qualitativa, que consiste em um estudo de pontos subjetivos com ocorrência de cunho social e comportamental do humano, contando com uma revisão bibliográfica de algumas das principais obras das duas áreas presentes, o Marketing e a Ciência Ontopsicológica. Os dados para compor o presente trabalho foram obtidos em formato de entrevistas por meio de plataformas de vídeo realizadas ao vice-presidente da empresa de tecnologia Meta Serviços em Informática S/A, Sr. Claudio Carrara com uma sequência de perguntas, além disso, também foram realizadas conferências informais com determinadas pessoas de apoio do líder, ambas no mesmo momento. Para obter os resultados, foram analisadas as respostas que ambos entrevistados deram.



Ademais, além do repertório adquirido por intermédio de reuniões, também foram utilizadas informações de sites e blogs, a título de tornar o artigo composto de informações sólidas e com embasamento científico.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possui como proposta estudar e relacionar a forma como os conceitos da ciência Ontopsicológica é aplicada por intermédio das ferramentas aplicadas pela empresa de tecnologia Meta, de forma que gere crescimento e desenvolvimento qualitativo e quantitativo da organização junto aos colaboradores. A partir da pesquisa torna-se possível observar que a Meta é um excelente exemplo quando se trata de proporcionar autonomia aos colaboradores e com base nessa atitude desenvolver possíveis líderes de mercado.

Após reunião informal com colaboradores, CEO'S e diretores tornou-se viável observar os divergentes pontos de vista e de que modo a proposta de um diretor afeta e/ou motiva o colaborador. Além disso, tendo em vista que o endomarketing é desenvolvido dentro da empresa, analisou-se como ele permite ao subordinado pensar como dono do negócio e fazer com que ele sintasse-se pertencente ao projeto, buscando, assim, um crescimento conjunto a empresa.

Outrossim, com base nos estudos foi possível tomar consciência da influência que as imagens podem causar no negócio. Dessa maneira, avaliou-se de que forma a empresa consegue as utilizar ao seu favor de modo ao qual seja possível proporcionar uma comunicação eficiente e que gera resultados cada vez mais benéficos à organização.

Inferese, portanto, que a partir do estudo desenvolvido fica evidente a necessidade de desenvolvimento dos Pilares do Marketing, e a comprovação de que de certa forma a Metodologia Ontopsicológica já encontra-se incluída nas grandes organizações empresariais. Validando, assim, que as ferramentas de marketing bem estruturadas, atrelada a ciência Ontopsicológica é fundamental para o sucesso da empresa no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANÁLISE SWOT: o que é e como fazer na estratégia de produto. Publicado em 10 de junho de 2022. Disponível em <<https://www.cursospm3.com.br/blog/analise-swot-o-que-e-como-fazer-na-estrategia-de-produto/>>. Acesso em 25 de outubro de 2022.

BENCHMARKING: o que é, como fazer, dicas e material gratuito. Publicado em 9 de março de 2020. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/benchmarking/#:~:text=Benchmarking%20%C3%A9%20um%20processo%20de,ser%20replicadas%20no%20seu%20empree ndimento>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

DRUCKER, P. F. Prática da administração de empresas. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1981.

ENDOMARKETING: Quais Benefícios Ele Traz para Sua Empresa?. Publicado em 25 de novembro de 2020. Disponível em <<https://tangerino.com.br/blog/endomarketing-nas-empresas/>>. Acesso em 31 de outubro de 2022

ENTENDA O PODER DAS IMAGENS NO MARKETING. Publicado em 9 de novembro de 2022. Disponível em <<https://www.alura.com.br/artigos/entenda-o-poder-das-imagens-no-marketing#:~:text=O%20est%C3%ADmulo%20visual,continua%20a%20leitura%20ou%20n%C3%A3o.>>. Acesso em 31 de outubro de 2022.

ENTENDA O QUE É MARKETING ESTRATÉGICO E COMO COLOCÁ-LO EM PRÁTICA NO SEU NEGÓCIO. Publicado em 26 de dezembro de 2018. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-estrategico/>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

HISTÓRIA DO MARKETING: Como Surgiu e a Evolução ao Longo dos Anos. Publicado em agosto de 2019. Disponível em <<https://www.google.com/amp/s/neilpatel.com/br/blog/historia-do-marketing/%3famp>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

KOTLER, P. Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P. Marketing Essencial. 2ª Ed. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2005.

MARKETING DE SERVIÇOS: o que é, 8ps, quais os tipos e como fazer. Publicado em 7 de fevereiro de 2020. Disponível em <<https://highsales.digital/blog/marketing-de-servicos>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

MARKETING DE SERVIÇOS: uma visão baseada nos 8 Ps. Publicado em 18 de dezembro de 2014. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

MARKETING ESTRATÉGICO: 3 Etapas e Como Fazer em Sua Empresa. Publicado em 8 de junho de 2022. Disponível em <<https://www.geofusion.com.br/blog/marketing-estrategico/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20marketing%20estrat%C3%A9gico%3F,%C3%A9%20estabelecer%20metas%20e%20prazos.>> Acesso em 22 de outubro de 2022.

MARKETING ESTRATÉGICO: a era do operacional já passou (há muito). Publicado em 30 de novembro de 2018. Disponível em



<<https://www.google.com/amp/s/hubcriacao.com.br/2018/11/30/marketing-estrategico-a-era-do-operacional-ja-passou-ha-muito/amp/>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

MARKETING ESTRATÉGICO: O que é, objetivo e como aplicar no seu negócio. Publicado em 11 de agosto de 2021. Disponível em <<https://juniorfea.com.br/marketing-estrategico-o-que-e-e-como-aplicar/>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

MARKETING VISUAL: a influência da imagem na tomada de decisão. Publicado em 8 de janeiro de 2022. Disponível em <<https://www.clint.digital/artigos/marketing-visual-a-influencia-das-imagens-na-tomada-de-decisao>>. Acesso em 31 de outubro de 2022.

MENEGHETTI, A. **A imagem alfabeto da energia.** 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia.** 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. **Manual de ontopsicologia.** 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. **Psicologia da organização.** 2. ed. São Paulo: FOIL, 2014.

META. Publicado em 09 de julho de 2021 Disponível em <<https://www.meta.com.br/solucoes-tecnologia/>>. Acesso em 01 de outubro de 2022.

O QUE É MARKETING ESTRATÉGICO? Aprenda Passo a Passo. Publicado em 03 de setembro de 2019. Disponível em <<https://liderjr.com/blog/guia-marketing-estrategico/>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

O QUE É MARKETING VISUAL E QUAL A SUA IMPORTÂNCIA? Publicado em 07 de julho de 2021. Disponível em <<https://etus.com.br/blog/o-que-e-marketing-visual-e-qual-a-sua-importancia/>>. Acesso em 31 de outubro de 2022.

O QUE É MARKETING: GUIA COMPLETO DO CONCEITO ÀS ESTRATÉGIAS. Publicado em 03 de março de 2021. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/o-que-e-marketing/#:~:text=Marketing%20%C3%A9%20a%20arte%20de,lucrativos%20para%20%20ambas%20as%20%20partes.>>. Acesso em 31 de outubro de 2022.

TEORIA DA IMAGEM. Publicado em 20 de maio de 2020. Disponível em <<https://www.google.com/amp/s/www.infoescola.com/comunicacao/teoria-da-imagem/amp/>>. Acesso em 30 de outubro de 2022.

VENDAS ONLINE: como funcionam, vantagens e por que investir. Publicado em 22 de dezembro de 2022. Disponível em <<https://blog.contaazul.com/vendas-online>>. Acesso em 31 de outubro de 2022.

5W2H: o que é, como funciona e por que você deveria usar? Publicado em 11 de fevereiro de 2020. Disponível em <<https://www.google.com/amp/s/fia.com.br/blog/5w2h/>>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

CAPÍTULO 4

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS TEORIAS MOTIVACIONAIS AUXILIAM NA CONSTRUÇÃO DE UMA EMPRESA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA META SERVIÇOS DE INFORMÁTICA S/A

Ana Carolina Marzzari
Gabriela Estivalet de Lima
Gustavo Scotta
Junior Steffanello Cocco

RESUMO


A presente pesquisa teve como objetivo estudar o planejamento estratégico e a forma que a empresa Meta utiliza as teorias motivacionais para que se dê uma construção uniforme e de valor dentro da empresa. Visa entender de que forma este planejamento é utilizado como uma ferramenta para o fortalecimento vertical e horizontal dos seus Times. Compreender como a cultura da empresa perpassa aos colaboradores bem como avaliar se as teorias motivacionais auxiliam na construção de uma empresa de valor. A metodologia utilizada para esta compreensão foi a utilização de documentos disponibilizados pela empresa, entrevistas com os colaboradores para entender como esta cultura da empresa é percebida por eles, e fez uso de um levantamento bibliográfico acerca das temáticas citadas. O trabalho é de natureza qualitativa e o método de pesquisa é o estudo de caso. Os resultados apontam para um crescimento da empresa, e isso é possível através da utilização de ferramentas que fortalecem o conhecimento e a uniformização da equipe de colaboradores, em uma única unidade de ação, trabalhando em prol do projeto no qual foram inseridos. Estes resultados são relevantes para que outras empresas possam utilizá-las como uma ferramenta estratégica para alinhar o seu planejamento e com isso buscar alavancar os resultados no longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Teorias motivacionais. Meta. Time.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos as empresas passam por diversas transformações, seja na linha de produção, seja nas equipes e até mesmo nas transformações do mercado consumidor. E para estas e outras transformações as empresas precisam estar preparadas para administrar diante de um cenário que muda diariamente. De acordo com Dias (2002), a administração é a ciência que trabalha com as necessidades de uma empresa, estabelecimento ou organização. Por sua finalidade, a Administração tem como papel principal, trabalhar com ferramentas práticas a fim de gerenciar, organizar e planejar as atividades de uma instituição, visando cumprir e alcançar os resultados pretendidos.

Um dos objetos de estudo da Administração é o planejamento estratégico empresarial. O planejamento estratégico empresarial, trata-se de uma ferramenta muito utilizada na gestão de processos dentro de determinada organização ou empresa. Por meio dessa administração, surge o gerenciamento de projetos, o que garante uma ampla visão sobre o futuro da empresa.




Quando a organização estabelece todos os cenários possíveis, antes de tomar alguma decisão ou até mesmo iniciar seus trabalhos, é possível que a empresa tenha oportunidade de solucionar os eventuais problemas que vão surgindo ao longo de sua trajetória. Definindo o caminho mais eficiente a ser seguido diante do cenário vivenciado, usando para isso o planejamento estratégico. Em geral, existem três tipos de planejamento empresarial que o administrador pode aplicar dentro de seu negócio: planejamento operacional, planejamento tático e planejamento estratégico.

Primeiramente, o planejamento estratégico consiste em uma ferramenta usada por gestores com o intuito de organizar determinado período, estratégias que possam facilitar tomadas de decisões assertivas dentro do contexto de uma organização. Essas estratégias podem ser estabelecidas com base em três pilares de pensamento, sendo eles: missão, visão e valores.

A missão se baseia naquilo que a empresa determina a ser entregue ao seu cliente, e qual é o seu propósito diante do projeto estipulado. É relevante que todos os colaboradores tenham conhecimento da missão e do propósito que visa ser alcançado. Já a visão consiste é o objetivo de onde ela quer chegar, para isso é necessário uma visão horizontal, possibilitando que parâmetros sejam estabelecidos dentro de uma estratégia de negócio. Por fim, os valores são a essência do negócio, são os ideais de busca de resultado que fazem com que os colaboradores tenham em mente quais são os valores que uma empresa busca para si, compreendendo que para estar em consonância com a missão, a visão e os valores os colaboradores precisam estar motivados e alinhados com o propósito da empresas.

Em consonância a isso, o psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000), na segunda metade do século XX desenvolveu o estudo das Teorias da Motivação, que se entende como uma observação do nível de satisfação dos colaboradores e de que forma isso interfere no desempenho da empresa. Segundo ele, esse estudo tem como objetivo mensurar o índice de motivação das pessoas, tendo em base seus anseios e necessidades.

Com essas concepções, foi feito o levantamento dos dados, que foram utilizados na análise, sobre como é feita a aplicação dessas premissas dentro da empresa Meta. Para isso, foi realizada uma pesquisa em materiais internos da empresa, além de entrevistas com colaboradores, dissertações e teses e outras referências que abordam esta temática, para averiguar o seguinte questionamento: Ter um planejamento estratégico que contemple teorias



motivacionais dentro do ambiente corporativo é relevante para o desenvolvimento de uma empresa de valor?


Para responder tal questionamento, fez-se uso como já mencionado de documentos da empresa, que registram as ações desenvolvidas, bem como as pesquisas bibliográficas sobre os temas abordados. Para elucidação da presente pesquisa, fez-se necessário abordar alguns conceitos teóricos da Administração, buscou-se também correlacionar com aspectos práticos vivenciados dentro da empresa Meta no ano de 2022. Neste estudo foi constatada a importância das teorias motivacionais para o desenvolvimento e a construção de um time que atua em unidade de ação, uma vez que as mesmas trazem a motivação necessária para que a empresa se desenvolva fortemente no mercado tecnológico.

É com este objetivo que a empresa Meta, foco deste estudo, trabalha, buscando conciliar alternativas que auxiliam na construção da satisfação e da motivação dos seus colaboradores, compreendendo este um fator relevante para a empresa. Muitas vezes estes fatores também estão associados à disponibilidade de ferramentas de trabalho que possam facilitar o dia a dia na empresa. E a partir disso a empresa tem focado suas estratégias em trazer soluções para si e para que outras possam trazer agilidade e praticidade nas tarefas cotidianas, auxiliando nas escolhas e na tomada de decisões, e para isso trabalha fornecendo soluções através da tecnologia.

1.1 Tecnologia no ambiente empresarial

O termo tecnologia, umas das palavras mais usadas no mundo atualmente, deriva da combinação dos termos gregos *techne* “arte, artesanato” e *logotipos* “palavra” que juntos significam um discurso sobre as artes. A tecnologia, ainda embora muito primitiva, nasceu há mais de 2 milhões de anos, junto com os primeiros homínídeos, onde se considerava o desenvolvimento a longo prazo de técnicas sistemáticas para realizar atividades e fabricar utensílios. Ainda sem indícios dos primeiros meios de escrita e comunicação, a tecnologia já se fazia presente, desde a descoberta do fogo, até a fabricação das primeiras ferramentas do homem. Sendo assim, a era paleolítica não só trouxe invenções importantes para o ser humano, mas também foi o marco do período do desenvolvimento de uma das maiores concepções da inteligência humana (ELER, 2019).

Em consonância a isso, na segunda metade do século XVIII, assoma um período muito importante na história e na descoberta de novas formas de trabalho, ainda mais precisas e avançadas. Surge nisso, com a necessidade da troca da manufatura pela maquinofatura, a




Revolução Industrial. Desde então, os meios de trabalho sofreram diversas transformações, onde, com a exigência de altas escalas de produção e maiores demandas no mercado consumidor, a mão de obra começou a ser substituída por máquinas, equipamentos e invenções. Dessa forma, a tecnologia se mostrou cada vez mais importante, uma vez que se fez muito presente na inserção da máquina a vapor na indústria têxtil, como também, começou a mostrar sua capacidade de substituição do operário em determinados processos do ramo industrial (JACINTHO, 2021).

Na contemporaneidade, a tecnologia vem cada vez mais conquistando seu espaço, onde por sua vez, pessoas, grupos e empresas necessitam do uso dessa inovação para fazer dela uma ferramenta de aplicação contínua e presente em suas atividades. Após três períodos históricos transformadores, surge a tão falada nos dias de hoje, a famosa quarta revolução industrial, ou melhor chamada, “*Revolução 4.0*”. Vinda com um objetivo de uma transformação digital, a Revolução 4.0 é uma nova forma de ver os processos e através de uma observação precisa, conseguir inserir ferramentas e sistemas para o desenvolvimento computadorizado de meios de trabalho e produção. Misturada com técnicas de vanguarda e sistemas super atualizados, essa revolução traz um impacto significativo na produtividade de empresas e negócios, por ser eficiente no uso de recursos e de desenvolvimento de produtos e principalmente, serviços de larga escala. Desse modo, a Revolução 4.0 é o principal fator que inicia a tomada em grande parte da tecnologia nos meios produtivos (LIMA; PEREIRA; NEVES, 2022, p. 187-197). Diante do cenário apresentado, aponta-se como nasce a empresa objeto deste estudo e como a mesma se mantém no mercado, mesmo diante de tantas transformações vigentes.

1.2 O Nascimento da empresa Meta

A Meta encontra-se a mais de 30 anos no mercado de trabalho e seu principal objetivo é preparar empresas para os desafios do presente e do futuro, direcionando-as à transformação digital. Fundada inicialmente com a criação e elaboração de softwares, o administrador Telmo Netto Costa Junior começa a Meta com a iniciativa de melhor entregar aos seus clientes, formas de tecnologia para que os auxiliem em seu processo operacional e de gestão. Com mais de 3000 colaboradores, a Meta entrega serviços de operação e gestão para mais de 300 clientes em vários países do mundo. Iniciou-se apenas com fábrica de softwares, após, expandiu seu trabalho para cinco principais verticais de negócios que são determinantes no sucesso de iniciativas de transformação digital e disrupção para negócios (META, 2022, disponível em: <https://www.meta.com.br/solucoes-tecnologia/>).




A empresa Meta enquadra-se na concepção da quarta revolução industrial, não apenas pelo lado da transformação digital, mas por também trazer um novo ponto de observação em processos produtivos para poder inserir ferramentas tecnológicas que trazem meios para facilitar o processo operacional das empresas. Nesse sentido, o diferencial da Meta está voltado para a rápida evolução do processo de automação, que consiste em tornar tecnologicamente operacional um processo que antes era executado manualmente, utilizando para esse fim, da tecnologia e da integridade de dados, informações e sistemas. E diante deste cenário que a empresa vai ultrapassando os seus próprios desafios e vai despontando como uma gigante no mercado de tecnologia e como resultando expandindo-se diariamente, conforme será apresentado a seguir.

1.2.1 A expansão da empresa

A empresa Meta vem a cada ano ampliando a sua participação no mercado e expandido o seu tamanho e ampliando o número de clientes atendidos, tendo como objetivo o seu crescimento e permanência no mercado. Para isso, a empresa Meta incorporou em sua cultura, pilares para fomentar seu o crescimento, para que isso ocorra, faz-se necessário uma construção uniforme e de valor dentro da empresa, e que seus times se fortaleçam vertical e horizontalmente.

Fortalecer-se verticalmente e horizontalmente é fundamental, e são pilares de transformação inovadora em todo o processo de atendimento aos seus clientes. Para isso, apresenta estratégia e soluções digitais, com o objetivo de estabelecer uma organização ágil, com uma estratégia corporativa de dados para uma melhor governança. Além disso, apresenta uma arquitetura de como gerir pessoas e processos. O cliente também pode contar com uma plataforma de gestão que possibilita que toda empresa tenha uma evolução constante, preservando o seu diferencial competitivo e aumentando a sua performance.

Esta melhoria de performance e suporte, tem por escopo auxiliar empresas a operarem orientando-as à imprevisibilidade; automação e otimização de processos, com a incorporação de processos robotizados, que permite um melhor tempo de produtividade e podendo oferecer maior dedicação à atividades mais nobres, de alto valor cognitivo; e tecnologias emergentes e disruptivas. Tudo isso tem como intuito entregar para o cliente uma conexão com soluções de startups sob sua gestão, acompanhando e garantindo a entrega. A última vertical denomina-se




“*Meta Ventures*” que é uma ramificação da Meta em que busca soluções para os problemas do cliente, com startups, trazendo a Meta como integração de soluções.

A empresa Meta, após 30 anos de desenvolvimento constante, o principal objetivo é trazer crescimento humano com tecnologia. Com valores de servir pessoas, aprender e crescer juntos, aspirar performance, buscar excelência com simplicidade e inspirar a cultura da inovação, a Meta contribui diariamente não só na formação de grandes empresas, mas sim na formação de grandes pessoas para um desenvolvimento próspero. Em 2019, a Meta recebeu a “*Certificação Great Place To Work*” (GPTW) sendo considerada um dos melhores lugares para trabalhar. Depois de muita evolução contínua, a próxima marca a ser atingida é o tão famoso “*Sonho Grande*”, que consiste na Meta se tornar a maior plataforma de transformação digital do Brasil, fazendo da tecnologia, uma ferramenta de inovação e transformação a favor do desenvolvimento e crescimento humano. Para que esta entrega seja realizada é necessário o desenvolvimento de sua equipe internamente, ponto que será discutido e apresentado a seguir.

1.3 O desenvolvimento interno e a cultura da empresa

Para o desenvolvimento interno de uma empresa e disseminação de sua cultura, cada empresa cerca-se de estratégias que as mesmas julgam necessárias para que isso ocorra. Neste sentido, existe um entendimento da importância da execução do planejamento estratégico e das Teorias Motivacionais, os quais são ferramentas relevantes para auxiliar no andamento das funções. Com base nisso, a Meta compreende que essas ferramentas são aspectos essenciais, fazendo-se necessário o seu uso para permitir seu constante desenvolvimento. Saber fazer o uso correto do desenvolvimento interno de uma empresa, faz com que seus colaboradores tenham a compreensão de comportamentos, crenças, padrões e principalmente, a cultura da organização.

Dessa forma, o principal dever de um gestor é apresentar e manter de forma coerente e coesa o entendimento da cultura da instituição. Com essa compreensão, os servidores terão a ciência dos ramos que a empresa pretende seguir, para que juntos, consigam atingir seus objetivos estabelecidos. Consequentemente, com essa forma de trabalho, haverá um ambiente mais harmônico, sintonizado e focado em alcançar um propósito comum.



Para que o desenvolvimento interno da empresa aconteça e seja de fato efetivo, a empresa proporciona ações internas, mapeamentos e treinamentos onde é ensinado, muito além da técnica. Os treinamentos visam o fomento das *hard skills*⁶, *softs skills*⁷ e *self skills*⁸.

Ter um entendimento de trabalho contínuo dessas duas ferramentas faz com que a empresa tenha vantagem competitiva no mercado de trabalho. A competência competitiva dentro da Administração traz para a empresa um mecanismo de se obter resultados mais rápidos que suas concorrentes, fazendo com que ela se antecede na busca por resultados.

É de suma importância que a empresa possua a compreensão de como estabelecer esses métodos de maneira correta e eficaz. Trazendo essa realidade para Meta, as potencialidades dos colaboradores são trabalhadas e desenvolvidas da melhor forma para que se tenha um objetivo alcançado.

Com o desenvolvimento das teorias motivacionais juntamente com o planejamento estratégico, os gestores trabalham junto com os colaboradores com ferramentas que servem de auxílio na busca pela entrega com excelência nas metas estipuladas. No entanto, é preciso ter um entendimento sobre a cultura da empresa, saber criar um aprendizado contínuo, trabalhar com projetos a longo prazo e ter uma visão missionária. Esses fatores são primordiais que fazem com que a empresa tenha uma percepção do futuro, de onde querem chegar e o que precisam fazer para obter o resultado estipulado.

Sendo assim, ter um bom uso dessas ferramentas poderá trazer vantagens para a empresa. Com isso, ela acaba tendo uma posição de “conforto” e “segurança” por saber que sua visão, missão e valores estão sendo disseminadas e entendidas e continuarão a ser trabalhadas dentro do ambiente operacional de uma forma muito orgânica. Dessa forma, a utilização desses meios estratégicos contribuem para o desenvolvimento da empresa para que ela obtenha os resultados e trabalhe sua competência competitiva no mercado. Diante do exposto, o próximo ponto apresenta o planejamento estratégico de forma geral e por as ações deste no contexto da empresa foco deste estudo.


2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entender o que significa planejamento empresarial é prezar pelo futuro do seu negócio no mercado. Em épocas de crise econômica e política, contar com um bom planejamento é

⁶ O conhecimento técnico necessário para o desempenho das atividades.

⁷ Habilidades comportamentais necessárias para que o colaborador seja pertencente à empresa. Aqui entra a cultura da empresa, de certa forma.

⁸ Habilidades que são autoconstruídas com base no autoconhecimento.



essencial. Além disso, o mercado está em constante mudança, fazendo com que empresas, as quais não se encontram com as melhores estratégias e recursos para passar pelos empecilhos e desafios do mercado, sejam vencidas pela concorrência (DEL CLARO, 2009, p. 1).


O planejamento estratégico nada mais é do que o processo de identificar oportunidades, elaborar uma estratégia e possuir ações focadas nos objetivos traçados pela organização. Além disso, possui como função entender o que, porque e como devem ser realizadas as diretrizes que farão a empresa crescer. Para elaborar um plano estratégico é necessário traçar metas, ações e analisar o atual cenário. Utilizá-lo impulsiona os resultados de sua empresa e permite manter a alta performance. Em um mercado cada vez mais competitivo, essas ações auxiliam as organizações a alcançar seu sucesso. Segundo Chiavenato (2012), planejamento estratégico está relacionado com objetivos estratégicos, de longo e curto prazo, que impactam na viabilidade e na direção dos processos. Planejar é desenvolver táticas que possibilitam alcançar certo objetivo. Já estratégia, é o ato que desenvolve o melhor caminho para atingir determinado objetivo.

Chiavenato (2012), enfatiza que:

O Planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder às questões básicas, como: “Por que a organização existe? “O que ela faz? ”e“ Como faz?”. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos (CHIAVENATO, 2012, p. 344).

Dessa forma, é analisada a situação atual, observados cenários e realizadas previsões sobre o futuro daquela empresa, traçando novas expectativas. No momento em que for formalizado o que se deseja alcançar, é imprescindível acertar o caminho, para então mobilizar as ações e por fim tomar as atitudes corretas. Dependendo dos objetivos que se pretende alcançar na empresa e também de suas prioridades do momento, o planejamento estratégico pode ser realizado mensalmente, anualmente ou até mesmo sobre um prazo maior de tempo. Dentre os benefícios de elaborar um planejamento estratégico em uma determinada empresa, é válido destacar: maior organização, permite a tomada de decisões baseada em dados e métricas, conseqüentemente, possibilitando uma maior assertividade, maior priorização das ações que serão realizadas, e elevação da produtividade dos colaboradores, os quais se sentem mais motivadas, elevando a qualidade dos serviços.

Realizar o planejamento estratégico é de extrema importância para ter uma visão ampla e clara sobre determinada empresa, dos seus objetivos e também de sua identidade, ajudando a prever riscos na tomada de decisões a longo e curto prazo. Porém, é necessário que todos os



colaboradores participem do processo, pois o plano será executado apenas com o apoio de todos os setores. Além disso, o plano estratégico deve ser reavaliado seguidamente e reajustado quando necessário.

De acordo com Falsarella e Jannuzzi (2017) em uma organização, as estratégias de negócios devem ser definidas e orientadas por meio de seu Planejamento Estratégico Empresarial. É esse planejamento que permite pensar e planejar os próximos passos. Nas palavras de Falsarella e Jannuzzi (2017) “Em decorrência desse planejamento, é possível pensar, então, que é imprescindível o desenvolvimento concomitante do Planejamento Estratégico [...]”. A existência desse planejamento traz vantagens competitivas para a empresa.


Pode-se citar diversas empresas que estavam passando por alguma dificuldade ou crise, mas que aplicaram o planejamento estratégico e obtiveram sucesso. Dentre elas está a Grendene, com sua marca Ipanema que, no ano de 2007, seus executivos pesquisaram, avaliaram e projetaram o produto ideal, o qual permitiria que a companhia tivesse uma marca mundial. Parte do planejamento estratégico tratava-se de associar seu produto com a modelo Gisele Bündchen, trazendo também a temática indígena, focando no marketing na sandália Ipanema com desenhos simples e preço competitivo (GARCIA, 2008, p. 9-33).

2.1 Planejamento estratégico no contexto da META

Ao trazer o planejamento estratégico para a área de tecnologia, destaca-se a META IT, uma empresa que está sempre buscando entender o que precisa ser feito e os motivos pelos quais deve ser feito. Dessa forma, traça metas e objetivos coerentes, as quais desafiam os colaboradores, mas, com esforço e empenho sempre são alcançados. Se pode citar como exemplo, determinar certa quantidade de novos clientes, as quais a META irá atuar realizando seus serviços de tecnologia até um período específico. Para isso, se faz necessário tomar medidas, alinhando toda a equipe de colaboradores, realizando reuniões presenciais ou síncronas.

Outra questão é quanto à organização de tarefas, a empresa em questão trabalha com metas diárias, ou seja, cada colaborador é responsável por realizar determinada quantidade de acordo com a demanda em certo período de tempo. Tudo isso, só é possível por conta da elaboração de um planejamento estratégico, o que faz com que a empresa não perca seu foco, consiga realizar tudo que é proposto, conseguindo manter um bom alinhamento da equipe.

Com o alinhamento feito, a equipe consegue trabalhar com maior autonomia, focando no resultado, na entrega. Dessa forma, cada um atua em duas esferas: micro e macro. Micro,



uma vez que cada colaborador está preocupado em bater as suas metas e avançar com a empresa. Macro, pois quando bate as metas estabelecidas, aquele colaborador reforça a performance do seu time e da empresa como um todo.

3. A UNIDADE DE AÇÃO COMO PONTO FORÇA DA META

Uma empresa para performar, precisa conter muitos atributos. Alguns deles vão além do valor aquisitivo. Nesses, se encontram a cultura empresarial e a condução do time para que haja em *unidade de ação*⁹.

Na Meta, cada um dos participantes integra uma *unidade de ação* dentro da empresa, e a mesma gera em cada um dos executivos uma integração que fomenta a sensação de pertencimento, o que faz com que todos assumam a responsabilidade pelo projeto. Isso faz com que a cultura da empresa se fortaleça, uma vez que esse sentimento pela marca é difundido entre os demais setores, durante o ano todo em que está sendo feita a implementação dessas estratégias que serão utilizadas.

A palavra unidade tem origem no termo latim *unitas* e designa a qualidade do que é único ou indivisível. Tem como significado aquilo que é considerado de forma individual e não plural. Unidade significa também, a união de componentes com uma determinada homogeneidade ou identidade. Ou seja, por meio das ações fomentadas pela empresa, há identidade, há conjunto, há união, há fortalecimento do time e pessoas preocupadas de fato em fazer a empresa/projeto crescer, uma vez que cada um dos partícipes é responsável pelo êxito e pela homogeneidade do time.

Para que o time se desenvolva e a empresa cresça em sincronismo, pode-se averiguar as teorias motivacionais da empresa bem como as satisfações e insatisfações que nela ocorrem.

3.1 Teorias motivacionais

Para que se possa avaliar as teorias motivacionais e entender o processo que acontece na Meta, faz-se necessário elucidar as principais teorias, o que será feito a seguir:

A Pirâmide de Maslow é um conceito difundido pela Psicologia, que nos últimos tempos passou a ser aplicado como forma de gestão do conhecimento e de Recursos Humanos,

⁹ Os colaboradores agem em conjunto à um escopo único. Eles mantêm o projeto em constante atualização e inovação ao passo que efetuam as próprias tarefas, porém sem deixar de lado o objetivo geral da empresa.

bastante utilizado para definir estratégias dentro e fora das empresas. Surge como um lembrete: colaboradores são pessoas com necessidades e diferentes níveis de satisfação.

Criada pelo psicólogo humanista norte-americano Abraham Maslow, a pirâmide foi idealizada em cima de estudos do comportamento humano. Ela tem como foco, entender as necessidades dos seres humanos e estudar, especificamente numa corporação, como os colaboradores são impactados naquele ambiente.

Com o desenvolvimento da pirâmide, o gestor consegue assegurar que os interesses dos colaboradores estejam alinhados aos interesses da empresa, procurando entregar caminhos através dos quais todas as partes envolvidas tenham suas necessidades atendidas.

Figura 1: Pirâmide de Maslow.



Fonte: Viana (2021).

A Pirâmide de Maslow é uma ferramenta essencial para que o RH da organização consiga situar seus colaboradores que, caso estejam em níveis superiores da pirâmide estarão, conseqüentemente, produzindo e alcançando melhores espaços dentro do ambiente organizacional. A pirâmide funciona como termômetro para que os gestores consigam entender o lugar que o colaborador ocupa, de fato, na sua carreira, e o que precisa para seguir realizando seu trabalho naquele momento.

De acordo com a Pirâmide de Maslow, o lado emocional do indivíduo é o que mais influência em suas decisões e comportamentos, ou seja, para além daquilo que o cliente enxergar, a estratégia deve ser montada com base nas suas respostas emocionais e, claro, nas necessidades daquele público.

3.2 Satisfações e Insatisfações dos colaboradores e o engajamento na cultura da empresa

Meta


Na administração, a teoria dos dois fatores de Herzberg é a teoria proposta por Frederick Herzberg que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. O objetivo era entender os fatores que seriam responsáveis pela insatisfação e quais seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho.

Segundo a teoria de Herzberg, as condições de trabalho de um colaborador interferem diretamente em sua motivação para ir à empresa todos os dias e realizar o que precisa ser feito. Basicamente, os fatores higiênicos são tudo o que está relacionado a empresa. Com isso, técnicas como a relação entre funcionários e a relação gerência-time também devem ser avaliadas (MAXIMIANO, 1995, p. 318-326).

Conforme cita o autor, fornece supervisão eficaz (de apoio) e oferecer um bom salário, não são pontos suficientes para manter um funcionário bastante satisfeito. Todavia, isso é suficiente para desmotivá-los. Dessa forma, ao trabalhar o comprometimento e o engajamento da equipe, oferecer fatores higiênicos pertinentes não são suficientes, deve-se confirmar que eles existam para não provocar insatisfação e desmotivação, mas que deve-se ir mais adiante. Visto que, sozinhos, não possuem capacidade de estabelecer uma equipe 100% engajada.

Cabe salientar, que as teorias motivacionais não servem apenas para que a política da empresa seja humanizada, mas sim como pilar norteador para que as equipes sejam ainda mais ativas, uma vez que, a palavra motivação tem sua etimologia no Latim - “*motivus*” -, e é relativo a movimento, coisa móvel. É possível perceber que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA, 2005).

A palavra “motivar”, então quer dizer: dar motivo a, causar, expor motivo, logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia, um agente. Pode-se entender, portanto, que a motivação é um movimento intrínseca, um impulso que vem de dentro de cada colaborador, de cada “agente” da empresa. A motivação verdadeira nasce das necessidades intrínsecas onde encontram sua fonte de energia, nas necessidades e ações do ser humano. Ao atentar-se a isso, a Meta tem consigo o melhor de cada indivíduo uma vez que cada um que está



atuando na empresa busca sempre o desenvolvimento da empresa e o seu próprio, assim, crescendo e desenvolvendo como pessoa e como profissional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o presente estudo, foi possível verificar que a empresa cresce e galga resultados à medida que seu time se desenvolve. Isso só acontece, uma vez que a empresa se utiliza de ferramentas que fomentam o conhecimento e o autoconhecimento de cada um em prol de uniformizar a equipe e gerar uma unidade de ação preocupada com o desenvolvimento do projeto cuja a qual está inserida.

Isso acontece, uma vez que a empresa possui como pilar norteador, um planejamento estratégico muito bem delimitado e construído, passível de mudanças rápidas e concisas se necessário, no cenário tecnológico atual.

Partindo do pressuposto do consenso que o planejamento estratégico, por ser um método no qual várias ferramentas de gestão são utilizadas para sua elaboração, invariavelmente irá entregar benefícios capazes de potencializar o resultado empresarial em qualquer segmento do mercado. Especificamente, tratando-se dos pontos do planejamento estratégico onde se descreve a identidade empresarial, no estudo ficou evidente o valor para uma empresa em possuir um perfil muito claro e difundido e que de fato pode explicitar a identidade daquela empresa.

Na Meta, os valores que caracterizam a empresa, a cultura e a forma da empresa atuar, evidenciam o valor de um planejamento estratégico bem estruturado e orientado. O segmento de atuação da Meta apresenta velocidade incrível de mudanças de conceitos e direcionamentos em espaços de tempo cada vez mais estreitos, o que dificulta o caráter permanente de uma identidade mais forte e também fragiliza a identificação dos profissionais com a empresa.

Neste estudo ficou evidente que paralelo a utilização de métodos e estruturas de gestão de negócios, como o planejamento estratégico, verificam-se também aspectos relacionados à satisfação de todos os profissionais que fazem parte da empresa. A atuação intensa de ações feitas pela empresa, contando com a participação dos colaboradores a partir de comunicações diretas, seja por meio digital ou presencial, política de feedback para alinhamento e pareceres sobre procedimentos e rotinas relacionadas à atividade fim geram sentimento de engajamento e criam valor de pertencimento para os colaboradores.

Dessa forma, pode-se inferir que a estrutura da Meta congrega pessoas, métodos e cultura, opera em sinergia gerando um resultado de satisfação para os profissionais e gera dividendos para a empresa e clientes. Assim, a condução da empresa pautada por um planejamento estratégico amplo e ao mesmo tempo capaz de ser altamente específico em seus desdobramentos setoriais permite à empresa gerar uma cultura forte a ponto de reter e manter seus colaboradores sempre em um nível de motivação e engajamento elevado. O canal condutor para isso está alicerçado no estímulo à constante participação de cada colaborador em seu desenvolvimento próprio, dada a clareza e assertividade dos feedbacks diretos e interessados no desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.

DEL CLARO, F. **O avanço tecnológico no mundo econômico**. 2009. Disponível em: <https://img.fae.edu/galeria/getImage/100/1039433853078416>. Acesso em: 20 de dez. de 2022.

DIAS, E. P. **Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica**. 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 07 de dez. de 2022.


ELER, G. **Hominídeos fabricavam ferramentas de pedra há 2.6 milhões de anos**. 2019. Disponível em: <https://super.abril.com.br/ciencia/hominideos-fabricavam-ferramentas-de-pedra-ha-2-6-milhoes-de-anos/>. Acesso em: 04 de fev. de 2023.

FALSARELLA, O. M. e JANNUZZI, C. A. S. C. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gestão e Produção, São Paulo, nº 30, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X481-16>. Acesso em: 14 de fev. de 2023.

GARCIA, E. B. **Ipanema Gisele Bündchen y Ikatu Xingu: Imagem da marca Grendene, moda e responsabilidade sócio-ambiental**, 2008. Disponível em: https://lapecpp.files.wordpress.com/2011/05/trabalho-final-de-graduac3a7c3a3o_ipanema-gisele-bundchen-y-ikate280a6.pdf. Acesso em: 24 de jan. de 2023.

HEEMANN, M. **Missão, visão e Valores: O que é? Como definir e exemplos**. 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/missao-visao-valores/>. Acesso em: 02 de jan. de 2023.

JACINTHO, D. C. A. As Tecnologias da Revolução Industrial. Tecnologia revolução industrial. **Revista Cirion Technologies**. 2021. Disponível em:



<https://blog.ciriontechnologies.com/pt-br/tecnologias-da-revolucao-industrial/>. Acesso em: 01 de dez. de 2022.

LIMA, A. A. PEREIRA, P. M. NEVES, V. H. S. **A quarta revolução industrial e a transformação digital durante a pandemia.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, São Paulo, 2 ed. Vol. 02, fev. de 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/revolucao-industrial>. Acesso em: 26 de dez. de 2022.

MASLOW, A.H. **Diário de negócios de Maslow/Abraham H. Maslow.** 1970. Organizado por Deborah C. Stephens. Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MENEGHETTI, A. **A riqueza como arte de Ser.** Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia.** 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia da organização.** 2. ed. São Paulo: FOIL, 2014.

MENEGHETTI, A. **Psicologia empresarial.** 10. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

ROHR, R. **Planejamento estratégico:** Guia para aprender a desenvolver ações e alcançar objetivos. 2022. Disponível em: <https://mereo.com/blog/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

VIANA, J. **Pirâmide de Maslow:** o que é, para que serve e como aplicar. 2021. Disponível em: <https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/> Acesso em: 08 de jan. de 2023.

CAPÍTULO 5

EDUCAÇÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS EFETIVOS DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE GUANAMBI-BA¹⁰

Léia da Silva de Oliveira
Jane Kelly Nascimento Porto Guimarães
José Brillhante de Souza Neto
Cláudio Roberto Meira de Oliveira

RESUMO

A educação financeira é um processo que permite ao indivíduo aprimorar seu conhecimento sobre produtos e serviços financeiros, possibilitando que faça escolhas mais assertivas. Diante disso este estudo teve como objetivo descrever a percepção dos servidores públicos efetivos da secretaria de administração do município de Guanambi-Ba, acerca do planejamento financeiro pessoal e identificar a compreensão dos mesmos a respeito da temática e avaliar como os servidores se comportam diante de decisões que envolvam consumo. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva. A coleta dos dados se deu por meio de entrevista usando a técnica de cadeias ou de bola de neve (snowball) onde identificou-se o conhecimento dos servidores acerca da educação financeira. De acordo com os resultados obtidos, constatou-se que esses servidores possuem nível moderado de educação financeira, contudo, mais estudos sobre o assunto são necessários, pois, em geral, a maioria dos entrevistados gasta todo o seu rendimento e não poupa para o futuro.


PALAVRAS-CHAVE: Educação financeira. Planejamento financeiro. Servidores públicos.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a educação financeira tem sido objeto de grande repercussão, decorrente das mudanças ocorridas pelo desenvolvimento do mercado financeiro e econômico. Porém, ainda é preciso desmistificá-la para que as pessoas aprendam a poupar, economizar, investir, consumir de maneira eficiente. Segundo Savoya *et al.* (2007), a educação financeira pode ser entendida como um processo de aquisição de conhecimentos que possibilita o desenvolvimento das competências dos indivíduos, possibilita-lhes tomar decisões fundamentadas e seguras, o que melhora a gestão das finanças pessoais.

A ausência de educação financeira impacta o indivíduo em vários aspectos, os problemas financeiros possuem origem na vinculação dos ganhos financeiros aos maus hábitos de consumo. Entende-se como hábitos que prejudicam a organização financeira: as compras não planejadas, a falta de um orçamento, o descontrole e os vícios. São inúmeros os problemas

¹⁰ Pesquisa desenvolvida pelo curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII.



que a falta de planejamento financeiro acarreta a vida financeira dos indivíduos. Para os profissionais do setor público não é diferente; a estabilidade de salários não garante a ausência de problemas financeiros.


Assim conhecer sobre finanças se mostra muito importante para qualquer pessoa, independentemente da renda ou faixa etária. Desse modo, saber lidar com essas informações acaba sendo indispensável, do contrário, a pessoa pode até atingir um patamar elevado, mas terá dificuldades em manter o padrão visto que a falta de conhecimento sobre o assunto é um problema que afeta grande parte da população brasileira. Segundo o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Goiás, estudo recente da SeP Rating Services (2014), aponta que o “Brasil atualmente ocupa a 74ª em um ranking com 144 países no índice de educação financeira, atrás, inclusive, de países mais, pobres”

Diante do exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: qual a percepção dos servidores públicos efetivos da secretaria de administração do município de Guanambi-Ba com relação a educação financeira? Assim o objetivo desta é descrever a percepção dos servidores públicos efetivos da secretaria de administração do município de Guanambi-Ba acerca do planejamento financeiro pessoal. Ademais, nessa pesquisa poder-se-á identificar a compreensão dos participantes acerca da educação financeira, avaliar como os servidores se comportam diante de decisões que envolvam consumo.

Neste sentido, a relevância deste tema reside na importância que a educação financeira tem assumido nos últimos anos, decorrente das mudanças ocorridas pelo desenvolvimento do mercado financeiro e econômico, assim sendo diversos estudos evidenciaram a necessidade de preparar os cidadãos para conhecer o ambiente financeiro em que estão inseridos, com o objetivo de que façam escolhas mais assertivas por meio do desenvolvimento de conhecimento e capacidade no processo de tomada de decisão.

2. EDUCAÇÃO FINANCEIRA

A educação financeira é essencial para que os cidadãos aprendam a importância das finanças no seu dia a dia e possam utilizar racionalmente os seus recursos para adquirir e melhorar a sua qualidade de vida. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2004) educação financeira é um processo que permite ao indivíduo aprimorar seu conhecimento sobre produtos e serviços financeiros, possibilitando que faça escolhas mais assertivas. Portanto, receber educação financeira significa ser capaz de



tomar decisões estratégicas, por meio da informação, instrução e orientação sobre o uso do dinheiro, avaliando os riscos associados às decisões financeiras de curto e longo prazo.

Ademais Kubilay *et al.* (2021) afirmam que a educação financeira é compreender o processo de como ganham, administram e investem o dinheiro de forma consciente buscando melhor qualidade de vida. Teixeira (2015) ressalta que a educação financeira é muito mais do que apenas aprender a economizar, gastar menos e guardar dinheiro. Significa buscar uma melhor qualidade de vida hoje e para o futuro, proporcionando um resguardo financeiro contra imprevistos.


Do mesmo modo Mesquita *et al.* (2020) trazem uma questão importante no quesito em ser educado financeiramente, onde expõe que é preciso ter consciência tranquila na hora de comprar qualquer bem ou serviço, pois com certeza será feita uma avaliação minuciosa antes de escolher pela sua aquisição, ou seja, saber tomar decisões financeiras conscientes de acordo com a sua realidade financeira para ter uma melhor qualidade de vida.

Nesse sentido a educação financeira é a principal responsável pela melhoria da qualidade de vida das pessoas, pois ela fornece os conhecimentos e informações necessárias para uma gestão financeira pessoal (SILVEIRA *et al.*, 2021). Ainda, os mesmos argumentam que é necessário formular estratégias por meio de planejamento financeiro, onde é definido quanto é preciso ter de renda, quanto é preciso economizar e investir para atingir seus objetivos em um determinado período de tempo.

2.1 Planejamento financeiro

A educação financeira representa a gestão do dinheiro. O planejamento financeiro pessoal consiste em desenvolver e seguir uma estratégia mais ou menos ponderada e direta para manter ou acumular-se bens e valores que constituem o patrimônio do indivíduo e de sua família, portanto o planejamento financeiro pessoal está relacionado com a definição dos objetivos pessoais de cada pessoa. Maganha *et al.* (2021), sinalizam que o planejamento financeiro oferece uma forma de controlar e direcionar as iniciativas das pessoas para que possam atingir seus objetivos de curto ou longo prazo.

No entanto, planejar o que se ganha e quanto gasta é essencial para manter um equilíbrio financeiro. Segundo Eker (2006), a maioria das pessoas não atinge o sucesso financeiro porque associa o dinheiro ao prazer imediato. Dessa forma, a aquisição fica alienada à expectativa de prazer que ele pode proporcionar comprometendo assim o sucesso financeiro que poderia ser conquistado no futuro com uma mudança inclusive na forma de pensar o consumo.



Nesse sentido Cerbassi (2004) afirma que a riqueza não depende do que se ganha, mas de como se gasta. Com uma renda baixa é possível construir um padrão de vida confortável e mantê-lo de forma consciente e inteligente no futuro. Da mesma forma, altos rendimentos podem não garantir a sustentabilidade de um padrão de vida confortável, devido à gestão ineficiente do dinheiro recebido.

2.2 Controle financeiro

Conforme Dessen (2015) controlar despesas, definir prioridades, cortar ou adiar despesas são estratégias para escrever uma história feliz, bem como um futuro sustentável. O indivíduo precisa desse controle para se manter organizado, para lembrar de seus compromissos e para ajudá-lo a realizar seus sonhos e alcançar seus objetivos. Por meio dela, é possível avaliar a vida financeira e determinar as prioridades que afetam a vida pessoal, pois apresenta a realidade financeira.


Portanto, controle financeiro pode ser definido como um conjunto de ações de registrar as fontes de renda e gastos financeiros de um período, sendo assim controle financeiro significa garantir que os resultados do que é planejado correspondam o mais próximo possível aos objetivos previamente estabelecidos (FERREIRA, 2017). Assim, antes de exercer um controle efetivo, é necessário definir quais são os resultados e objetivos esperados, e como e quais ferramentas serão utilizadas para alcançá-los.

Desse modo a gestão financeira se apresenta como a organização das despesas pessoais. Assim o objetivo é analisar as despesas fixas e variáveis como a renda disponível, de forma a atender todas as necessidades. Isso inclui o registro de receitas mensais, despesas fixas e variáveis, valor do investimento e outras despesas e receitas.

De acordo com Cerbasi (2004), o ideal é ter conhecimento detalhado dos gastos mensais e agir de modo a adotar iniciativas que permitam uma economia regular, para dar mais qualidade ao consumo. Desse modo, entre os vários tipos de controle, pode-se usar qualquer um, desde o mais simples como ter um caderno de anotações, até o mais aprimorado sistema voltado para o planejamento das finanças. O importante nessa situação é sentir-se confortável para fazer essa análise constantemente, pois o segredo não está no formato da planilha, mas sim, no hábito de analisar e atualizar os dados (TOMMASI; LIMA, 2007).

2.3 Consumismo

O consumismo pode afetar a maneira como o indivíduo lida com as finanças. Ademais, o consumismo é uma compulsão que faz que o indivíduo compre de forma irresponsável e sem



o questionamento da necessidade de mercadorias e serviços (BAUMAN, 2013). A influência do marketing que aplica estratégias como descontos, anúncios, parcelamentos, promoções sugeridas, configuração do objeto ou serviço a uma cor que desperta determinado sentimento no indivíduo, ou a aplicação de tal frase que gera a necessidade de adquirir o bem para se sentir feliz, entre outros meios apelativos para aumentar o consumo dos indivíduos impacta diretamente na maneira de convívio social dos indivíduos e na percepção da sua importância social.


Segundo Rodrigues (2021) o consumo afeta a forma como as pessoas lidam com os próprios sentimentos, através do consumo compulsivo a sensação de liberdade, a utilização de empréstimos e usos indevidos de cartões de crédito para obtenção de bens sem a análise da necessidade específica da aquisição. Dessa forma o resultado pode vir na forma de gastos desnecessários que afetam negativamente a vida financeira, a interatividade social do indivíduo e em alguns casos o surgimento de conflitos familiares.

Neste mesmo contexto Vanderley *et al.* (2021) apontam que a falta de controle sobre as emoções na hora de uma compra é responsável pela aquisição de muitos produtos que podem ser decorrentes de uma frustração, de uma conquista, de um dia cansativo, ou da preguiça de ir para o fogão, assim saber controlar as emoções é fundamental para o equilíbrio das finanças.

Acredita-se que a influência da educação financeira poderá impulsionar na tomada de decisões, onde assumir o controle de suas emoções durante a compra pode impedir que você compre por impulso. Agir rapidamente sobre as emoções pode levar a várias atitudes, inclusive comprar o que você não precisa. Segundo Frankenberg (1999) o ser humano depende de fatores físicos e psicológicos que afetam diretamente a relação com o dinheiro e, portanto, precisam controlar os gastos. Muitas decisões estão intimamente ligadas a não saber a diferença entre desejo e necessidade conforme afirma Massaro (2015, p. 20):

“Desejos” são aquelas coisas que queremos ter, ou gostaríamos de ter, mas não são essenciais. A vida não depende delas. Já necessidades são aquelas coisas das quais não podemos prescindir; do contrário, nossa qualidade de vida (ou mesmo nossa sobrevivência) pode ser afetada. A diferenciação entre “desejo” e “necessidade” é um conceito primário e muito facilmente compreensível. No entanto, muitas pessoas tomam decisões de consumo (e, conseqüentemente, financeiras) erradas, por não conseguirem enxergar, claramente, o que é uma coisa e o que é a outra (MASSARO, 2015, p. 20).

As características que influenciam no processo de tomada de decisão, incluem efeitos de certeza, efeitos de isolamento, padrões históricos, ilusões de controle ou conhecimento, perseverança, reação exagerada às notícias do mercado, aversão à perda, excesso de confiança



e otimismo, ancoragem, representação e disponibilidade (MILANEZ, 2003). Ainda Gorla *et al.* (2016) ressaltam que diversos fatores são diretamente relevantes e influentes no processo de tomada de decisão dos indivíduos no mercado, por exemplo, fatores como renda, idade etc., comprando, investindo ou qualquer outra conduta desta natureza.

De acordo com Lucci *et al.* (2006), populações financeiramente conscientes, que entendem todas as variáveis e nuances do mercado, são mais propensas a serem bem-sucedidas nas decisões relacionadas ao mercado. O mundo dos negócios está se expandindo e oferecendo inúmeras opções de compra e diversas ofertas, acabando por atrair o interesse dos consumidores em todas as regiões e, a partir daí as decisões individuais são desviadas para o conhecimento financeiro que possuem, como opções de crédito, parcelamento etc., sendo que, em última análise, estão atrelados à decisão final das pessoas.


3. MATERIAIS E MÉTODOS

ZANELLA (2011), traz a pesquisa como “a produção de novo conhecimento e tem finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas”, tem-se o desenvolvimento desta pesquisa por meio de procedimentos científicos, os quais delimitaram-se quanto sua abordagem, objetivos, procedimentos técnicos, do indivíduo da pesquisa e instrumentos de coleta de dados.

O presente estudo utilizou-se de abordagem qualitativa, onde se busca uma maior compreensão dos dados coletados, garantindo um aprofundamento no tema a ser pesquisado, assim como facilitando a coleta de dados acerca de assuntos difíceis de serem quantificados, como as percepções e apegos emocionais dos indivíduos (MALHOTRA, 2011).

Ainda, quanto aos objetivos classifica-se como descritivo pois usou informações e dados desenvolvidos, estabelecendo ligações entre suas variáveis. Ser descritivo tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, tendo em vista relações entre variáveis (GIL, 2008).

Em relação aos procedimentos de pesquisa utilizados, a pesquisa se classifica como bibliográfica onde o levantamento trata-se da utilização de alguns materiais, como trabalhos científicos, obras, livros etc., com vista a sustentar o fenômeno estudado. De acordo com Chemin (2010), este procedimento se dar com a compilação de livros, publicações periódicas, anais de encontros científicos, relatório de pesquisa etc., que firma uma pesquisa amparada pela literatura.



O instrumento utilizado na coleta de dados no presente estudo se deu através de entrevista (dividida em duas partes: a primeira abordava questões relacionadas ao grau de instrução, tempo de profissão, a segunda a questões relativas à educação financeira), que ocorreu entre os dias onze e dezoito de novembro de 2022. Segundo Oliveira (2008), essa é uma técnica de relação direta com o entrevistado, contendo roteiro estruturado de questões fechadas desenvolvidas para gerar dados necessários para realização da pesquisa. Considerado um importante instrumento de pesquisa por fornecer subsídios para a amostragem.

A entrevista foi realizada com uma amostra de 20 pessoas onde tais dados foram extraídos da população da pesquisa, que é formada por 27 servidores efetivos, lotados na Secretaria de Administração da Prefeitura de Guanambi-Ba. Utilizou-se também de técnica de cadeias ou de bola de neve (snowball), em que os primeiros respondentes de cada cadeia informam outros, que por sua vez informam outros, e assim sucessivamente, permitindo ao pesquisador mergulhar em seu círculo social. Esta é uma abordagem apropriada quando os sujeitos da pesquisa consistem em grupos inacessíveis ou quando a pesquisa visa investigar assuntos privados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, levantou-se informações acerca da idade, gênero, estado civil, renda líquida pessoal e tempo de serviço público. No tocante à idade, verifica-se que mais da metade, doze dos respondentes tem idade superior 40 anos. O gênero predominante é o masculino, sendo 13 homens e sete mulheres. Observa-se, nesse sentido, quantitativo contrário ao nível nacional, pois segundo relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2016), o perfil é constituído majoritariamente por mulheres.

Em relação ao estado civil dos 20 entrevistados 16 encontram-se casados ou em união estável. Com relação à renda líquida pessoal dos entrevistados, verifica-se uma média é de R\$ 1745,26 (um mil setecentos e quarenta e cinco reais e vinte e seis centavos) o valor pode variar de R\$ 1.212,00 (um mil duzentos e doze reais) até R\$ 5.700,00 (cinco e setecentos). Entretanto, ser bem ou razoavelmente remunerado não implica diretamente em ter uma vida sustentável financeiramente (CAVALCANTE *et al.*, 2014).

Desse modo e com intuito de maior caracterização dos entrevistados questionou-se sobre o tempo de serviço como efetivo no município assim, foram identificados que 12 dos servidores têm mais de vinte anos de serviço público, três servidores têm dezenove anos, quatro tem seis anos e um servidor tem sete anos de serviço público.

Buscando adicionar elementos que sirvam como referência a questão da educação financeira dos servidores, chega-se à qualificação/ formação. Segundo Claudino *et al.* (2009) a escolaridade é um fator de influência na gestão do dinheiro e do endividamento, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1: Nível de escolaridade e sua relação com o endividamento.



Fonte: Autoria própria (2022).

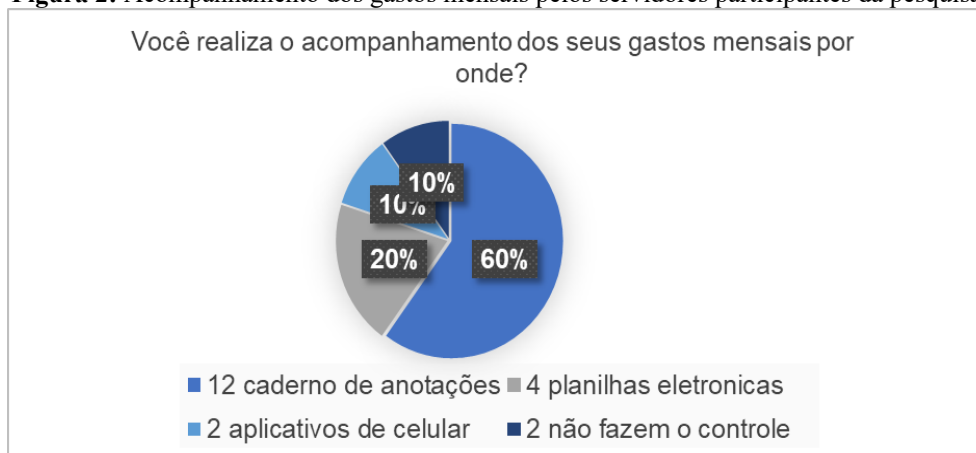
Os dados apresentados na Figura 1 somam-se ao estudo de Silva, *et al.* (2016) realizado com servidores públicos do município de Tangará da Serra- MT, que corroboram com os dados obtidos nesta pesquisa, onde os servidores em sua maioria (58%) possuem pós-graduação ou ensino superior completo.

Ainda em relação ao grau de formação/ escolaridade, Orozimbo Júnior (2021), afirma que o nível de escolaridade é um dado relevante a ser considerado, pois pode influenciar diretamente no nível de decisões financeiras dos indivíduos cuja ausência pode levar a uma maior propensão ao endividamento. Araújo *et al.* (2020) também argumentam que o nível educacional de uma pessoa pode ajudá-la a administrar melhor seu dinheiro e planejar a curto, médio e longo prazo.

A segunda parte de questões buscou identificar os conhecimentos sobre educação financeira dos servidores. Para se chegar as informações necessárias foi perguntado sobre o conhecimento a respeito de educação financeira para gerenciar seu próprio dinheiro e, 14 entrevistados responderam que possuem condições suficientes para lidar com a gestão dos próprios rendimentos ao passo que seis dos entrevistados consideram que não tem conhecimento sobre o assunto. Estes dados estão alinhados com a pesquisa de Mendes (2021), sobre o nível de educação financeira com professores onde 70,37% dos respondentes se consideram educados financeiramente. No trabalho de Silva *et al.* (2017), os autores

identificaram que 59% dos servidores da justiça federal da Paraíba tinham um nível médio ou alto de educação financeira, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Acompanhamento dos gastos mensais pelos servidores participantes da pesquisa.



Fonte: Autoria própria (2022).

Para Silva *et al.* (2014) a existência de um bom controle financeiro é relevante, pois evita eventuais sustos provenientes do mau gerenciamento das finanças. Confirmado ainda por Claudino *et al.* (2009) que um dos aspectos de maior relevância nas finanças pessoais é o controle financeiro, pois é primordial tal planejamento como forma de garantir uma estabilidade financeira no futuro e a forma para isso é controlar e planejar no presente.

Com relação ao controle de gastos, 85% dos entrevistados afirmam que mantem esse controle. O resultado deste estudo corrobora com a pesquisa realizada por Hensel (2021), onde 97,5% dos servidores possuem controle dos seus gastos. Outro estudo que também corrobora com este resultado é a pesquisa realizada pela OECD (2011) na América Latina e Caribe, onde verificou-se que no Brasil e no Peru, entre 70% e 80% dos entrevistados afirmaram possuir um controle sobre a sua gestão financeira.

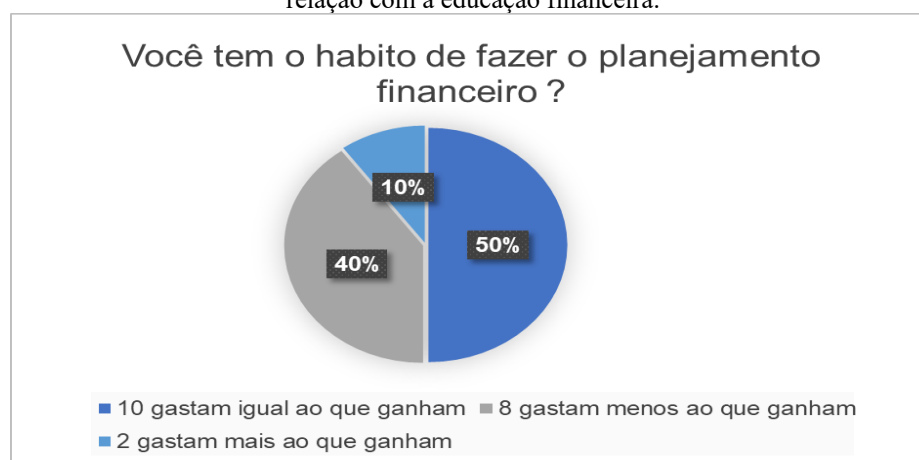
Sobre o instrumento de controle de gastos adotado pelos servidores foi verificado que o modelo mais utilizado é o caderno de anotações. Santos e Silva (2014) buscavam avaliar formas para minimizar o endividamento via planejamento financeiro e observaram que o caderno de anotações também era o método mais utilizado para controle financeiro dos pesquisados.

De acordo com Andrade (2012), o planejamento financeiro aproxima os indivíduos de seus sonhos, tornando a vida menos problemática e melhor. Nesse sentido questionou-se se os servidores têm o hábito de fazer o planejamento financeiro e qual é a frequência que o fazem. Assim, quatro dos entrevistados sinalizaram não possuir nenhum tipo de planejamento e 16 entrevistados responderam que fazem e tentam manter um planejamento apesar das dificuldades

que muitas vezes encontram. Foi observado também que o planejamento é realizado uma vez por mês de forma individual ou com a família, variando de acordo com os gastos e o momento. Para Cavalcante *et al.* (2014) a falta de gestão das finanças pessoais pode ocasionar ao indivíduo um desequilíbrio sobre o valor destinado as despesas e, como consequência ultrapassar o valor da receita recebida mensalmente.

A Figura 3 apresenta a porcentagem referentes ao hábito do planejamento financeiro em relação ao ganho e o gasto mensal dos indivíduos participantes da análise realizada e sua relação com a educação financeira.


Figura 3: Hábito de planejamento em relação aos gastos mensais dos servidores participantes da pesquisa e sua relação com a educação financeira.



Fonte: Autoria própria (2022).

Segundo os dados obtidos, 50% dos respondentes que gastam igual ao que ganham, afirmam que só compram quando há necessidade, de modo a não ficarem endividados, o que pode representar um equilíbrio entre ganhos e gastos, mas observou-se pouca preocupação com a reserva de emergência. Guimarães *et al.* (2015) ao estudarem a propensão ao endividamento de servidores públicos federais observaram que, em relação aos gastos 60,6% dos servidores possuem gastos inferiores aos ganhos, para 26,6% os gastos são iguais aos ganhos e para 12,8% os gastos superam os ganhos, informações que corroboram com o presente estudo realizado com servidores públicos municipais.

Verificou-se também o hábito de comparar preços na hora de adquirir um bem ou serviço e evidenciou que 75% dos entrevistados fazem uma pesquisa de preços, enquanto 25% costumam não fazer esse tipo de consulta. No estudo de Braun (2017) sobre finanças comportamentais dos colaboradores de uma empresa cerealista a maioria dos entrevistados, (32 respondentes) afirmam sempre comparar preços antes de fazer alguma compra, outros 16 quase sempre fazem comparações, porém cinco dizem quase nunca e apenas um nunca compara



preços. A ideia de pesquisar e comparar preços é uma forma de educação financeira e, conforme Rodrigues (2021) comparar preços é algo que pode ajudar a economizar.

Questionou-se o que os entrevistados fazem quando precisam comprar algo que custa mais do que dispõe no momento? 20% responderam que fazem planejamento e compram à vista, 70% fazem planejamento, mas acabam comprando a prazo e 10% não fazem planejamento e acabam pagando um preço mais alto ao considerar juros/ multas nas parcelas. Silva (2016), afirma que as facilidades de crédito interferem no comportamento ao aumentar o consumo das pessoas que não têm dinheiro para fazer compras à vista então recorrem aos meios de crédito.


Ainda em relação a questão anterior, mais detalhadamente sobre a aquisição de um produto, perguntou-se aos entrevistados se procuram saber as formas de pagamento de modo a encontrar aquela com o melhor custo-benefício levando em consideração as taxas de juros assim, identificou que 75% dos entrevistados buscam informações sobre as formas de pagamento e consideram os juros antes de escolher a forma de pagamento ao passo que 25% não procuram ou consideram. Esses dados vão em concordância com os resultados encontrados no estudo de Silva (2018) onde metade dos servidores consideram que possuem um bom nível de educação financeira, são planejados financeiramente e possuem conhecimento de juros.

Ademais, Silva (2016) sinaliza que o discernimento dos juros está relacionado à gestão do dinheiro, níveis de empréstimo e educação financeira, o que significa que conhecendo os juros, ele saberá planejar seu orçamento pessoal e até saldar dívidas em dia.

Por fim, foi perguntado aos entrevistados sobre a importância da educação financeira. Como resposta, todos entendem que a educação financeira é fundamental e de extrema importância, ficando implícito na fala de um dos respondentes que “a educação financeira é essencial para o planejamento e controle dos gastos, previne o endividamento e possibilita a regularidade financeira”. Contudo, entende-se que a temática educação financeira ainda apresenta muitas lacunas que poderão ser sanadas com o a oferta de cursos de modo a promover o aumento de conhecimento sobre temática tão importante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema educação financeira tem dado passos cada vez maiores de modo a alcançar cada vez mais pessoas uma vez que é de fundamental importância atualmente. Para que isso aconteça é importante que o indivíduo saiba no mínimo como fazer um orçamento simples, como planejar e controlar suas finanças.



Constatou-se que os servidores possuem conhecimentos sobre planejamento financeiro pessoal e fazem um planejamento financeiro mensal. Desse modo, para ter uma vida financeira saudável é fundamental analisar e verificar se os gastos não ultrapassam a renda mensal, sendo as ferramentas de controle o caminho para conseguir manter o orçamento equilibrado e boa parte dos servidores demonstraram ter este hábito ao fazer o uso do caderno de anotações/agenda para controlar seus gastos.

Os servidores mantem hábitos de pesquisar preços antes de adquirirem um produto ou serviço, planejam suas compras com antecedência e, ao comprarem parcelado observam as taxas de juros no momento da compra.

Os servidores possuem um nível moderado de educação financeira, mas ainda é preciso mais estudos sobre o assunto sejam disponibilizados, pois a maioria dos entrevistados gasta todo o seu rendimento e não poupam para o futuro.

Acredita-se que este tema seja de grande relevância para a administração pública, para a economia do país, para as organizações públicas e privadas preocupadas com a qualidade de vida de seus colaboradores.

Pesquisas futuras podem aprofundar os determinantes da educação financeira do servidor público, examinando detalhadamente os fatores demográficos e comportamentais do sujeito investigado, que podem ser decisivos no conhecimento das finanças pessoais. Recomenda-se também mais estudos e a oferta de cursos de extensão, monitorias e até oficinas de modo a melhorar a situação financeira dos servidores públicos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. A. P. de. **As 5 etapas do planejamento financeiro: conhecimento técnico e emocional para atingir seus objetivos**. 2012. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003031678>. Acesso em: Nov, 2022.

ARAÚJO, D. de S., SILVA, A. J. N. B. da, MENEZES, B. S. de, e MENDES, D. P. A importância da educação financeira: um estudo no ensino profissionalizante. **Revista De Graduação USP**, v. 4, p. 125-137. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/gradmais/article/view/156398/162220>. Acesso em: Nov, 2022.

BAUMAN, Z. **Vigilância Líquida: Diálogos com David Lyon**. Trad. Carlos Alberto Medeiros Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BRAUN, C. T. **Contabilidade Mental e Finanças Comportamentais: Estudo com colaboradores de uma empresa Cerealista**. Universidade de Cruz Alta, RS, 2017. Disponível em: <https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/Contabilidade-Mental-e-Financas-Comportamentais-Estudo-com-colaboradores-de-uma-empresa-Cerealista.pdf>. Acesso em: Nov, de 2022.

CAVALCANTE, B. A.; MELO, L. M. L. de; ALMEIDA, F. V. H. **A importância da educação financeira na tomada de decisões: um estudo com os servidores do centro administrativo e financeiro (caf) do município de Quixadá-CE**. 2014. Disponível em: <http://45.170.157.12/home/bitstream/123456789/163/1/1334-3389-1-PB.pdf>. Acesso em: Nov, 2022.

CERBASSI, G. **Casais inteligentes enriquecem juntos**. São Paulo: Gente, 2004.

CHEMIN, B. F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**. Lajeado: Univates, 2010.

CLAUDINO, L. P.; NUNES, M. B.; SILVA, F. C. da. Finanças pessoais: um estudo de caso com servidores públicos. **Anais do SEMEAD (Seminários em Administração)**, São Paulo, SP, Brasil, v. 12, 2009. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/724.pdf>. Acesso em: Nov, 2022

DESSEN, M. **Finanças Pessoais: o que fazer com o meu dinheiro**. São Paulo. Trevisan Editora, 2015.

EKER, T. H. **Os Segredos da Mente Milionária**. Editora Pensamento, 2006.

FERREIRA, J. C. A importância da educação financeira pessoal para a qualidade de vida. **Caderno de Administração**, v. 11, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/33268/25017>. Acesso em: Out, 2022.

FRANKENBERG, L. **Seu futuro financeiro: você é o maior responsável**. Gulf Professional Publishing, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOIÁS, **Conselho Regional de Contabilidade**. Brasil é o 74º em ranking global de educação financeira. Disponível em: <https://crcgo.org.br/novo/?p=9580>. Acesso em: Out. 2022.

GORLA, M. C. **Determinantes da educação financeira de estudantes de nível médio da rede pública de ensino**. 2016. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18895/GVcef_Gorla%3b%20M%20Silva%3b%20Hein.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: Out, 2022.

GUIMARÃES, S.; GONÇALVES, R. M. L.; DE ANDRADE MIRANDA, I. Propensão ao Risco de Endividamento Excessivo dos Servidores Federais: Um Estudo na Universidade Federal de Viçosa–Campus Rio Paranaíba. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 6, p. 24-49, 2015. Disponível em: <https://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/228>. Acesso em: Nov, 2022.

HENSEL, T. **Análise do nível de alfabetização financeira dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul do campus Chapecó-SC.** 2021. p. 91 Universidade Federal da Fronteira Sul. 2021. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/4346/1/HENSEL.pdf>. Acesso em: Nov, 2022.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do Estado brasileiro: uma análise multidimensional da burocracia pública brasileira em duas décadas (1995-2016).** Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA, Brasília, 2018.

KÜBİLAY, B.; TUNÇEL, Ö. The Effect of Family Financial Socialization Levels on Money Attitudes of University Students. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, v. 12, n. 30, p. 393-416. Disponível no site: <https://dergipark.org.tr/en/pub/vizyoner/issue/62292/815919>. Acesso em: Nov, 2021.

LUCCI, C. R.; ZERRENNER, S. A.; VERRONE, M. A. G.; SANTOS, S. C. dos. **A influência da educação financeira nas decisões de consumo e investimento dos indivíduos.** 2006. Disponível em: https://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/266.pdf. Acesso em: Jun, 2022.

MAGANHA, B. B.; LOUZADA, F. C.; FERRAZ, H. D. P.; SILVA, R. F. da; MARTINS, V. F. A influência das práticas de planejamento financeiro no comportamento do consumidor. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 8, p. 62-75, 2021. Disponível no site: <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/406>. Acesso em: Nov, 2021.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em: <https://www.academia.edu/19104649>. Acesso em: Out, 2022.

MASSARO, A. **Como cuidar de suas finanças pessoais:** Brasília, DF. CFA - Conselho Federal de Administração, 2015.

MENDES, Y. de M. *et al.* **Análise do nível de educação financeira dos professores do Instituto Federal de Minas Gerais do campus Bambuí.** 2021. Disponível em: https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2500/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_2021168.pdf. Acesso em: Out, 2022.

MESQUITA, A. L. S.; CORREIA, J. J. A.; AMURIM, A. D. de; GOMES FILHO, A. dos S. **A Influência da Educação Financeira no Consumo de Bens e Serviços.** 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2753/4297>. Acesso em: Nov, 2021.

MILANEZ, D. Y. **Finanças comportamentais no Brasil.** 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-09022004-130012/publico/Financas_Comportamentais_no_Brasil.pdf. Acesso em: Jun, 2022.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Financial Education Project.** 2004. Disponível em: <https://www.oecd.org/finance/financial-education/33865427.pdf>. Acesso em: Jun, 2022.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Measuring financial literacy: Questionnaire and guidance notes for conducting an internationally comparable survey of financial literacy.** Periodical Measuring Financial Literacy: Questionnaire and

Guidance Notes for conducting an Internationally Comparable Survey of Financial Literacy, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46577/financial-literacy-versus-financial-education--/i/en>>. Acesso em: Nov, 2022.

OROZIMBO JÚNIOR, M. L. **A educação financeira como mitigação do superendividamento: um estudo de caso com servidores públicos.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/11373/3/Disserta%3%a7%3%a3o%20-%20Mak%3%a1rio%20Luiz%20Orozimbo%20J%3%banior%20-%202021.pdf>. Acesso em: Nov, 2022.

OLIVEIRA, M. M. **Projetos relatórios e textos na educação básica.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

RODRIGUES, N. **Orçamento sem falhas: saia do vermelho e aprenda a poupar com pouco dinheiro.** Nath Finanças: Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

SANTOS, A. C.; SILVA, M. Importância do planejamento financeiro no processo de controle do endividamento familiar: um estudo de caso nas regiões metropolitanas da Bahia e Sergipe. **Revista Formadores**, v. 7, p. 05-17, 2014. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/IMPORT%3%82NCIA-DO-PLANEJAMENTO-FINACEIRO-NO-PROCESSO-E-Santos-Silva/637d6b387268e21ada62d106cf55ef131521f494>. Acesso em: Nov, 2022.


SAVOIA, J.; SAITO, A.; SANTANA, F. Paradigmas da educação financeira no Brasil. Rio de Janeiro, **Rev. Adm. Pública**, v. 41, p. 1121-1141, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/XhqxBt4Cr9FLctVvzh8gLPb/?lang=pt>. Acesso em: Nov, 2022.

SILVA, B. A. da. **Educação financeira:** Sua influência no comportamento de compra dos estudantes do CCSA da UEPB- Campus I. 2014. p. 21 Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual da Paraíba. 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/11075/1/PDF%20-%20Bruno%20Alves%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: Nov, 2022.

SILVA, G. L. F.; KNECHTEL, M. do R. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014. **Práxis Educativa**, v. 11, p. 531-534, 2016. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/8846/5197>. Acesso em: Out, 2022.

SILVA, J. S. da. **Educação e Planejamento Financeiro:** Um estudo com servidores de uma IES Pública. Monografia para conclusão do curso de Ciências Contábil. Universidade Federal da Paraíba. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11922/1/JSS08102018.pdf>. Acesso em: Set, 2022.

SILVA, J. G. da; SILVA NETO, O. S.; ARAÚJO, R. C. da C. Educação financeira de servidores públicos: hábitos de consumo, investimento e percepção de risco. **Revista Evidenciação Contábil e Finanças**. João Pessoa: UFJP, v. 5, p. 104-120, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5970750>. Acesso em: Nov, de 2022.



SILVEIRA, A. F.; FERREIRA, R. do N.; ALMEIDA, M. S. de. Período acadêmico, nível de consumo, planejamento financeiro: como está a educação financeira dos alunos de Graduação na Universidade de São João DEL-REI?1. 2020. **Revista Gestão em Análise**, v. 9i2, p. 126-140. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2829/1162>. Acesso em: Nov, 2021.

TEIXEIRA, J. **Um estudo diagnóstico sobre a percepção da relação entre educação financeira e matemática financeira**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/11025/1/James%20Teixeira.pdf>. Acesso em: Nov, 2022.

TOMASI, A. LIMA, F. de. **Viva melhor sabendo administrar suas finanças**. São Paulo: Saraiva, 2007.

VANDERLEY, M. S.; SILVA, J. G. dos S.; ALMEIDA, S. A. de. Educação financeira na infância e adolescência e seus reflexos na vida adulta: uma revisão de literatura. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, 2020. Disponível em: <https://jnt1.websiteseuro.com/index.php/JNT/article/view/825/596>. Acesso em: Nov, 2021.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC. 2011.

CAPÍTULO 6

DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS EM INOVAÇÃO

Demis Marques
Kamilla Lima Viveiros Cardoso

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento de conceitos de produtos em inovação a partir da percepção dos artigos mais citados na base de dados Scopus, utilizando-se de uma revisão sistemática da literatura. Foram identificados modelos de inovação presentes nos artigos analisados; processos bem definidos e outros processos não claros ou sistematizados. Os processos de desenvolvimento de conceitos não são expostos de maneira clara na maioria dos artigos analisados, no entanto foi possível identificar atividades pertencentes a este processo, em diferentes abordagens, como em processos colaborativos entre empresa e fornecedores, sistemas orientados ao cliente, e aplicações de etnografia neste processo.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento de conceitos. Inovação. Revisão sistemática. Modelos de inovação. Front end da inovação.


1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de produtos (bem ou serviços) passa por diversas fases, dentre estas fases está o chamado *front end* da inovação, que refere-se a etapa inicial do desenvolvimento de um novo produto. Segundo o modelo desenvolvido por Koen *et al.* (2001) esta fase é composta por três macros: oportunidades, ideias e conceitos.

No primeiro está a identificação de oportunidades e análise de oportunidade, no segundo está a geração de ideias e seleção de ideias e por último o desenvolvimento de conceitos e tecnologia.

O desenvolvimento de conceitos e tecnologias é apresentado como uma etapa final do seu modelo e está relacionado a um conjunto de especificações e requisitos como, por exemplo, requisitos relacionados ao investimento, as necessidades do cliente, as avaliações dos concorrentes; e elementos relacionados a tecnologia, e ao risco global do projeto (KOEN *et al.*, 2001).

Esta consiste em uma importante etapa do *front end* da inovação, e é apresentada como uma saída do modelo proposto por Koen *et al.* (2001), enquanto identificação de oportunidades e geração de ideias são entradas do modelo, sendo considerada, para muitas empresas a última etapa do *front end*.



Os processos e os elementos influenciadores no desenvolvimento de conceitos de produtos ocupam um espaço pequeno na descrição dos autores, de modo que o estudo de outros modelos ou outras percepções desta etapa podem trazer resultados importantes para o aprofundamento destes temas.

Em busca de outros modelos e outras percepções, este trabalho analisou os artigos mais citados, de acordo com o critério de busca apresentado nos procedimentos para busca (próxima seção).

O enfoque dado foi para a descrição do processo de desenvolvimento de conceito em produtos, para isso, também foram analisados os modelos de inovação destes artigos.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão sistemática, utilizada como método para esta pesquisa, é definida como um conjunto de estratégias para síntese de informações relevantes sobre um determinado assunto, em um dado momento (GALVÃO *et al.*, 2005). Com base nesta definição são apresentados os procedimentos de busca dos artigos que compõem este trabalho.

Para a busca dos artigos utilizados neste trabalho foi utilizada a base de dados Scopus e foram feitas buscas utilizando-se de duas palavras-chaves em inglês que foram “*concept development*” (utilizando-se de aspas para que os termos buscados refiram-se a uma palavra-chave apenas) e “*innovation*”, relacionados pelo termo “*and*” (“*concept development*” AND *innovation*) nas citações do título, resumo e palavras-chave.

O resultado desta combinação trouxe 110 artigos, dentre os quais, inicialmente buscava-se selecionar os dez mais citados, no entanto, pela ausência do texto integral de dois deles, oitavo e nono mais citados, foram selecionados mais dois, seguindo a ordem de número de citações, para que se pudesse analisar o texto integral para revisão.

O objetivo deste trabalho é apresentar diferentes perspectivas sobre o desenvolvimento de conceitos de produtos no *front end* da inovação a partir de uma revisão sistemática.

3. PERFIL GERAL DOS RESULTADOS DA BUSCA

Na busca realizada, os 110 artigos que retornaram como resultado da busca apresentavam sua maioria em três principais áreas: engenharia (63); negócios, gestão e controladoria (30), ciência da computação (17). Os artigos foram publicados de 1979 a 2015 com picos de publicação nos anos de 2011 (21) e 2013 (15).


Destes artigos, doze foram selecionados, utilizando os critérios apresentados nos procedimentos. No quadro 1 é possível ver a lista com os doze artigos mais citados a partir da busca realizada, e informações como autor, título, citações (número), ano, e revista:

Quadro 1: Lista dos doze artigos mais citados de acordo com a busca realizada.

Ordem	Autor	Título	Citações	Ano	Revista
1	Koen, P; Ajamian, G; Burkart, R; [...]; Slaverjkov, A; Wagner, K.	<i>Providing Clarity and a Common Language to the “Fuzzy Front End”</i>	250	2001	<i>Research Techonology Management</i>
2	Khurana, A; Rosenthal, S.R.	<i>Towards Holistic “Front Ends” in New Product Development</i>	242	1998	<i>Journal of Product Innovation Management</i>
3	Waeyenbergh, G; Pintelon, L.	<i>A framework for maintenance concept development</i>	148	2002	<i>International Journal of Production Economics</i>
4	Heusinkveld, S; Benders, J.	<i>Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development</i>	43	2005	<i>Humans Relations</i>
5	Rosenthal, S.R; Capper, M.	<i>Ethnographies in the Front End: Designing for Enhanced Customer Experiences</i>	42	2006	<i>Journal of Product Innovation Management</i>
6	Khoo, L. P; Chen, C.H; Yan, W.	<i>An Inverstigation on a Prototype Costumer- oriented Information System for Product Concept Development</i>	40	2002	<i>Computers in Industry</i>
7	Bennetta, J; Gräselb, C; Parchmann, I; Waddingtona, D.	<i>Context based and conventional approaches to teaching chemistry: Comparing teachers' views</i>	30	2005	<i>International Journal of Science Education</i>
8*	Howard, T.J; Culley, S; Dekoninck, E.A.	<i>Reuse of ideas and concepts for creative stimuli in engineering design</i>	23	2011	<i>Journal of Engeneering Design</i>
9*	Zink, K.J., Steimle, U., Schröder, D.	<i>Comprehensive change management concepts. Development of a participatory approach</i>	23	2008	<i>Applied Ergonomics</i>
10	Langner, B., Seidel, V.P.	<i>Collaborative concept development using supplier competitions: Insights from the automotive industry</i>	20	2009	<i>Journal of Engineering and Technology Management - JET-M</i>
11	Biazzo, S.	<i>Flexibility, structuration, and simultaneity in new product development</i>	19	2009	<i>Journal of Product Innovation Management</i>
12	Kornish, L.J., Ulrich, K.T.	<i>Opportunity spaces in innovation: Empirical analysis of large samples of ideas</i>	16	2011	<i>Management Science</i>

*Substituídos na análise pelos artigos 11 e 12 pela não disponibilidade de texto integral para consulta.

Fonte: Autoria própria (2023).



Os artigos, oito “*Reuse of ideas and concepts for creative stimuli in engineering design*” de Howard *et al.* (2011); e nove “*Comprehensive change management concepts. Development of a participatory approach*” de Zink *et al.* (2008) não foram analisados pela não disponibilidade de texto integral no momento da busca e análise para consulta, de maneira que foram substituídos pelos artigos de ordem onze e doze.

4. MODELOS DE INOVAÇÃO


Alguns modelos para o desenvolvimento de novos produtos são apresentados nos artigos analisados, alguns voltados para a fase de desenvolvimento do produto em si, e outros para a fase inicial, o *front end* da inovação.

O artigo mais citado, a partir da busca realizada, consiste no “*Providing clarity and a common*

Language to the “fuzzy front end” de KOEN *et al.* do ano de 2001, onde ele divide o processo de inovação em *Front End of Innovation (FEI)*, *New Product and Process Development (NPPD)* e *Commercialization*. O foco do artigo é apresentar o que ele chama de *New Concept Development Model*. Este modelo apresenta cinco etapas que são: identificação de oportunidades, análise de oportunidade, geração de ideias, seleção de ideias e desenvolvimento de conceitos e tecnologia; um modelo voltado para o *Fron End* da inovação.

O segundo artigo “*Towards Holistic ‘Front Ends’ In de New Development Products*” de Khurana e Rosenthal, de 1998, apresenta um modelo baseado na literatura de desenvolvimento de novo produto, com inclusões dos autores, que divide o processo de inovação em *Pre-Phase Zero*, *Front End* e *NPD (New Product Development) Execution*. A *Pre-phase Zero* é constituída de atividades relacionadas a identificação preliminar de oportunidade: geração de ideias, análise de mercado, e análise de tecnologia. A segunda fase o *Fron End* é composto pela *Phase Zero* e pela *Phase One*; a primeira refere-se ao desenvolvimento do conceito do produto e a segunda a viabilidade e ao planejamento do projeto. No *NPD Execution* estão atividades relacionadas a especificação e design, teste de protótipo e validação, volume de produção e lançamento no mercado.

O terceiro “*A framework for maintenance concept development*” de Waeyenbergh e Pintelon de 2002, não apresentou conteúdo dentro dos objetivos deste trabalho, pois referia-se ao desenvolvimento do conceito de manutenção relacionada a equipamentos, e não ao desenvolvimento de conceito de novo produto em inovação, de qualquer modo este tipo de artigo serve para demonstrar os diferentes assuntos relacionados a mesma busca realizada.



O quarto “*Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development*” de Heusinkveld e Benders de 2005 não apresenta um modelo de inovação, mas um entendimento da inovação como um processo em um conjunto de atividades atreladas a rotinas da organização, não apenas da geração de ideias para o produto, mas envolvendo um gerenciamento estabelecido (no desenvolvimento) de um novo produto dentro da organização.


O “*Ethnographies in the Front End: Designing for Enhanced Customer Experiences*”, quinto artigo da lista de Rosenthal e Capper de 2006 não apresenta um modelo de inovação propriamente dito, mas apresenta claramente a percepção de inovação como um processo e visa estudar como e quando a etnografia pode ser usada durante a fase inicial crítica (*Front End*) do processo de inovação de produtos.

O artigo “*An Investigation on a Prototype Customer-oriented Information System for Product Concept Development*”, sexto da lista, de Khoo, Chen e Yan, de 2002 tem como objetivo apresentar um protótipo de um *Customer-oriented Information System* para o desenvolvimento de conceitos de produtos. Dessa maneira não tem como objetivo apresentar um modelo de inovação, apresentando diretamente a questão do desenvolvimento de conceitos de produtos. Esse modelo baseado em *Functional Attributes Hierarchy (FAH)* possui três níveis: entidade, especificações de design, subespecificações; e ainda um nível alternativo; e busca descrever especificações para o processamento em um sistema para desenvolvimento de conceitos, utilizando-se do método *analytic hierarchy process (AHP)*.

O sétimo artigo intitulado “*Context-based and Conventional Approaches to Teaching Chemistry: Comparing teachers’ views*” não apresentou uma relação direta ao objetivo deste trabalho por se tratar de uma comparação entre modelos diferentes de aplicações para o ensino de química onde o desenvolvimento de conceitos refere-se ao desenvolvimento de conceitos no ensino da química e não de conceitos de produtos.

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos os artigos oito “*Reuse of ideas and concepts for creative stimuli in engineering design*” de Howard *et al.* (2011); e nove “*Comprehensive change management concepts. Development of a participatory approach*” de Zink *et al.* (2008) não foram analisados pela não disponibilidade de texto integral para consulta, de maneira que foram substituídos pelos artigos de ordem onze e doze.

O “*Collaborative Concept Development Using Supplier Competitions: Insights From the Automotive Industry*”, décimo artigo, de Langner e Seidel (2009) apresenta foco no



processo de desenvolvimento do conceito, de maneira que não apresenta um modelo de inovação. No entanto é possível perceber que a inovação é abordada com um processo dividido em *front end* e desenvolvimento de produto; onde o foco dos autores é o *front end* da inovação, especificamente a etapa de desenvolvimento de conceitos.

O “*Flexibility, Structuration, and Simultaneity in New Product Development*”, décimo primeiro artigo da lista, de Biazzo (2009), traz uma análise entre dois diferentes tipos de processos de inovação: *Stage-Gate*® e processos flexíveis de inovação. Ambos os processos apresentam duas etapas bem definidas: desenvolvimento de conceito e implementação; e três momentos: início do projeto, *concept freeze* (final do desenvolvimento de conceito), introdução no mercado (final do projeto). A diferença entre os dois modelos é que nos processos flexíveis a etapa de desenvolvimento de conceito se sobrepõe a etapa de implementação, enquanto no *Stage-Gate*® elas são bem definidas e não tem sobreposição de etapas.


O “*Opportunity Spaces in Innovation: Empirical Analysis of Large Samples of Ideas*”, de Kornish e Ulrich (2011), décimo segundo da lista, entende a inovação, em uma comum abordagem, como sendo um processo de identificação de um grande número de ideias e a seleção de algumas para um futuro desenvolvimento, dentre as quais poucas chegam a ser concretizadas. No entendimento desses autores oportunidade é definida como uma ideia para inovação que pode ter valor após um investimento de recursos. Observa-se que o foco deste autor está na identificação de oportunidades e geração de ideias, embora eles tratem ambas os elementos num mesmo conjunto de atividades, ou mesma fase.

Nos diversos modelos apresentados nos artigos é possível observar que a inovação é um processo com etapas divididas em: etapas iniciais (*front end* da inovação) onde estão as atividades de identificação e seleção de oportunidades; desenvolvimento de ideias e desenvolvimento do conceito; e etapas de desenvolvimento do produto.

Alguns artigos não apresentaram um modelo do processo de inovação, apresentando apenas uma das etapas deste modelo, de maneira aprofundada, como, por exemplo, a identificação e seleção de oportunidades, e o desenvolvimento de conceitos.

5. DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS

Corroborando aos objetivos deste trabalho foram analisados os processos de desenvolvimento de conceitos de produtos nos artigos. Como já observado no trecho anterior, dos dez artigos analisados, nem todos tratavam do tema do desenvolvimento de produtos, são eles: *A framework for maintenance concept development*” de Waeyenbergh e Pintelon (2002);



e “*Context-based and Conventional Approaches to Teaching Chemistry: Comparing teachers’ views*” de Bennetta *et al.* (2005).

Desta maneira foram analisados, quanto ao processo de desenvolvimento de conceitos de novos produtos apenas oito dos inicialmente selecionados.


Koen *et al.* (2001) apresenta um modelo de desenvolvimento de novo conceito, denominado *New Concept Development (NCD)*; este modelo busca apresentar etapas no *front end* da inovação (FEI). Conforme apresentado anteriormente seu modelo possui cinco etapas: identificação de oportunidades, análise de oportunidade, geração de ideias, seleção de ideias e desenvolvimento de conceitos e tecnologia. Sendo a etapa de conceito uma saída do modelo, onde as demais etapas são postas como um ciclo e interagem entre si. Para a etapa de desenvolvimento de conceito de novos produtos especificamente, entendida aqui como uma etapa específica, relacionada com as anteriores, mas com processos e atividades específicas.

Koen *et al.* (2001) descreve esta etapa final do seu modelo, desenvolvimento de conceitos e tecnologia, como o elemento que envolve o desenvolvimento de um *business case* baseado em estimativas do potencial de mercado, requisitos relacionados ao investimento, as necessidades do cliente, as avaliações dos concorrentes, incógnitas relacionadas a tecnologia, e o risco global do projeto.

A formalidade do *business case* pode variar de acordo com a natureza da oportunidade, como por exemplo, um novo mercado, novas tecnologias ou plataformas; o nível de recursos, requisitos organizacionais para avançar para o *New Product Process Development (NPPD)* e ainda, a cultura empresarial; para algumas organizações esta etapa é considerada a fase inicial do processo *NPPD* (KOEN *et al.*, 2001).

Khurana e Rosenthal (1998) apontam em seu modelo de inovação o desenvolvimento de conceito de produto como a fase zero (*Phases Zero- Product Concept*) e apresenta como essenciais desta fase: a identificação das necessidades dos clientes, seguimentos de mercado, e situações de competitividade; avaliação das capacidades de tecnologia e exigências; identificação dos requisitos essenciais do produto; teste do conceito; especificação dos recursos necessários para concluir o projeto e; identificação dos principais riscos e desafios.

A Fase Zero é precedida por uma Pré-fase Zero (*Pre-phase Zero*), onde estão atividades relacionadas a identificação preliminar de oportunidade, geração de ideias, análise de mercado, e análise de tecnologia, e uma fase posterior denominada Fase Um (*Phase One*) onde estão



atividades relacionadas a viabilidade e ao planejamento do projeto (KHURANA; ROSENTHAL, 1998).

Heusinkveld e Benders (2005) não apresentam propriamente uma definição das etapas de desenvolvimento de conceitos de novos produtos, mas apresentam um enfoque nas abordagens de consultores no desenvolvimento de um novo conceito a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com 40 consultores de 23 empresas diferentes de consultoria. As entrevistas abordaram basicamente os seguintes temas: uma introdução; a absorção e desenvolvimento no time.


As conclusões apresentadas pelos autores indicam que o problema fundamental está na sustentação do novo produto estabelecido durante o processo de consultoria, uma vez que, nas observações dos autores, o caráter de conhecimento intensivo e seus produtos ideacionais implicam que o estabelecimento de novos conceitos é desenvolvido com base em política e ferramentas de persuasão objetivando seduzir os membros da organização para apoiar novas ideias (HEUSINKVELD; BENDERS, 2005).

Por fim, os autores apontam a necessidade de mais pesquisas para entender o processo sócio-político em que o desenvolvimento de novos conceitos está inserido (HEUSINKVELD; BENDERS, 2005).

Rosenthal e Capper (2006) apresentam uma aplicação da etnografia no desenvolvimento de novos produtos, especificamente no estágio de design do desenvolvimento de produto. A etnografia é então parte de um processo mais flexível, menos estruturado no *front end*, onde conceitos de produtos são formulados e considerados, oferecendo muitas vezes protótipos iniciais de um produto. A aplicação da etnografia, no *front end* na inovação, faz com que o conceito do produto se torne a base para a crítica em relação ao desenvolvimento subsequente, teste, produção, e atividade de lançamento no mercado.

Os autores apontam que o custo e o tempo investido no planejamento, execução e *debriefing* só é recuperado quando o conceito do novo produto resultante é mais competitivo, que o anterior. Em geral, o sucesso no uso da etnografia, nessa abordagem, é mais efetivo quando o processo de formulação do conceito é acompanhado por especialistas de mercado ou em pesquisa e desenvolvimento (ROSENTHAL; CAPPER, 2006).

Khoo *et al.* (2002) tem como objetivo apresentar um *Customer-oriented Information System* para o desenvolvimento de conceitos de produtos, um modelo baseado em *Functional Attributes Hyerarchy (FAH)* que possui três níveis: entidade, especificações de design,



subespecificações; e ainda um nível alternativo; e busca descrever especificações para o processamento em um sistema para desenvolvimento de conceitos, utilizando-se do método *analytic hierarchy process (AHP)*. O artigo não apresenta especificamente etapas em um processo de desenvolvimento de conceito de produtos, mas elementos a serem considerados para o processamento do sistema proposto analisados em uma matriz onde o primeiro nível é composto por especificações de design e o segundo por conceitos típicos do produto.

Percebe-se que este modelo apresenta a geração de conceitos para novos produtos, como derivando de conceitos existentes, onde o conceito de produto pode ser usado para representar características específicas derivadas dos requisitos dos produtos já existentes (KHOO *et al.*, 2002).

Langner e Seidel (2009) em sua pesquisa sobre desenvolvimento colaborativo de conceitos apresentam um comum processo de desenvolvimento de conceitos de maneira colaborativa junto a fornecedores, composto por três fases: fase exploratória, fase de competição e fase de engajamento.

A fase exploratória é a qual o conceito é iniciado e as especificações do conceito são definidas. A segunda fase, fase de competição, é aquela em que a empresa convida fornecedores qualificados para prosseguir o desenvolvimento do conceito; os fornecedores tem objetivo de convencer a empresa da sua capacidade técnica, geralmente através de um modelo de trabalho (LANGNER; SEIDEL, 2009).

A última fase é composta pelo engajamento entre a empresa e o fornecedor escolhido para trabalharem em uma abordagem conjunta na otimização do conceito preparando para as atividades de desenvolvimento e produção finais (LANGNER; SEIDEL, 2009).

Biazzo (2009) apresenta uma comparação entre os processos flexíveis de inovação e o Stage-Gate®, onde apresenta o processo de desenvolvimento de conceitos como o estágio que contempla todas as atividades referentes a definição do produto, como requisitos e especificações do produto, por exemplo.

Por fim, Kornish e Ulrich (2011) não apresenta um direcionamento para o desenvolvimento de conceitos de novos produtos, focando seu trabalho na identificação de oportunidades e geração de ideias. No entanto entende o desenvolvimento de conceito como um processo único que depende do contexto em que está inserido e um processo subsequente a geração e aglutinação de ideias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de inovação apresentados nos artigos analisado tratam a inovação como um processo com etapas divididas em: etapas iniciais (*front end* da inovação) onde estão as atividades de identificação e seleção de oportunidades; desenvolvimento de ideias e desenvolvimento do conceito; e etapas de desenvolvimento do produto.

Dos artigos analisados, alguns não apresentaram um modelo do processo de inovação, apresentando apenas uma das etapas deste modelo, de maneira aprofundada, como, por exemplo, a identificação e seleção de oportunidades, e o desenvolvimento de conceitos.

Ainda apresentaram diferentes abordagens como modelos de desenvolvimento de conceitos e novos produtos (KOEN *et al.*, 2001; KHURANA; ROSENTHAL, 1998), impacto de consultorias nos processos de inovação (HEUSINKVELD; BENDERS, 2005), etnografia no desenvolvimento de novos produtos (ROSENTHAL; CAPPER, 2006), proposta de um sistema de informação orientado ao cliente para auxílio nos processos de desenvolvimento de produto (KHOO *et al.*, 2002), desenvolvimento de conceitos de forma colaborativa entre empresa e fornecedores (LANGNER; SEIDEL, 2009); diferenças entre processos flexíveis e estruturados para desenvolvimento de produtos (BIAZZO, 2009) e identificação de oportunidades (KORNISH; ULRICH, 2011).

O desenvolvimento de conceitos de produtos é tratado de maneira não aprofundada pelos artigos e é apresentada composta por elementos como o desenvolvimento de um *business case* (KOEN *et al.*, 2001) estimativas do potencial de mercado, requisitos relacionados ao investimento, as necessidades do cliente, as avaliações dos concorrentes, risco global do projeto seguimentos de mercado, situações de competitividade; avaliação das capacidades de tecnologia e exigências (KOEN *et al.*, 2001; KHURANA; ROSENTHAL, 1998; KHOO *et al.*, 2002; BIAZZO, 2009), processo sócio-político em que o desenvolvimento de novos conceitos está inserido (HEUSINKVELD; BENDERS, 2005); protótipos iniciais do produto (ROSENTHAL; CAPPER, 2006); e conceitos típicos do produto (KHOO *et al.*, 2002).

Vários são os modelos de inovação e os processos de desenvolvimento de conceitos de produtos, como pode ser observado nos artigos analisados, demonstrando que não há uma estrutura predominante das etapas do processo de inovação, bem como não são definidas de maneira clara os processos/atividades referentes a etapa de desenvolvimento de conceitos de produtos, nem os fatores que impactam nesta etapa, de modo que ainda carecem pesquisas sobre

este assunto especificamente, de forma abrangente e buscando descrever os processos e os fatores que impactam nesta etapa.

Este trabalho buscou uma revisão sistemática com os dez artigos mais citados na base de dados Scopus; porém compreende-se que para melhores resultados esta análise deve ser ampliada e recomenda-se que algumas das abordagens referentes aos aspectos que envolvem o desenvolvimento de conceitos sejam aprofundados em pesquisas que ampliem o número de artigos analisados, ou com foco mais detalhado em apenas uma das etapas do processo de inovação, como no *front end*, por exemplo.

REFERÊNCIAS

BENNETT, J. *et al.* Context-based conventional approaches to teaching chemistry: Comparing teachers' views. In: **International Journal of Science Education**, 27(13), 1521-1547. 2005. Disponível em: < <https://pure.york.ac.uk/portal/en/publications/context-based-and-conventional-approaches-to-teaching-chemistry-c>>. Acesso em: 01 out. 2022.


BIAZZO, S. Flexibility, structuration, and simultaneity in new product development. In: **Journal of Product Innovation Management**, 26(3), 336-353. 2009. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2009.00662.x>>. Acesso em: 03 nov. 2022.

GALVÃO C. M.; SAWADA N. O.; TREVIZAN M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. In: **Rev Latino-am Enfermagem** 2004 maio-junho; 12(3):549-56. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rlae/a/kCfBfmKSzpYt6QqWPWxdQfj/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

HEUSINKVELD, S.; BENDERS, J. Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development. In: **Human Relations**, 58(3), 203-210. 2005. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726705053423?journalCode=huma>>. Acesso em: 30 jun. 2022.

HOWARD, T. J.; CULLEY, S.; DEKONINCK, E. A. Reuse of ideas and concepts for creative stimuli in engineering design. In: **Journal of Engineering Design**, 22(8), 565-581. 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544821003598573>>. Acesso em: 4 dez.2022.

KHOO, L. P.; CHEN, C.; YAN, W. An investigation on a prototype customer-oriented information system for product concept development. In: **Computers in Industry**, 49(2), 157-174. 2002. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361502000817>>. Acesso em: 21 jul.2022.



KHURANA, A.; ROSENTHAL, S. R. Towards holistic "front ends" in new product development. In: **Journal of Product Innovation Management**, 15(1), 57-74. 1998. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.1510057>>. Acesso em: 09 jun. 2022.

KOEN, P. *et al.* Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end". In: **Research Technology Management**, 44(2), 46-55. 2001. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2001.11671418>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

KORNISH, L. J.; ULRICH, K. T. Opportunity spaces in innovation: Empirical analysis of large samples of ideas. In: **Management Science**, 57(1), 107-128. 2011. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1100.1247>>. Acesso em: 05 set.2022.

LANGNER, B.; SEIDEL, V. P. Collaborative concept development using supplier competitions: Insights from the automotive industry. In: **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, 26(1-2), 1-14. 2009. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474809000022>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

ROSENTHAL, S. R.; CAPPER, M. Ethnographies in the front end: Designing for enhanced customer experiences. In: **Journal of Product Innovation Management**, 23(3), 215-237. 2006. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2006.00195.x>>. Acesso em: 10 out. 2022.

WAEYENBERGH, G.; PINTELON, L. A framework for maintenance concept development. In: **International Journal of Production Economics**, 77(3), 299-313. 2002. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527301001566>>. Acesso em: 04 dez.2022.

ZINK, K. J.; STEIMLE, U.; SCHRÖDER, D. Comprehensive change management concepts. development of a participatory approach. In: **Applied Ergonomics**, 39(4), 527-538. 2008. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687008000410>>. Acesso em: 19 jun.2022.

CAPÍTULO 7

O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS A PARTIR DE PROCESSOS E ROTINAS: UM ESTUDO DE CASO

Gabriela Cappellari
Clarice Vepo do Nascimento Welter
Lisiane Caroline Rodrigues Hermes
Leonardo Minelli

RESUMO


O estudo tem por objetivo compreender o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação em empresas do setor metal mecânico localizadas na região sul do Brasil. A pesquisa é exploratória e descritiva, abordagem qualitativa. O procedimento técnico foi o estudo de caso múltiplo, realizado junto a três organizações do segmento metal mecânico do sul do Brasil. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com dezoito gestores. Os dados foram organizados e analisados por meio da análise de conteúdo. As categorias estabelecidas foram pautadas na identificação dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento das capacidades dinâmicas (CD), propostos por Meirelles e Camargo (2014). Os resultados evidenciam que as CD das empresas investigadas são constituídas por processos e rotinas de busca ou inovação que possibilitam o gerenciamento e a mobilização de recursos organizacionais, tendo em vista o atendimento às necessidades e mudanças do mercado. A pesquisa apresenta novos e esclarecedores insights para o entendimento de como as CD são desenvolvidas. Ao identificar quais rotinas e processos propiciam o desenvolvimento das CD, a pesquisa contribui para o entendimento de como se dá o processo de desenvolvimento de CDs nas organizações. O modelo baseado na proposta de Meirelles e Camargo (2014), é capaz de contribuir na priorização de ações necessárias para o desenvolvimento de capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa. Essa característica do modelo é importante, pois direciona o gestor para aquelas ações que de fato podem interferir na evolução da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Dinâmicas. Processos e Rotinas. Setor Metal Mecânico.

1. INTRODUÇÃO

A intensa competição vivenciada no contexto empresarial tem feito com que as organizações inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos trabalhem em prol da obtenção de novas formas de vantagem competitiva (MELO; MACHADO, 2020). Para usufruir de vantagem competitiva duradoura em um contexto caracterizado por rápidas mudanças, tornou-se essencial que as organizações não apenas se adaptem a esses ambientes, mas que consigam desenvolver inúmeras capacidades, de modo a se manterem no mercado. Entre essas capacidades, destaca-se o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (CD), pois elas são capazes de explicar o desempenho superior de uma firma em relação à outra em situações de rápidas e inesperadas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades dinâmicas possuem importante papel na competitividade das empresas. Atingir um desempenho superior ou obter uma vantagem competitiva em ambientes altamente mutáveis tem sido um tema amplamente tratado na literatura acerca das capacidades dinâmicas




(MEIRELLES; CAMARGO, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016), e tem atraído atenção de pesquisadores de diversas áreas, principalmente no que condiz ao desenvolvimento de recursos e competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; WANG; AHMED, 2007; BIAZZI, 2012).

Este tema passou a ter maior relevância a partir do início dos anos 90, com os estudos de Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e posteriormente Eisenhardt e Martin (2000), tendo em vista a redução das fronteiras entre os mercados e o consequente acirramento da concorrência, sendo considerado nas pautas de pesquisas de estudiosos do âmbito estratégico (MARTINS; TAVARES, 2014). Além disso, os estudos na área das CD visam compreender como uma organização direciona seus recursos e atividades, para abordar e moldar ambientes externos (HEATON; LEWIN; TEECE, 2020).

Teece, Pisano e Shuen (1997), autores seminais acerca desta teoria, a definem como à habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de forma a responder às rápidas mudanças do ambiente, refletindo a habilidade da empresa em alcançar formas inovadoras de vantagem competitiva. Já Wang e Ahmed (2007) apregoam que capacidade dinâmica é o comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as capacidades-chaves em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Para os autores as capacidades dinâmicas são compostas por três elementos componentes: *capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa*.

Assim, para os propósitos do presente artigo, compreende-se CD como a capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Apesar de a origem das CD estar clara, o mesmo não ocorre com a explicação acerca de como elas se desenvolvem (ZOLLO; WINTER, 2002; FELDMAN; WORLINE, 2011). Conforme Argote e Ren (2012) e Feldman e Worline (2012), há muito caminho a percorrer para se estabelecer um consenso acerca do conceito e como desenvolver CD. Portanto, esses mecanismos propostos por Meirelles e Camargo (2014) foram propostos para analisar como as empresas desenvolvem e sustentam suas capacidades dinâmicas.



Neste sentido, este estudo irá abordar o mecanismo *processos e rotinas de busca e inovação*, como um caminho possível para identificar como ocorre o processo de desenvolvimento de CD. Embora pesquisas recentes contemplem novos achados sobre CD (TONDOLO; BITENCOURT, 2014; CAPPELLARI *et al.*, 2019; MELO; MACHADO, 2020), não há evidências de estudos que tenham adotado a perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação para compreender o processo de desenvolvimento de CD.

Diante o exposto, a questão que norteou o presente estudo foi a seguinte: Como acontece o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação? Para entender este processo, o objetivo foi compreender o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos *processos e rotinas de busca e inovação* em empresas do setor metal mecânico localizadas na região sul do Brasil.


Para isso foi realizado um estudo de caso múltiplo em três organizações do segmento metal mecânico do sul do Brasil. O setor metal mecânico é considerado estratégico na matriz produtiva na região em que o estudo foi realizado. As três empresas que participaram da pesquisa atendem tanto o mercado nacional, quanto o mercado internacional e contribuem significativamente na geração de emprego, de renda e de desenvolvimento na Região Sul do Brasil.

Além desta parte introdutória, este artigo está estruturado em mais quatro seções. A primeira seção consiste em uma breve revisão teórica sobre o tema deste artigo. A segunda seção tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência apresenta-se a análise e a discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais são ponderadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas (CD) são consideradas por Teece, Pisano e Schuen (1997) e Lee e Slater (2007) um processo único, idiossincrático e dependente de cada organização. Teece, Pisano e Schuen (1997) explicam que as CD geram vantagem competitiva para as organizações detentoras de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição. Já no entendimento de Helfat *et al.* (2007) e de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), as CD podem ser fonte de competitividade na medida em que os processos de mudança e capacidades organizacionais sejam intencionais, dirigidos pela gestão da empresa, face às exigências competitivas do mercado.



Para Tondolo e Bitencourt (2014), a teoria das CD tem sido uma das referências na busca pelo entendimento da vantagem competitiva das organizações. Complementando, Cardoso, Martins e Kato (2015) afirmam que muitos pesquisadores da área de estratégia têm se dedicado ao estudo das capacidades dinâmicas, pois uma das questões fundamentais da área é responder como empresas obtêm e sustentam vantagem competitiva. Isto fez com que ao longo dos últimos anos o conceito de CD como fonte de vantagem competitiva se proliferasse.

Isto posto, Takahashi *et al.* (2017) afirmam que as CD surgem como resposta, através da reconfiguração de recursos, para atender aos requisitos e abordar mudanças ambientais externas e aspectos internos da organização. Nesse sentido, Wang e Ahmed (2007) sugerem em seu modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas a integração de três fatores componentes: a capacidade absorptiva, adaptativa e inovativas, assim descritas:


*Capacidade absorptiva (ACAP): habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo, assimilá-lo com o conhecimento interno, criando assim mecanismos para explorar este novo conhecimento.

*Capacidade adaptativa: habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado. Reforça também a habilidade da empresa em se adaptar no tempo certo, por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e capacidades com as mudanças do ambiente.

*Capacidade inovativa: habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercado, mediante a orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Cohen e Levinthal (1989; 1990; 1994) consideram a ACAP como a capacidade organizacional de identificar, assimilar e aplicar o conhecimento externo comercialmente. A proposição inicial entende que a organização necessita de conhecimento prévio e que o mesmo se relaciona com a assimilação e utilização dos conhecimentos novos para desenvolver inovação ou desempenho inovador.

Mais tarde, Zahra e George (2002) adotam uma perspectiva processual da ACAP e explicam que a distribuição de forma eficaz do conhecimento interno e a integração são elementos críticos desta capacidade. Os autores propõem uma reconceituação do constructo, incluindo a capacidade de transformação, bem como as dimensões de ACAP, potencial (PACAP) e realizada (RACAP). A PACAP considera as capacidades aquisição e assimilação do conhecimento e a RACAP compreende a capacidade de transformação e a capacidade de



aplicação do conhecimento. Vale ressaltar que as quatro capacidades dependem uma da outra para a ACAP ser efetiva.

A aquisição refere-se à capacidade de valorizar, identificar e adquirir o conhecimento externo. A assimilação alude à capacidade organizacional de analisar, processar, interpretar e compreender a informação externa obtida. A transformação, por sua vez, remete à capacidade de reconhecimento da informação e combinação com o conhecimento já existente. Por fim, a aplicação tange à capacidade de refinamento, expansão e alavancagem das competências existentes e criação de novas mediante a incorporação do conhecimento adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Staber e Sydow (2002) enfatizam que a capacidade adaptativa busca pelo equilíbrio nas estratégias de prospecção e exploração. Akgün, Kestin e Byrne (2012) pesquisaram o efeito do mercado, da tecnologia e do sistema de gestão em relação à capacidade adaptativa e a capacidade de inovação dos produtos, como também o papel das dimensões informais estruturais. Com base na determinação da capacidade adaptativa, os autores utilizaram os seguintes constructos: a) autonomia de decisão e estilo de gestão; b) sistema de informações e de apoio à decisão; c) pluralidade e multifuncionalidade da equipe. Os autores identificaram interações recíprocas entre os fatores investigados, permitindo às organizações a adaptação de suas estruturas internas frente às pressões externas.

A inovação, segundo Wang e Ahmed (2004), é caracterizada pela capacidade de inovação global da organização, mediante a introdução de novos produtos no mercado ou da abertura de novos mercados, da combinação entre orientação estratégica, comportamento e o processo inovador. Considerando este contexto, os autores realizaram uma extensa revisão da literatura e identificaram cinco dimensões de inovação global da organização: a capacidade de inovação de produto, a inovação de mercado, a inovação comportamental, a inovação de processo e a capacidade de inovação estratégica.

Desta forma, é relevante que as organizações tenham habilidade para identificar, implementar, (re)configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis a partir da análise dos microfundamentos da intra-indústria, visando vantagem competitiva sustentável no longo prazo (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZOTT, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007; TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Tendo assim, como principais questões os antecedentes

intraorganizacionais da ACAP, incluindo os papéis dos indivíduos, micro atividades e unidades dentro da empresa que servem como determinantes da ACAP (APRILIYANTI; ALON, 2017).

2.2 Elementos Componentes e Mecanismos Organizacionais de Desenvolvimento

Meirelles e Camargo (2014) propõem uma síntese dos elementos componentes e mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, com base na realização de uma pesquisa bibliográfica referente aos principais conceitos e fatores componentes das capacidades dinâmicas de diversos autores.

Os autores destacam que é necessário que a empresa desenvolva comportamentos e habilidades de mudança e inovação, processos e rotinas de busca e inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dê suporte à existência de capacidades dinâmicas. Ou seja, deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência por meio de um processo recursivo que torna a empresa cada vez mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas. O Quadro 1 demonstra esse conceito.

Quadro 1: Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Elementos Componentes	Capacidades Dinâmicas	Indicadores de Capacidades Dinâmicas
Comportamentos e habilidades de mudança e inovação		Geração de ideias e introdução de rupturas no mercado
Processos e rotinas de busca ou inovação		Mudanças organizacionais
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento		Inovação e desenvolvimento de novos mercados

Fonte: Camargo e Meirelles (2014, p. 58).

Este estudo visa identificar os processos e rotinas de busca ou inovação no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, propostos por Meirelles e Camargo (2014). Assim, os autores evoluíram a literatura de capacidades dinâmicas no sentido de relacionar estudos e elaborar uma proposta considerando esses fatores como elementos componentes e mecanismos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Os elementos são definidos no Quadro 2, de acordo com a visão de diferentes autores que abordam a temática.

Quadro 2: Elementos Componentes e Mecanismos de Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Autores	Rotinas e processos de busca ou inovação
Nelson (2009); Teece (2009); Gerard (2011); Meirelles e Camargo (2014).	-As rotinas e os processos são padrões de comportamento repetíveis que conectam atores em dado contexto e que representam a execução da estrutura de trabalho. -As rotinas mantêm as organizações comprometidas com o fornecimento de bens e serviços, que se sustentam ao longo do tempo. -Rotinas são comportamentos aprendidos. -Os processos compreendem todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados. Isso inclui especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos. -Os processos fornecem a estrutura de trabalho. Referem-se à sequência contínua de fatos que se reproduzem com certa regularidade. Os processos constituem as rotinas, e, em razão disso, sem que haja um processo a ser repetido, não existirá a rotina.

Fonte: Autoria própria (2020).

3. MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa (FLICK, 2008; CRESWELL; CRESWELL, 2021), de natureza exploratória e descritiva (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos, buscando investigar detalhadamente três organizações do segmento metal mecânico (Empresa A, B e C), por meio da análise dos procedimentos, recursos, mecanismos e sistemas que lhes permitem desenvolver capacidades dinâmicas

O segmento investigado foi o metal mecânico, trata-se de um setor estratégico na matriz produtiva na região em que o estudo foi realizado. As três empresas que participaram da pesquisa atendem tanto o mercado nacional, quanto o mercado internacional e contribuem significativamente na geração de emprego, de renda e de desenvolvimento na Região Sul do Brasil.

Primeiramente, buscou-se informações sobre as organizações, mediante a análise de documentos internos (material de divulgação, história de evolução, atas, informativos, redes sociais e sites de notícias) das respectivas empresas, com o intuito de compreender a história de cada uma das três organizações.

Posteriormente entrevistas foram realizadas. Gestores indicados pelas diretorias foram entrevistados, assim, 18 gestores sujeitos participaram da pesquisa, sendo 6 de cada

organização. Estes indivíduos influenciam as decisões estratégicas e são ligadas ao comando superior da organização.

A capacidade absorptiva foi analisada tendo como base o instrumento proposto por Zahra e George (2002), que engloba as dimensões: a) aquisição; b) assimilação; c) transformação; d) aplicação do conhecimento. Para a investigação da capacidade adaptativa foi utilizada o instrumento adaptado de Akgün, Kestin e Byrne (2012) e Staber e Sydow (2002), que consideram as seguintes dimensões ao analisar esta capacidade: a) autonomia de decisão e estilo de gestão; b) sistemas de informação e de apoio a decisão; c) pluralidade e multiplicidade da equipe. A capacidade inovativa, por sua vez, foi investigada pelo instrumento adaptado de Wang e Ahmed (2004), que mede a inovação por meio da capacidade de: a) inovação em produto; b) inovação em mercado; c) inovação em processo; d) inovação comportamental; e) inovação estratégica.

Os dados foram organizados e analisados por intermédio da análise de conteúdo, conforme as três fases de averiguação de Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise as entrevistas foram transcritas. Na sequência, a leitura minuciosa das transcrições foi realizada, de modo a auferir os destaques nesta etapa de análise. Ao final de cada uma das entrevistas, elaborou-se uma sistematização com os trechos de cada entrevista para posterior análise.

Referente à exploração do material, as categorias estabelecidas foram pautadas na identificação dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, propostos por Meirelles e Camargo (2014), sendo processos e rotinas de busca ou inovação. As categorias de análise são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Modelo Teórico de Análise.

CAPACIDADES DINÂMICAS			REFERENCIAL TEÓRICO
Elementos Componentes:			Wang e Ahmed (2007)
Capacidade Absortiva	Capacidade Adaptativa	Capacidade Inovativa	

ANTECEDENTES			REFERENCIAL TEÓRICO
-Aquisição; -Assimilação; -Transformação; -Aplicação.	-Autonomia de decisão e estilo de gestão; -Sistema de informação e apoio à decisão; -Pluralidade e multifuncionalidade da equipe.	-Inovação de produtos. -Inovação de mercado; -Inovação de processos; -Inovação de comportamento; -Inovação estratégica.	Capacidade Absortiva: Zahra e George (2002); Capacidade Adaptativa: Akgün, Kestin e Byrne (2012), Staber e Sydow (2002). Capacidade Inovativa: Wang e Ahmed (2004).

ELEMENTOS COMPONENTES E MECANISMOS ORGANIZACIONAIS DE DESENVOLVIMENTO	REFERENCIAL TEÓRICO
Processos e rotinas de busca ou inovação	Meirelles e Camargo (2014).

Fonte: Autoria própria (2020).

Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados considerando o referencial teórico do presente estudo. A triangulação dos dados considerou as fontes de evidências utilizadas (teorias, documentos e entrevistas), tendo em vista a compreensão do tema e a obtenção de contribuições teóricas e empíricas.


4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na sequência apresentam-se os elementos componentes e mecanismos organizacionais que dão sustentação ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas em cada uma das empresas objeto de estudo.

4.1 Empresa A

A Empresa A foi fundada em meados da década de 1940 e compreende cerca de 2.700 funcionários. A organização consolidou-se nos segmentos agrícola, rodoviário, automotivo e construção. Possui certificação ISO 9001, ISO/TS 16949 e ISO 14001, além de possuir o sistema de gestão integrado com base na OHSAS 18001:2007.

Em relação aos processos e rotinas de busca e inovação a Empresa A realiza gestão de risco e a capacidade de pesquisar, planejar e controlar os resultados auxiliam a empresa neste processo. Nonaka (1994) explica que a capacidade de reconhecer valor em informações




externas depende em parte da capacidade do indivíduo e do conhecimento existente na organização, vinculando ao conhecimento específico uma atividade criativa. Nesta mesma perspectiva Cohen e Levinthal (1990), afirmam que o nível de conhecimento prévio presente nas organizações, inicialmente na forma de capital humano, favorece os elementos básicos que permitem às empresas absorver novos conhecimentos relacionados, bem como melhorar sua capacidade de avaliar e utilizar os conhecimentos externos, que são em grande parte uma função do nível de conhecimento prévio relacionado na empresa.

Deste modo, para a empresa o gerenciamento de riscos tem como finalidade identificar e administrar riscos múltiplos, aproveitar oportunidades, otimizar capital e fortalecer as decisões. Percebe-se que, a partir da interação com parceiros estratégicos, surgem novas oportunidades, o que fortalece a competitividade do setor (CASSOL *et al.*, 2021). Ainda, estes achados corroboram com Teece (2007), na medida que as empresas devem de modo constante pesquisar, explorar e analisar informações de modo a identificar e modelar oportunidades e/ou ameaças. Conforme o Entrevistado 1 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “A empresa assume riscos, eles são analisados e gerenciados constantemente”.

A busca por informações sobre produtos, clientes, concorrentes e tendências é uma rotina constante da empresa. A participação em simpósios, seminários, congressos nacionais e internacionais e visitas aos clientes são as principais fontes de busca. Estas evidências sustentam a tese de Vega-Jurado *et al.* (2008), na medida que as fontes de informação mais usuais pelas organizações são as denominadas “fontes de mercado” (concorrentes, clientes, consumidores) e as “fontes científicas” (universidades, instituições de pesquisas, congressos). Estas informações amparam a tomada de decisão empresarial, potencializando o desempenho e permitindo o sucesso a longo prazo da organização. Conforme o Entrevistado 5 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020): “Por meio de congressos nacionais e internacionais, simpósios, seminários buscamos informações, contatos. E também tentando ver o cliente em visitas, quais são as tendências nos clientes”. Segundo o Entrevistado 2 (2020):

Temos um documento onde a gente faz o mapeamento dos nossos principais concorrentes. Qual é o parque fabril, planta, se tem pintura, se tem processo completo. É formalizado. Estas informações nos ajudam a medir qual é a fragilidade e quais são as forças (Entrevistado 2, 2020, entrevista concedida em 09/09/2020).

A empresa possui metodologia de solução de problemas priorizando a clientela. A empresa é proativa, identificando os problemas enfrentados por estes, desenvolvendo projetos e gerando soluções. Para Dyer e Singh (1998) as relações estreitas com os clientes favorecem




a busca por informações, permitindo uma nova visão das condições de mercado e de oportunidades.

Em sentido complementar, Vinding (2004, 2006) explica que as relações estreitas com os clientes auxiliam na ampliação de capacidades, pois esses relacionamentos estimulam os canais de informações e o fluxo de conhecimento. A orientação é centrada nos clientes, além de tomar conhecimento das necessidades, desejos e demandas dos mesmos, a empresa busca entregar satisfação, com o intuito de criar relacionamentos duradouros e de confiança. Conforme o Entrevistado 3 (2020, informação verbal concedida em 10/09/2020): “Realizamos reuniões para sinalização de problemas só com os gestores, semanalmente. Fora isso, por exemplo no desenvolvimento de produtos tem reuniões para fazer definições de como e quais serão as etapas. O foco sempre é o cliente”.

Qualidade e rapidez são as características do gerenciamento de processos. A busca pela melhoria é contínua, unindo gestão e tecnologia, com foco na otimização dos resultados. Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) afirmam que o desenvolvimento e o refinamento de processos e rotinas contribuem para a combinação do novo com o conhecimento existente.

Nesta perspectiva, as evidências da Empresa A ratificam as afirmações de Flatten *et al.* (2011), uma vez que a internalização do conhecimento compreende processos de compartilhamento de inteligência, troca e partilha de conhecimento. A gestão por resultados é orientada pelo comprometimento e empenho da equipe para com o atingimento de metas e objetivos. As atividades da empresa são integradas e padronizadas, para que seja possível obter o resultado desejado, isto é, as intenções estratégicas são convertidas em resultados concretos e mensuráveis. Segundo o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Não tem problema de o fluxo mudar, a equipe é muito incentivada a isso. Só precisamos entender o porquê está mudando e formalizar isso. Escrito se mantém um padrão. Tudo é padronizado”. Para o Entrevistado 6 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020): “Tudo é estruturado dentro do sistema de informações desde que é gerado. Por exemplo, começou a ser gerado/planejado a produção de um novo produto, são etapas que vão caindo, que vão sendo aprovadas”. Já para o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Os processos produtivos são flexíveis, possibilitando mudanças. Com pouco esforço podemos mudar toda uma área de solda, por exemplo. O foco está no resultado”.

O alinhamento estratégico acontece por meio de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos. Este alinhamento garante o fluxo corrente das informações



compartilhadas pelos setores da organização e quanto maior o alinhamento, maior será o desempenho da empresa. Estes indicativos apoiam o enfatizado por Nelson e Winter (2005), posto que a capacidade comunicação da equipe é um elemento chave na assimilação de informações e reiteram que as reuniões e discussões de grupos de trabalho firmam as escolhas organizacionais. Segundo o Entrevistado 1 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “A cada mês os resultados são apresentados para fins de controle e na oportunidade a equipe discute coisas novas a fazer”. Conforme o Entrevistado 4 (2020, informação verbal concedida em 11/09/2020): “O planejamento estratégico da empresa é revisado periodicamente. Adota-se a análise SWOT e a análise das Cinco Forças de Porter”.

A empresa dispõe de demanda constante de melhoria dos processos organizacionais e aperfeiçoamentos, tendo em vista maior produtividade, qualidade e redução de custos. Possui foco na inovação de seus produtos e também nas técnicas de produção, sendo percebida como essencial para a sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo.

Nesta perspectiva, estes achados confirmam o exposto por Damanpour (1996), que a inovação é uma resposta ao ambiente externo, incluindo novo produto ou serviço, nova tecnologia de processo, novos sistemas administrativos ou novos planos e programas relativos a membros da organização. Quanto melhor forem os produtos e os processos da empresa, mais competitiva esta será. Segundo o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Utilizamos tecnologias que são pioneiras a nível internacional. É o que tem de mais novo. Nossas máquinas são novas, os processos são enxutos, tudo novo e recente. Estudamos, avaliamos e investimos”. O Entrevistado 5 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020) afirma: “Constantemente buscamos melhorar os nossos processos. Não há zona de conforto. Quanto melhor o nosso processo, mais competitivos nós somos”. Conforme o Entrevistado 6 (2020):

Nos últimos cinco anos a empresa introduziu produtos e serviços inovadores. Por exemplo, em um cliente em particular resolvemos um problema dele por meio de um estudo, apresentamos um processo mais versátil. Realizamos projetos porque a gente se propôs a fazer de alguma maneira diferente. Por exemplo, ao invés de entregar peças, entrego a peça sequenciada na linha que você precisa, melhorando o fluxo de embalagens do cliente (Entrevistado 6, 2020, entrevista concedida em 21/09/2020).

O Quadro 4 apresenta os processos e rotinas de busca e inovação que sustentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Empresa A.

Quadro 4: Capacidades Dinâmicas Empresa A.


EMPRESA A	CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ADAPTATIVA	CAPACIDADE INOVATIVA
PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	- Constante busca por informações de mercado; - Gestão de riscos.	- Forte gerenciamento de processos; - Gestão por resultados; - Alinhamento estratégico por meio de sistemas de planejamento, acompanhamento e controle dos processos produtivos.	- Melhoria contínua dos processos organizacionais; - Inovação de produtos e técnicas de produção.

Fonte: Autoria própria (2020).

Na Empresa A os processos organizacionais remetem ao gerenciamento e busca por informações, bem como a melhoria contínua dos processos. Nesta perspectiva é possível inferir que a Empresa A define tem bem definido seu ambiente interno, por meio da coordenação e otimização das tarefas e de definição dos níveis de decisão (hierarquia) adotados na sua estrutura organizacional.

Além disso, a coordenação envolve a reconfiguração ou transformação da estrutura organizacional em função das alterações vislumbradas no ambiente organizacional. Nesse contexto, a aprendizagem pode ser reconhecida como um processo coletivo que permite estabelecer os códigos comuns de comunicação e de reordenação das atividades em função da constante reavaliação do conhecimento adquirido. Com isso, os processos organizacionais da Empresa A permitem a reavaliação das decisões adotadas na alocação de recursos (onde, quando, como, quanto investir), permitindo reavaliar e reconfigurar os processos gerenciais adotados. Isto posto, corrobora com a afirmação de Pelaez *et al.* (2008) em que os autores mencionam que esse processo retroativo de avaliação se configura também como um fenômeno de *path-dependence*, de forma que a coordenação dos recursos da firma irá determinar o escopo e os procedimentos de busca e seleção de informações consideradas relevantes.

Nesse sentido, afirma-se que a Acap ajuda a identificar e obter novos conhecimentos externos, assimilar esses conhecimentos recentes e combinar conhecimento para gerar novos conhecimentos e resolver problemas; como algo contínuo. Levando isto em consideração, Malvestiti, Esteves e Dandolini (2020) afirmam que nas empresas com proatividade, que



apresentam maior probabilidade de reconhecimento de oportunidade e habilidade de descoberta em relação às organizações que não são proativas.


4.2 Empresa B

Com a expansão da agricultura no Brasil e a necessidade de sistemas elétricos para as unidades fabris e armazenadoras do mercado agro-industrial, a Empresa B foi fundada na década de 1940 com a introdução de conceitos e tecnologias que estavam em evidência na Europa. A organização compreende aproximadamente 900 funcionários, possui certificação ISO 9001 e está consolidada no agronegócio e no setor industrial.

No que condiz com os processos e rotinas de busca e inovação, a Empresa B realiza constante monitoramento do mercado com o intuito de identificar oportunidades e ameaças. A empresa busca informações em feiras nacionais e internacionais, nos próprios clientes e em outras empresas concorrentes, principalmente no que tange a investimentos, clientes, tendências e estudos que estão sendo realizados no segmento.

Estas evidências sustentam o apontado por Teece (2007), tendo em vista que as empresas precisam investir não só na verificação de necessidades dos clientes e alternativas tecnológicas, mas também atentar-se à evolução de mercados e às ações dos concorrentes. Para o autor, a empresa deve considerar como as tecnologias evoluem e como os concorrentes e clientes se comportam, isto é, os concorrentes podem ou não ver a oportunidade e, mesmo se identificada, podem avaliá-la de forma distinta. Esse processo assegura o aperfeiçoamento, tornando a empresa competitiva diante de um mercado que exige ações e decisões rápidas. Segundo o Entrevistado 2 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “Nas feiras nacionais e internacionais e nos seminários você descobre muitas novidades. A internet é um banco de dados de novidades, por exemplo, a publicação de trabalhos pelas universidades”. Conforme o Entrevistado 4 (2020, informação verbal concedida em 11/09/2020): “Os representantes comerciais estão em contato direto com o cliente e estão atentos às necessidades, quantidades previstas de terminado tipo de item, oscilações de mercado, planejamento”. Já para o Entrevistado 1 (2020, informação verbal concedida em 09/09/2020): “Quando a empresa perde uma venda pelo concorrente se realiza um check list para saber o porquê. Isso permite avaliar se ele está fazendo algo diferente e fornecer um feedback a engenharia”.

A organização realiza a gestão de riscos em todas as suas atividades, analisando os eventos que podem ocorrer influenciando de modo positivo ou negativo um projeto, objetivo ou decisão. Estes indicativos amparam as afirmações de Wang e Ahmed (2004), uma vez que




a capacidade de assumir riscos relaciona-se com a capacidade de gerenciar os objetivos e utilizá-los de forma criativa. Desta forma, a empresa melhora o processo decisório elevando o nível de confiança, pois possui mais tranquilidade e segurança. Segundo o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Realizamos gestão de riscos em todas as nossas decisões. O comitê composto pela alta direção realiza a análise”.

Efetua forte gerenciamento das rotinas e dos processos da empresa, possibilitando a identificação de possíveis gargalos, a frequência com que ocorrem, percentual de processos e rotinas concluídas e em andamento. Fatores estes cruciais para o bom desempenho e otimização dos resultados da organização.

Assim, estes achados confirmam o exposto por Zollo e Winter (2002), posto que a empresa necessita ter um ciclo recursivo de aprendizagem, ou seja, desenvolver soluções para problemas, replicação e retenção por meio da rotinização. A Empresa A realiza avaliação sistemática das atividades, rotinas e processos, com o objetivo de verificar se estão de acordo com as regras, normas e diretrizes da organização, se foram realizadas com eficácia e em conformidade aos objetivos empresariais. Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Semanalmente o grupo se reúne para falar feedback a respeito do andamento das atividades. Trata-se de uma avaliação sistemática. Havendo qualquer desvio ou gargalho define-se medidas corretivas”. Segundo o Entrevistado 4 (2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “Nós temos indicadores para cada processo que são vistos e analisados nas reuniões”. Segundo o Entrevistado 3 (2020, informação verbal concedida em 10/09/2020): “Padrões são necessários, o suficiente para que o processo seja repetitivo, para que não apresente falhas, para que seja rentável, para que coloque lá na ponta um produto, uma necessidade, um serviço que o cliente fique satisfeito”.

A gestão é por resultados, no qual todas as ações da empresa partem do planejamento estratégico, transformando intenções estratégicas e flexibilidade em resultados, que são gerenciados, monitorados e avaliados sistematicamente. Estas evidências empíricas suportam as afirmações de Rindova e Kotha (2001), na medida em que as CD são refletidas por meio da capacidade de adaptação organizacional, considerando essencialmente a flexibilidade estratégica dos recursos existentes e o alinhamento interno.

Em sentido complementar, Teece (2009) assevera que as rotinas são um elemento chave no gerenciamento do conhecimento. A empresa tenciona o melhor resultado possível, visando a otimização de desempenho e crescimento. Conforme Entrevistado 5 (2020):



Nós trabalhamos de forma flexível e com planejamento estratégico feito normalmente no início do ano, onde a gente faz num formato de uma matriz SWOT. Porter também, que se consegue apontar os entrantes, a própria concorrência, quem são, o que fazem, que nível eles estão (Entrevistado 5, 2020, informação verbal concedida em 21/09/2020).

Conforme Entrevistado 6 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020): “A gestão é por resultados. Reunimos todas as pessoas estratégicas da empresa, analisamos o mercado e traçamos planos de ações”.

A ênfase da empresa é a constante melhoria e aprimoramento dos processos organizacionais, em prol de maior eficiência e eficácia. Assim, estes indicativos vão ao encontro de Becker (2001), dado que as rotinas e os processos reduzem as incertezas organizacionais. Já Zahra e George (2002) explicam que as organizações podem explorar o conhecimento sem rotinas sistemáticas, entretanto, a existência de tais atividades proporciona mecanismos estruturais e processuais que possibilitam a aplicação prolongada do conhecimento. Neste sentido, a metodologia dos *Kaizens* auxilia a empresa na busca por maior produtividade, qualidade e também na redução de custos. Segundo o Entrevistado 1 (2020):

Utilizamos o Lean Manufacturing que nos ajuda a promover a flexibilidade dos métodos produtivos. Nós fechamos um Kaizen semana passada em que ganhamos em movimentação e organização. Os processos desde que tragam resultado podem e devem ser mudados (Entrevistado 1, 2020, entrevista concedida em 09/09/2020).

Segundo o Entrevistado 3 (2020):

Isso é um processo contínuo, começamos em algumas áreas e estamos expandindo a outras, e saindo também do chão de fábrica. O sistema presa por fazer as coisas da maneira mais enxuta e simples possível. Os Kaizens são uma ferramenta para estudar processo, *layout*, configurações (Entrevistado 3, 2020, informação verbal concedida em 10/09/2020).

A empresa é reconhecida pela tradição empreendedora, desde o seu fundador, lançando produtos inovadores a nível mundial. O empreendedorismo interno é outra característica da organização, incentivando os funcionários a propor novas maneiras de realização das tarefas e também melhoria nos produtos. Estes resultados apoiam Guerra, Tondolo e Camargo (2016), uma vez que o empreendedorismo interno é um dos mecanismos centrais no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Além disso, para Mitchell, Mitchell e Smith (2008) a experiência anterior pode trazer contribuições importantes aos empreendedores. A experiência é capaz de gerar aprendizado que torna o empreendedor mais bem preparado, flexível e realista na tomada de decisão. Desta forma, possibilita reconhecer oportunidades, satisfazer necessidades e gerar valor. Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Lançamos diversos produtos anualmente e estes são inovadores a nível mundial. Nós já fizemos diversos lançamentos, normalmente em feiras para provocar o impacto”. Segundo o Entrevistado 4

(2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “De modo contínuo buscamos melhorar nossos produtos e processos, por meio do planejamento estratégico e da criação de estratégias. Recebemos muito incentivo para propor mudanças, melhorias e o resultado tem sido positivo”;

O Quadro 5 elenca os processos e rotinas de busca e inovação que sustentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Empresa B.

Quadro 5: Capacidades Dinâmicas Empresa B.

EMPRESA B	CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ADAPTATIVA	CAPACIDADE INOVATIVA
PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	- Constante monitoramento do mercado tendo em vista a identificação de oportunidades e ameaças; - Gestão de riscos.	- Formalidade nas rotinas e processos e forte gerenciamento dos mesmos; - Gestão por resultados.	- Melhoria contínua dos processos organizacionais; - Inovação de produtos e técnicas produtivas.

Fonte: Autoria própria (2020).

Na Empresa B o gerenciamento dos processos e rotinas são um fator importante para geração de vantagem competitiva, ou seja, o papel do indivíduo na organização é atribuído ao contexto da equipe ou do grupo de trabalho. Esses processos e rotinas no ponto de vista de Ferreira e Ferreira (2017) exigem das empresas a alocação de recursos, criatividade e capacidades para a transferência de conhecimento externo. Entretanto, para que o desenvolvimento da inovação possa ser influenciado, fatores como tamanho da organização e características de gerenciamento são elementos importantes para compreender se o processo inovativo está no uso total do conhecimento e sua aplicação.

Tal processo exige que as organizações analisem seu ambiente e, em seguida, filtrem o conhecimento interno e se apropriem dele, de modo que ele oriente suas ações futuras (CASSOL *et al.*, 2019). Logo, isto ratifica que a Acap é representada pela habilidade das organizações em identificar e assimilar conhecimentos disponíveis no ambiente interorganizacional e, a partir da reconfiguração do conhecimento prévio existente, criar novas rotinas e processos organizacionais capazes de promover uma CD (CASSOL *et al.*, 2021).


4.3 Empresa C

Já a Empresa C iniciou suas atividades na década de 1960 e compreende aproximadamente 2.500 funcionários. Possui certificação ISO 9001 e variedade de produtos, distribuídos nos seguintes grupos: agricultura de precisão, pulverizadores, plantadeiras e semeadoras, distribuidores, tratores, carretas agrícolas, dentre outros.

No que tange aos processos e rotinas de busca e inovação a empresa constantemente realiza o monitoramento do mercado, em busca de informações sobre produtos, clientes, concorrência e tendências. Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003) denotam que monitorar o ambiente favorece a identificação de cenários de forma antecipada, permitindo que a organização se adapte e altere sua estratégia, apoiando os achados encontrados na presente pesquisa.

O estudo de Teece (2009) é corroborado no sentido que as rotinas de pesquisas são essenciais para o reconhecimento de valor de novas informações externas, que permitem a criação de vantagem competitiva. Nesta tarefa, a rede de concessionárias, representantes comerciais, vendedores, clientes e as feiras apoiam a empresa na descoberta de informações. Este acompanhamento complementa a gestão estratégica da organização, permitindo ações e decisões ágeis frente às constantes mudanças do mercado. Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “A empresa desenvolveu uma rede de concessionárias. Eles são responsáveis por trazer a impressão de como está o mercado. Os representantes comerciais são um link direto com a fábrica e são os olhos da fábrica junto com o cliente final”. Segundo o Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020): “Trabalhamos muito com os vendedores por meio do contato direto com o agricultor. Estar junto, utilizando a vivência dele para produzir o produto certo”. Conforme o Entrevistado 1 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Frequentamos feiras nacionais e internacionais voltadas para a indústria”. Para o Entrevistado 4 (2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “Nós analisamos os concorrentes, tudo mapeado e documentado. Em cada produto que lançamos é feita uma análise apurada”.

A exploração do conhecimento é relevante para que seja possível responder rapidamente às variações do ambiente. Para Day (1994), o conhecimento está incorporado nas rotinas, procedimentos, registros, bancos de dados e empresa. Assim, quanto maior o nível de educação, treinamento técnico e experiência adquirida ao longo do tempo pelos empregados em determinado campo do conhecimento, mais aptos estarão para assimilar e transformar novo




conhecimento. A Empresa C realiza gestão de riscos, avaliando cenários, perspectivas de faturamento, dentre outros. Esta rotina permite controlar os riscos que são aceitáveis, o capital, a precificação e também o gerenciamento da carteira de clientes, criando valor para a organização. Estes achados sustentam a pesquisa de Lopez-Sáez *et al.* (2010), no sentido que a exploração do ambiente externo fortalece a base de conhecimento da empresa. O Entrevistado 6 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020) afirma: “Assumimos riscos em função das oportunidades, é feita a gestão de riscos, análise de cenários, perspectivas de faturamento”.

A organização obteve rápido crescimento no mercado, impactando diretamente na execução das atividades organizacionais e por conta disso, a empresa possui muitas atividades informais. Esta informalidade proporciona rapidez à organização, além de complementar a estrutura formal. Os processos da companhia são flexíveis, permitindo rápidas mudanças.

Estas evidências empíricas apoiam o estudo de Murovec e Prodan (2009), na medida que práticas flexíveis facilitam a adaptação e a incorporação de conhecimento. A empresa busca soluções inovadoras para atingir os resultados desejados. Quando identifica uma oportunidade, transforma, incrementa, cria e/ou incorpora novas tecnologias e inovações. Conforme o Entrevistado 5 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020): “Crescemos rápido e até o momento parte dos processos estão padronizados. Nossos métodos produtivos são flexíveis, permitem rápidas mudanças, seja de layout ou de sistema”. Segundo o Entrevistado 6 (2020, informação verbal concedida em 21/09/2020): “Recentemente alteramos a linha de produção e alteramos a estratégia comercial que influenciava diretamente no produto. Planejamos, realizamos e formalizamos”.

As rotinas de controle de atividades baseiam-se na gestão da qualidade, relatórios, reuniões mensais com todos os funcionários e semanais com os gestores, onde são tratados assuntos relacionados a projetos, cenários e também sobre o planejamento estratégico da empresa. Estas rotinas garantem a proteção dos ativos, segurança e ajudam na condução dos negócios da empresa.

Trata-se de mecanismos de integração social que contribuem para acelerar a adaptação e a transferência de conhecimento, como também estimular o ambiente de aprendizagem. Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) descrevem que os mecanismos de socialização se referem à densidade de ligações entre os membros e denomina táticas de socialização as experiências de integração social, apoiando os achados encontrados na presente pesquisa. Estes mecanismos ampliam a compreensão de regras e auxiliam no estabelecimento de códigos



comuns e valores dominantes, facilitando a troca de conhecimento a partir da confiança e cooperação. O Entrevistado 3 (2020, entrevista concedida em 10/09/2020) afirma: “O departamento de qualidade monitora os prazos de entrega e a qualidade na entrega dos fornecedores. É um trabalho feito por indicadores. Também, realizamos reuniões para falar de detalhes, de planejamento”. Segundo o Entrevistado 5 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020): “Toda semana tem reunião entre os gestores para tratar dos projetos de desenvolvimento. Recebemos um relatório de tudo que está acontecendo. Há reuniões gerais com todos os funcionários, isso acontece uma vez por mês mais ou menos”. Já o Entrevistado 6 (2020, entrevista concedida em 21/09/2020) afirma: “Tem o planejamento estratégico pensando para quatro, cinco anos, dez para a frente. Realiza-se o diagnóstico estratégico, análise SWOT, Matriz BCG”.


A gestão da empresa é compartilhada e participativa, realçando as pessoas que fazem parte da organização. Por meio de seus sistemas, das condições do ambiente e dos comportamentos gerenciais, a empresa motiva e instiga a participação de todos. Knox (2002) explica que o ambiente interno estimula a mudança organizacional, como a adoção de novos processos, novas rotinas e habilidades na transformação de conhecimento, confirmando os resultados deste estudo. Complementando, o autor assevera que a cultura e o clima organizacional podem impulsionar o empreendedorismo individual e também o trabalho em equipe do grupo.

O presidente, diretorias e as gerências são os principais estimuladores para o processo participativo. O bom relacionamento entre chefias e funcionários é o principal ponto desta relação compartilhada. Estes achados corroboram com a pesquisa de Murovec e Prodan (2009), posto que a cultura organizacional é essencial, de modo que as pessoas se sintam motivadas a ajustar-se ao modo de trabalho e às mudanças desejadas. Conforme o Entrevistado 4 (2020):

Existem planos internos para os funcionários dar sugestões, colaborar. As pessoas sugerem tanto melhoria de processos ou de produto. No final do ano a gente faz uma apresentação e essas iniciativas são premiadas. Incentivamos e praticamos a gestão participativa (Entrevistado 4, 2020, entrevista concedida em 11/09/2020).

Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “As pessoas vestem a camiseta da empresa, são pessoas com vinte, trinta anos de empresa, que sonham junto com o presidente”.

O departamento de marketing é uma estratégia empresarial da companhia. O marketing possui influência no planejamento do produto, nas estratégias a serem utilizadas, criando ações para melhorar a satisfação dos clientes e cuidando da imagem da empresa. Exerce importante



tarefa na identificação das necessidades dos clientes e na satisfação dos mesmos de forma lucrativa, tanto para a organização, quanto para a clientela. Fato este que reforça os achados de Teece (2007), na medida que a inovação bem-sucedida está relacionada com a compreensão das necessidades dos clientes. Conforme o Entrevistado 4 (2020, entrevista concedida em 11/09/2020): “Nosso departamento de marketing faz parte da estratégia empresarial. Colabora no planejamento dos novos produtos, nas patentes, nos catálogos, cuida da imagem da empresa, dentre outros”.

Para a empresa a inovação é um modo de pensar. O empreendedorismo interno e o perfil inovador do presidente potencializam a produtividade da organização, incrementando vantagens competitivas e diferenciação frente à concorrência. Segundo Takahashi *et al.*, (2017), a inovação é algo novo, sendo movido pela capacidade criativa de formar relacionamentos, detectar oportunidades que agregam valor e o desenvolvimento de novos valores aumenta a posição competitiva. Ainda, Ahlin, Drnovsek e Hisrich (2012) sustentam esses resultados ao afirmar que a capacidade de inovar de uma empresa relaciona-se diretamente com as características individuais do empreendedor, corroborando. Na compreensão dos autores, as habilidades do empreendedor influenciam na capacidade de aplicação do conhecimento, ou seja, após compreender as informações oriundas do mercado o empreendedor possui papel ativo no início do processo de mudança. Conforme o Entrevistado 1 (2020):

Recebemos muitos incentivos para propor, sugerir. Tudo é bem planejado em conjunto e as equipes trabalham em prol disso, montam um cronograma tudo dentro dos conceitos de desenvolvimento de produto e procedimentos de projetos. Temos um laboratório gigante aqui dentro. O percentual de produtos novos no último ano foi grande, representando 30% do faturamento (Entrevistado 1, 2020, informação verbal concedida em 09/09/2020).

Conforme o Entrevistado 2 (2020, entrevista concedida em 09/09/2020): “Para os projetos piloto precisamos de um período para desenvolver o protótipo. Neste período os testes são realizados, bem como ajustes, quando necessários”.

O Quadro 6 lista os processos e rotinas de busca e inovação que sustentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Empresa C.

Quadro 6: Capacidades Dinâmicas Empresa C.

EMPRESA C	CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ADAPTATIVA	CAPACIDADE INOVATIVA
PROCESSOS E ROTINAS DE BUSCA E INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Constante busca por informações de mercado;- Gestão de riscos;- Exploração do conhecimento respondendo rapidamente às mudanças do ambiente.	<ul style="list-style-type: none">- Métodos produtivos flexíveis, permitindo mudanças e inovações;- Rotinas de controle de atividades;- Alinhamento da equipe nos objetivos da empresa estabelecidos no planejamento estratégico;- Gestão compartilhada e participativa.	<ul style="list-style-type: none">- Departamento de marketing como estratégia empresarial da empresa;- Inovação de produtos e técnicas produtivas.

Fonte: Autoria própria (2020).


Destaca-se em relação a Empresa C que a busca por conhecimento dos gestores auxilia na compreensão do processo de tomada de decisão, por fornecer informações úteis para o desenvolvimento eficaz das estratégias. Desse modo, o conhecimento do que foi bem-sucedido e, também, o que foi sem êxito, é utilizado na concepção das estratégias. Além disso, as experiências passadas dos gestores ajudam a determinar atitudes de influência no processo de percepção seletiva e na filtragem de informação sobre o ambiente (KARAKAYA; YANNOPOULOS, 2008).

A partir do enfoque proposto neste estudo é possível inferir que as informações levantadas nas entrevistas trazem evidências que as empresas desenvolvem capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa por meio de rotinas e processos de busca ou inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva dos processos e rotinas de busca e inovação em empresas do setor metal mecânico localizadas na região sul do Brasil.

As evidências encontradas indicam que a existência de CD nas empresas do setor metal mecânico relacionam-se ao monitoramento do mercado, ao alinhamento estratégico e a inovação de produtos e/ou serviços. Vale salientar que a pesquisa sugere a existência de um padrão apreendido, com processos e rotinas específicas e discerníveis, em que as organizações modificam em busca de melhorias e efetividade, diante do dinamismo do mercado.



A discussão sobre processos e rotinas pode aprimorar a tomada de decisão organizacional e alinhar a estratégia presente de uma organização segundo as opções vislumbradas. Além disso, observou-se que as CD são constituídas por processos e rotinas de busca ou inovação que possibilitam o gerenciamento e a mobilização de recursos organizacionais, tendo em vista o atendimento às necessidades e mudanças do mercado. Logo, os processos e rotinas identificados no ambiente interno propiciam o desenvolvimento corporativo e sustentam as capacidades absorptiva, adaptativa e de inovação.

Este estudo contribui para a compreensão do desenvolvimento de CD por meio de práticas e rotinas organizacionais em um setor pouco explorado, como o metal mecânico. Logo, almeja-se que as reflexões elencadas neste estudo sejam elementos estratégicos da gestão nas organizações objeto de investigação. Destaca-se ainda o empenho empírico na aplicação do referencial teórico de CD, tendo em vista as poucas pesquisas acerca da temática.

Desse modo, destaca-se a relevância desse tipo de pesquisa que contribui com estratégias que visam qualificar a gestão com ações planejadas possíveis de serem implementadas no médio prazo podendo gerar resultados positivos para a organização.

Apesar do esforço empírico, o estudo apresenta limitações. Assim, reitera-se que o foco foi o ambiente interno, não envolvendo fornecedores e consumidores. A ampliação do escopo do estudo a *stakeholders* pode contribuir com os resultados. Por fim, a investigação restringiu-se aos processos e rotinas de busca ou inovação, ou seja, operacionalizar o desenvolvimento de CD a partir destes microfundamentos.

Sugere-se, neste sentido, o avanço das pesquisas acerca da temática. Estudos com o intuito de compreender o desenvolvimento das CD a partir da percepção de partes interessadas de uma ou mais organizações. Propõe-se ainda investigar os elementos componentes e mecanismos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em sua totalidade, segundo a proposição de Meirelles e Camargo (2014). O modelo utilizado mostrou a necessidade de estudos futuros que possam ampliar o escopo/setor estudado correlacionando com outras capacidades. Entende-se que estas descobertas possam ampliar o aporte teórico e possibilitar estudos quantitativos, tendo em vista a validação dos construtos.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN C. What are dynamic capabilities and are they a useful constructo in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, n.11, v.1, p. 29-49, 2009.
- APRILYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, n.26, v.5, p. 896-907, 2017.
- BIAZZI, F. Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people. **Brazilian Administration Review – BAR**, n.9, p. 38-59, 2012.
- CAPPELLARI, G. *et al.* Absorptive capacity: Components and organizational mechanisms for its development. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.
- CASSOL, A. *et al.* Aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva: Investigação em pequenas e médias empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, 2021.
- CASSOL, A. *et al.* Capacidade absorptiva como moderadora da relação entre inovatividade organizacional e desempenho inovador de pequenas e médias empresas brasileiras. **Interciencia**, v. 44, n. 1, p. 15-22, 2019.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Penso Editora, 2021.
- FELDMAN, M. S.; WORLINE, M. C. **Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations.** 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Artmed editora, 2008.
- GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.
- HEATON, S.; LEWIN, D.; TEECE, D. J. Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. **Managerial and Decision Economics**, v. 41, n. 6, p. 1126-1140, 2020.
- KARAKAYA, F.; YANNOPOULOS, P. Defensive strategy framework in global markets. **European Journal of Marketing**, n.44, p. 1077- 1100, 2010.
- MARTINS, S. E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Organizações em contexto**, n.10, v.20, p. 297-322, 2014.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica.** São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MELO, G. T.; MACHADO, A. G. C. Aprendizagem, strategizing e rotinas organizacionais no processo de desenvolvimento de produto sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Mackenzie**, n.21, v.5, p. 1–27, 2020.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, n.28, v.13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, n.18, v.7, p. 509-533, 1997.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, n.11, v.5, p. 124-147, 2014.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, n.9, v.1, p. 31–51, 2007.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy Management Review**, n.27, v.2, p. 185–203, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, n.43, v.4, p. 917-955, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, n.13, v.3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, n.24, v.2, p. 97-125, 2003.

ENTREVISTA CONCEDIDA

ENTREVISTADO 1. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 09/09/2020.

ENTREVISTADO 2. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 09/09/2020.

ENTREVISTADO 3. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 10/09/2020.

ENTREVISTADO 4. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 11/09/2020.

ENTREVISTADO 5. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 21/09/2020.

ENTREVISTADO 6. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de processos e rotinas: um estudo de caso. Entrevista concedida a Gabriela Cappellari. Ijuí/RS, 21/09/2020.

CAPÍTULO 8

A ATUAÇÃO FEMININA COMO AGENTE POLÍTICO EM SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Samarha Lemos
Gabriela Cappellari
Jeferson Luís Lopes Goularte
Flaviani Souto Bolzan Medeiros
Leonardo Minelli

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar a atuação feminina enquanto agente político em Sant'Ana do Livramento. A pesquisa é de natureza qualitativa, quanto aos objetivos caracteriza-se como exploratória. Para a coleta de dados foi aplicado um roteiro semiestruturado e adaptado de Couto (2012), para 6 mulheres que ocuparam ou ocupam cargos políticos, 5 delas no Poder Legislativo e 1 no Poder Executivo eleita como vice-prefeita. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise interpretativa. Os resultados evidenciam que, quanto ao ingresso na política, a candidatura relaciona-se com a personalidade e a individualidade da mulher. Salienta-se ainda, que a maior parte das entrevistadas relatou que não obteve apoio partidário em suas candidaturas. Na sequência, as conquistas obtidas em prol da comunidade santanense baseadas na criação e desenvolvimento de projetos, como a implantação do Centro de Referência da Mulher. Logo, as adversidades enfrentadas pelas representantes do povo, por não conseguirem desempenhar o que planejavam, pelo fato de serem minoria, agregado ao preconceito de gênero. Além dos desafios que as entrevistadas passaram ao longo da caminhada política, a falta de verba foi ressaltada, pois ocasionou o impedimento na realização de projetos voltados à comunidade.


PALAVRAS-CHAVE: Atuação feminina. Política. Gênero. Desigualdades.

1. INTRODUÇÃO

Antigamente o papel da mulher era muito restrito, baseando-se em cuidar da casa, dos filhos e cozinhar. Dificilmente exerceria outra atividade de caráter remunerado ou até mesmo algum cargo de poder. Com o advento da Revolução Industrial, aos poucos as mulheres foram sendo inseridas no mercado de trabalho, podendo ser assim as mantenedoras das necessidades de casa (HOBSBAWM, 1995).

Com o passar dos anos, surgiram movimentos feministas os quais lutavam por direitos e igualdade de classes na sociedade. No Brasil, um desses movimentos teve início no século XIX, com o intuito de lutar pelo direito ao voto. A criação do Partido Republicano Feminino em 1910, pela professora Leolinda Daltro, teve uma grande importância pelo fato de ter sido criado por pessoas que não possuíam direitos políticos e que tinham por objetivo a manifestação feminina através de passeatas, pois exigiam a ampliação desses direitos; também lutavam pela emancipação e independência da mulher (PACHECO, 2007).

Apesar de longas e insistentes lutas por parte das organizações femininas, até mesmo da elite, o sufrágio aconteceu em 1932 a partir da promulgação do Decreto nº 21.076, do presidente




Getúlio Vargas em que as mulheres brasileiras adquiriram o poder de voto (AVELAR, 1989). Em 1934, primeira eleição após a conquista do voto feminino, Carlota Pereira de Queiroz foi a única eleita dentre 214 deputados. Dois anos depois ocorreu a posse de Bertha Lutz que ficou como suplente. O fraco desempenho de candidaturas femininas nessa primeira eleição deveu-se a uma série de fatores como: pouca força do movimento feminista, o preconceito e o não envolvimento de mulheres de outras classes (BORBA, 1998).

Depois dessa breve experiência eleitoral, as mulheres só voltariam a votar em 1946, com o advento do Estado Novo (1937-1945), que interrompeu o regime democrático. Ao final do Estado Novo formaram uma Assembleia Constituinte e o voto feminino foi restabelecido, assim como o pluralismo partidário. Dá-se então o retorno das mulheres a esse cenário, podendo ser eleitas para ocuparem cargos políticos. Entretanto, Pinheiro (2007) afirma que nenhuma das dezoito candidatas que concorriam a uma cadeira no Congresso Nacional, obteve êxito. Para Borba (1998) isso ocorreu por causa do Estado Novo e pela repressão que o governo exercia sobre os cidadãos nesse período. Porém, isso parece não ser justificativa suficiente visto que houve uma grande participação feminina em várias causas nesse período.

O feminismo, por sua vez, alcançou o *status* de movimento de grande respaldo nas décadas de 60 e 70, haja vista sua forte atuação nos mais variados países como a Inglaterra. Esse movimento formou uma forte consciência a respeito da importância da transformação da condição da mulher legitimando, desta forma, o debate em torno da questão feminina (PINTO, 2004). É também nesse momento que o feminismo assume o caráter de um núcleo de resistências democráticas, orientado para reivindicações de ordem geral.

Diversos grupos foram criados, demonstrando a força da participação feminina. Entre eles destacam-se: o Centro da Mulher Brasileira, a Sociedade Brasil Mulher e o Coletivo de Mulheres, fundados respectivamente em 1975, 1976 e 1979 (TABAK, 2002). Isso mostra claramente que o movimento feminino não estagnou, pelo contrário, houve sua expansão com surgimento de várias organizações femininas que uniram as brasileiras, seja para lutar por seus direitos, seja para combater problemas da sociedade em que viviam (TABAK, 2002).

Em 1997 foi criada a Lei das Cotas (Lei nº 9.504/97), determinando a cada partido político preencher o mínimo de 30% e o máximo de 70% para candidaturas de cada sexo, começando a ser cumprida com certo rigor no governo Lula, pois até então a lei era só de fachada. Porém, as mulheres eleitas representantes para cargos Executivos ou Legislativos (locais, estaduais ou federais) continuam sendo minoria, se comparadas aos homens eleitos (COUTO, 2012).



Segundo dados do Tribunal Superior Eleitoral, as mulheres representaram 52% do eleitorado brasileiro em 2018, número bastante desproporcional em relação ao número de candidaturas masculina. Em 2016, do total de 5.568 municípios, em 1.286 cidades não houve nenhuma mulher eleita para o cargo de vereadora. Logo, diante desses dados, nota-se que ainda há muito a melhorar, tanto na questão cultural quanto na política. De acordo Dodge (2018) “o Brasil, apesar de ser um país democrático, com uma ampla participação feminina, está muito atrás de muitos outros países na nossa região e no mundo no tocante à participação das mulheres no Parlamento” (BRASIL, 2018).


Sant’Ana do Livramento, município localizado na fronteira oeste do Estado do Rio Grande do Sul, com seus 197 anos de história, teve em todos esses anos 12 vereadoras, sendo que desse total apenas duas foram eleitas em 2016 e ainda estão no cargo. A primeira vice-prefeita de Sant’Ana do Livramento foi eleita em 2016. Na Câmara Municipal de Vereadores, local de estudo deste trabalho, há 17 vereadores; desses, apenas 2 são mulheres.

O fato de o município ter poucas representantes na política mostra que a cultura está enraizada e não há como negar a desigualdade de gênero. Com base nos dados apresentados, esta pesquisa buscará responder a seguinte pergunta: Como acontece a atuação feminina enquanto agente político em Sant’Ana do Livramento?

Buscando-se responder à pergunta de pesquisa acima, a este estudo, foi proposto o seguinte objetivo: analisar a atuação feminina enquanto agente político no município de Sant’Ana do Livramento. Decorre-se desse os específicos seguintes: a) descrever o ingresso de ingresso das mulheres na política; b) averiguar quais são as adversidades, conquistas e desafios das respondentes na ocupação de cargos políticos; c) apontar os efeitos da presença feminina na política do município.

O tema deste artigo justifica-se devido ao fato de as mulheres mesmo que diante de muita luta e resistência tenham conseguido uma ascensão de gênero na sociedade, ainda há um certo preconceito quando essa assume algum cargo de poder (LIMA; LIMA; TANURE 2009). Na política, lugar onde gera vários debates sobre problemas públicos ainda fecha os olhos para a pouca atuação feminina na política.

Destaca-se que na eleição de 2016, no Município de Sant’Ana do Livramento para o cargo de vereador, de 179 candidatos que se candidataram 56 eram mulheres e desse número apenas 2 foram eleitas. Silva e Berrá (2018) ressaltam que as diferenças entre homens e mulheres aparecem claramente quando se foca a carreira, pois os homens constroem um futuro



profissional e as mulheres lidam com dupla jornada, profissional e familiar. Assim, pode-se afirmar que as mulheres evoluíram no universo profissional, não sendo mais consideradas talentos de segunda categoria ou homens vestidos de saia; elas são vistas como culturas diferentes (entre masculina e feminina), o que não se discute em gênero, mas são analisadas outras características e aspectos.

Segundo Rodrigues e Silva (2015), a liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuem a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas.

Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso (RODRIGUES; SILVA, 2015).


Essa mudança cultural que os autores citam acima, ocorre lentamente no município. Mediante uma análise realizada na Câmara de Vereadores local, notou-se que a atuação e participação feminina na política santanense é limitada. Diante disso, há a necessidade de mudanças tanto cultural quanto política. Portanto, a partir de estudos e análises sobre como ocorre a atuação feminina, possibilita a longo prazo o aumento da inserção da mulher na política suprimindo a falta de representatividade feminina e conseqüentemente garantindo uma maior atuação em prol dos interesses femininos, os quais muitas vezes são deixados de lado se comparado a outros interesses da sociedade em geral.

Destaca-se assim a contribuição teórica desta pesquisa resultando na ampliação da literatura e embasamento do conteúdo, subsídio no que tange a liderança feminina e uma melhor distribuição de tarefas e funções entre os gêneros. Além dessa, há também as contribuições práticas desta pesquisa destacam-se o aumento da presença feminina na política local, uma melhor aceitação das mulheres ocupando lugares de poder, conscientização da população local sobre igualdade de gênero no quesito de direitos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A luta das mulheres por cidadania e inclusão política

Ao iniciar o século XX, as reivindicações das mulheres mantinham-se divididas em torno da luta por educação, trabalho e voto. Demandas de certa forma isoladas e pouco afeitas




a conjugar ações feministas (PRÁ, 2013). Já no final do período, o contexto de transformações sociais do Brasil dos anos 1920 propiciaram novo impulso à luta pelo voto feminino. A reivindicação do voto representava a ruptura política na proporção que as mulheres exigiam “pela primeira vez algo para si e nada menos que seu direito igualdade, seu direito à cidadania formal” (BAREIRO, 2000, p. 16). De acordo com Prá (2013, p. 25), “a aquisição do direito de voto demarca um intervalo nas mobilizações pela cidadania política feminina no Brasil e no mundo. Manifestações esparsas e pouco articuladas encerram a denominada primeira onda do feminismo”.

Com o ressurgimento do feminismo mobilizando a sociedade daquela época e desencadeando reestruturações, surgiram eventos relacionados ao Ano Internacional da Mulher (1975) e à Década da Mulher (1976-85), sob os auspícios da Organização das Nações Unidas (ONU), reencaminham a luta das mulheres por cidadania.

Nas décadas de 1970 e 1980, ocorreram várias conferências mundiais tratando sobre a mulher e as diretrizes para o empoderamento delas na luta pela garantia dos direitos humanos. Neste cenário emerge a reafirmação do debate da igualdade política. Nele, estudos e pesquisas revelam o problema da sub-representação política feminina e as dificuldades de inclusão das mulheres em grupos historicamente dominados por homens (TABAK; TOSCANO, 1982; JAQUETTE, 1984; CARROLL *et al.*, 1994; RANDALL, 1987).

Ao tentar compreender esse porquê registra-se, então, o contraste entre o aumento da inserção feminina em instâncias sociais (trabalho e educação), o incremento do colégio eleitoral feminino e a escassa presença das mulheres em instâncias de poder e decisão política (PRA; KINZO, 1992; AVELAR, 1996; COBO, 2002; SAGOT, 2009). Mediante análises observou-se a ocorrência de desigualdades de gênero em espaços de decisão e poder sendo consideradas como fenômeno mundial além de refletir a exclusão feminina na política.

Dahlerup (1999) evidencia essa realidade demonstrando a distância em esferas de deliberação de poder realçando também as dificuldades que as mulheres sofrem ao ingressar em grupos de predominância masculina. Em contrapartida, a essa exclusão de gênero surge o conceito de democracia paritária, que segundo a ONU Mulheres apresenta-se como um modelo político no qual a paridade e a igualdade substantiva se constituem como elementos fundantes do Estado inclusivo e paritário. Tendo como objetivos um novo contrato social e uma nova forma de organização da sociedade para erradicação de toda exclusão estrutural, em particular contra as mulheres, um novo equilíbrio social entre mulheres e homens, no qual ambos assumam responsabilidades compartilhadas na vida pública e privada. Acarretando assim,



profundas transformações qualitativas e quantitativas que incluem desde a participação política feminina até o enfrentamento das variadas violações de direitos contra mulheres (ONU MULHERES, 2018).

Diante do exposto a respeito sobre a luta das mulheres por cidadania e inclusão, o tópico a seguir versa sobre o papel da mulher na política relatando as desigualdades e direitos adquiridos por elas ao longo dos anos.


2.2 O papel da mulher na política

A partir do século XVIII os direitos da mulher passaram a ser reivindicados, porém as desigualdades de gênero e raça aconteceram desde os mais remotos tempos, processo que deixa a mulher num patamar inferior ao homem. Trata-se de um sofrimento que agrava a condição feminina de competir em todos os setores da vivência humana. Se ela trabalha, muitas vezes a sua remuneração é inferior à do homem, mesmo estando nas mesmas condições de qualificação (NOREMBERG; ANTONELLO, 2016).

Para Sousa (2016, p. 5), a pequena presença da mulher na política vem seguida do senso comum que tenta justificá-la por meio de falsas afirmações como a que está deve-se ao “desinteresse da mesma” ou que ela não tem “vocação para a política” ou ainda que “mulher não vota em mulher”.

Logo, o processo de inserção da mulher na política inicia-se na desconstrução desta cultura de discriminação para que verdadeiramente e de forma democrática, as mulheres ocupem os espaços políticos e de poder proporcionalmente à sua quantidade e papel na sociedade (SOUSA, 2016). Sendo assim, os achados desta pesquisa correspondem com o que o autor afirma, pois para que se possa ter uma política mais igualitária tem que haver uma mudança tanto na questão cultural quanto no meio político.

De acordo com Landerdahl e Roso (2013), as mulheres contribuíram por meio dos movimentos sociais para avançar na superação das desigualdades históricas com debates e formas de manifestação. Em 1929 eleita a primeira prefeita no país, Alzira Soriano, na cidade de Lajes no Rio Grande do Norte. Esse foi um marco da entrada das mulheres na política, a partir daí outras mulheres participaram ativamente no legislativo e no executivo como: Carlota Pereira de Queirós, Antonieta de Barros, Euníce Michiles, Esther de Figueiredo Ferraz, Roseana Sarney, Maria Pio de Abreu e como chefe do poder executivo e também a primeira mulher a assumir a presidência do país em 2011, Dilma Rousseff.



Destaca-se, assim, a importância na disputa do poder e exercê-lo enquanto mulher, com características próprias, sensibilidade, senso de justiça e com a preocupação ética no trato da coisa pública (NOLASCO, 2010). Segundo Luiza Erondina, ex-prefeita do Estado de São Paulo, as raízes das dificuldades das mulheres na política vão além das estruturas partidárias, segundo ela as mulheres não são educadas para ocupar espaços públicos. Existe um componente cultural, intrínseco à educação familiar, religiosa e até mesmo escolar das mulheres. As meninas são educadas para o ambiente privado e os meninos estimulados a exercer liderança e ocupar os espaços públicos (NOLASCO, 2010).


Neste sentido, para a promoção da consciência política da mulher, considera-se de fundamental importância a educação política relacionada com os direitos e deveres cívicos, sobretudo o direito à participação. Os governos, parlamentos, partidos políticos, organizações sindicais, organizações não-governamentais e mídias podem todos contribuir para esse processo (NOLASCO, 2010).

No entendimento de Nolasco (2010), mesmo com a introdução das cotas de participação das mulheres são necessárias outras ações afirmativas para que as cotas não se transformem apenas em obrigatoriedade, sem efetiva divisão e parceria entre homens e mulheres na condução das questões. As mulheres que têm longa história de luta nos partidos relatam as enormes dificuldades da convivência preconceituosa com os seus parceiros e sabem que a introdução das cotas não significa garantia de uma real mudança no campo dos valores.

Recomenda-se, assim, que os partidos criem fóruns de participação das mulheres, organizando atividades de base, preparando-as para o envolvimento nos processos eleitorais. Embora as mulheres continuem sub-representadas em todos os níveis de poder, para aumentar a participação delas nos órgãos oficiais de tomada de decisões, faz-se necessário aumentar seu impacto nesse processo para que desta forma haja o efetivo empoderamento das mulheres pela ação coletiva desenvolvida quando participam de espaços privilegiados de determinações, de consciência social dos direitos sociais (NOLASCO, 2010). Conforme Nolasco (2010):

A participação da mulher na política é capaz não só de mudar determinada realidade, como de redesenhar as bases da própria estrutura do poder político. A ampliação de espaços para a participação da mulher gera um impacto positivo imediato na qualidade de vida de todos na elaboração de políticas públicas que respeitem as diversidades culturais da nossa população (NOLASCO, 2010, p. 19).

Portanto, com base nisso busca-se analisar a atuação feminina enquanto agente político no município de Sant'Ana do Livramento, descrever o perfil das respondentes, averiguar as diversidades e conquistas, e apontar os efeitos da presença feminina no município. Desta forma,



no tópico seguinte apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização da presente pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo constitui-se de uma pesquisa aplicada na Câmara de Vereadores no Município de Sant’Ana do Livramento/RS, buscando descrever os perfis das respondentes, averiguar quais são as adversidades, entraves e conquistas das respondentes e apontar os efeitos da presença feminina na política municipal.

De acordo com Thiollent (2009, p. 36) “a pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais; está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”. Para melhor compreensão do assunto abordado, a abordagem escolhida foi qualitativa, sendo de fundamental importância para elementos de análise sobre a atuação feminina enquanto agente político em Sant’Ana do Livramento/RS. Conforme Flick (2009), pesquisas qualitativas possuem relevância quando se trata de estudos das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida, assim exigindo uma nova sensibilidade para os estudos empíricos destas questões.

Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como exploratória que de acordo com Gil (2008) este tipo de pesquisa proporciona uma maior familiaridade com o problema, podendo envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Para atender o objetivo da presente pesquisa, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturada, utilizando um roteiro semiestruturado. Conforme Lakatos e Marconi (2003), a entrevista trata-se de um procedimento utilizado em pesquisas sociais, para coletar dados ou para auxiliar no diagnóstico ou na solução de um problema social.

O roteiro semiestruturado a ser utilizado neste estudo foi adaptado de Couto (2012). O método possibilita ao pesquisador contatos com diferentes memórias, as quais constituíram no desenvolvimento do indivíduo tanto pessoal como profissionalmente, como também permitem ao indivíduo pesquisado o estabelecimento de um diálogo interior, tomando consciência sobre sua existência e compreendendo, assim, sua trajetória de vida.

Esse tipo de metodologia é caracterizado pelos dados descritivos, do contato do pesquisador com o pesquisado e a valorização do processo, pois preocupa-se em retratar as perspectivas dos indivíduos, de como esses indivíduos atribuem significados as coisas da vida, sendo esta uma importante proposta da utilização desse método (SILVA *et al.*, 2007).

Assim, os sujeitos da pesquisa foram mulheres que atuam ou atuaram no poder legislativo e executivo municipal, selecionadas por conveniência e acessibilidade, totalizando 6 respondentes. A identidade das entrevistadas foi mantida em sigilo, e elas foram denominadas como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Vale salientar que as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos sujeitos, para posterior transcrição. Por fim, os dados secundários, estes referem-se a documentos, registros, fotos e outros, disponibilizados pelos sujeitos da pesquisa.

A interpretação dos dados foi realizada por meio da análise interpretativa. Conforme Thorne (2016) esta abordagem de pesquisa propõe criar uma descrição rica e detalhada de algum fenômeno, descobrindo associações, relações e padrões que auxiliem o leitor a entender aspectos mais profundos, completos e ricos, para vinculá-los de modo que se produza uma melhor compreensão do fenômeno, desencadeando uma visão e uma ação relacionadas à prática.

Portanto, este estudo se constitui a partir da análise interpretativa das entrevistas sobre a atuação feminina enquanto agente político em Sant'Ana do Livramento, realizando um levantamento de dados referentes ao fenômeno estudado.


4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sant'Ana do Livramento, em toda a sua história houve apenas 12 mulheres eleitas para assumirem o Legislativo. Dentre esse total 50% das vereadoras foram entrevistadas com intuito de analisar subjetivamente o perfil de cada uma.

Quadro 1: Caracterização das entrevistadas.

Entrevistada	Idade	Estado civil	Partido	Religião	Profissão/ escolaridade	Filhos	Atuação no Setor Público	Cargo ocupado
(E1)	66 anos	Divorciada	PDT	Católica	Advogada/ superior	3	7 anos	vereadora
(E2)	49 anos	Casada	PSB	Evangélica	Dona de casa Estudante / superior incompleto	2	3 anos	vereadora
(E3)	30 anos	Divorciada	PTB /PDT	Católica/ Espírita	Técnica em Radiologia/ secretária de habitação/ nível médio	2	4 anos	secretária de habitação
(E4)	54 anos	Divorciada	PSB	Cristã	Pedagoga/ advogada/ superior	3	6 anos	vice-prefeita
(E5)	72 anos	Solteira	PDT	Católica	Mestra em Sociologia/ Professora	1	15 anos	secretária de cultura, esporte e lazer
(E6)	63 anos	Viúva	PL	Cristã	servidora pública/ formada em administração	2	+/- 20 anos	aposentada/ empresária

Fonte: Autoria própria (2020).



Conforme o Quadro 1, a entrevistada denominada nesta pesquisa como (E1), possui 66 anos, é filiada ao PDT, defende a ideologia de Leonel Brizola e está em seu 2º mandato, sendo o último na gestão 2017-2020. Em 2017 assumiu a Presidência da Câmara, sendo a 3ª presidente mulher a ocupar este cargo.

A entrevistada (E2), possui 49 anos, é casada, tem filhos, valoriza bastante a família e a sua religião, e está no término do seu primeiro mandato. Vale destacar que a mesma é filiada ao PSB. Já a entrevista (E3), ex-vereadora, exerceu seu mandato de 2012 até 2016. Quando assumiu o cargo de vereadora tinha apenas 24 anos, sendo a mais nova dentre os outros representantes legislativos. Destacou-se por ser a 2ª a assumir a Presidência do Poder Legislativo tão jovem. Segundo a ex-vereadora, na época a mesma não era respeitada por seus colegas devido a questões de idade e gênero.


A entrevista (E4), por sua vez, não chegou a assumir cargo de representante legislativa, possui 54 anos, é divorciada e atua no setor público há mais de 6 anos. É filiada ao PSB, foi eleita em 2016 como vice-prefeita do município. Em 2018 se candidatou para Deputada Estadual, sendo a mais votada em Sant’Ana do Livramento, contudo não conseguiu o número de votos suficientes para se eleger. Em sua atuação fez vários projetos para a comunidade santanense, até mesmo no período em que atuava indiretamente na política como primeira dama. Na sua última gestão sua atuação foi impedida por problemas políticos.

A entrevistada (E5) foi secretária de educação e possui uma longa jornada na política local. Foi vereadora em 2 mandatos, foi a primeira vice-prefeita de Sant’Ana do Livramento, atuou fortemente na área de educação, inclusive no tempo em que era representante legislativa quando fez anteprojetos voltados à educação. Sua história de vida é muito interessante, pois quando jovem conseguiu uma bolsa de estudos para o exterior, onde viveu por anos até retornar ao país e participar ativamente na política. Ela considera-se feminista e afirma sentir orgulho do avanço da atuação da mulher na política.

E por último a entrevistada (E6), que possui 63 anos, trabalhou 20 anos na Prefeitura do Município como inspetora tributária na Secretaria da Fazenda e foi eleita vereadora na década de 1990. No próximo tópico será abordado o ingresso da mulher na política, contemplando principalmente as que exerceram o cargo de vereador em Sant’Ana do Livramento.

4.1 O ingresso na política

A luta das mulheres para adquirirem direito de voto e posteriormente espaço na política foi longa e demorada, mais de 80 anos de luta pela participação feminina na política brasileira



e ainda assim há muita desigualdade de gênero. Segundo as entrevistadas ao longo das suas jornadas na luta pela candidatura, elas passaram por períodos difíceis em que tiveram que lidar com o preconceito de gênero entre outros problemas. A seguir expõem-se o relato das entrevistadas a respeito de como foi o ingresso das mesmas na política. Conforme a Entrevistada 1 (2020):

Resistência eles não tem, porque eles não podem, não é que eles não queiram, por eles seriam eles, eles por eles né se tu vai deixar [...] agora a lei impede que eles por as cotas né 30%, um terço dos candidatos têm que ser mulher e como é muito difícil tu conseguir mulher que queira ser política. Então, as poucas que tem eles não tem nem coragem de enfrentar muito, enfrentam mas não tem muita coragem de enfrentar (Entrevistada 1, 2020, entrevista concedida em 05/08/2020).

Para a Entrevistada 2 (2020):

Eu creio que não tem, eu no partido no qual estou no PSB não vi essa resistência em relação a mulher pelo contrário necessita-se muito de mulher. Não vi preconceito nenhum e também eu sou o tipo de pessoa que eu não me preocupo muito com o que acham então eu não sou de notar assim se há esse tipo de preconceito ou não né (Entrevistada 2, 2020, informação verbal concedida em 10/08/2020).

Segundo a Entrevistada 3 (2020):

Eu enfrentei muita dificuldade, muita por que eu me candidatei eu tinha 23 anos tinha uma família, filho como eu sempre coloca a frente de tudo mas e aí é as dificuldades, o preconceito que as pessoas muitas vezes acham que tu deve ficar em casa ou que tu não deve de trabalhar (Entrevistada 3, 2020, informação verbal concedida em 10/09/2020).


Para a Entrevistada 4 (2020):

Acho que de uma forma geral os partidos oferecem uma resistência, não é o caso do PSB acho que a nossa caminhada de organização interna no partido foi muito exitosa. Acho que hoje os homens também estão incorporando digamos assim né essa necessidade de ter política pública para mulheres, mas todas nós já enfrentamos algum tipo de prática machista (Entrevistada 4, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Conforme a Entrevistada 6 (2020):

O que me motivou realmente entrar na política foi sentir que fora do Brasil principalmente em vários países o dia que o sindicato e eles eram muito muito fortes e eu já pertence a que aula você parece indicado como professora e se a mulher não participa Ela não acrescenta nada para que haja alguma modificação social que tem de tão acho que a todo ser humano queria ter um partido político deveria se manifestar (Entrevistada 6, 2020, entrevista concedida em 14/08/2020).

De acordo com o evidenciado sobre o ingresso das mulheres na política o estudo sugere que a candidatura relaciona-se com a personalidade e a individualidade da mulher. Nesse sentido, destaca-se a resistência dos partidos políticos e o preconceito do sexo masculino. Tais análises reiteram a recorrência das desigualdades de gênero em espaços de poder e decisão, identificando-as como fenômeno mundial e reflexo da histórica exclusão feminina da política.



Realidade evidenciada com o uso de dados estatísticos para demonstrar as distâncias de gênero em esferas de deliberação e poder, além das dificuldades para o ingresso das mulheres em grupos e espaços masculinos (DAHLERUP, 1999). A pesquisa aponta a hostilidade relacionada a cultura de que a mulher não deve exercer atividade laboral, mas sim cuidar dos filhos, da casa e da família.

Portanto, criar condições justas para competir com os homens na política é um desafio que consiste quase em mudar o conceito de política da população e tentar desconstruir gradativamente a denominação de papéis sociais, econômicos e políticos para homens e mulheres (PAXTON; HUGHES; BARNES, 2020). Dessa forma, “a competição partidária mais diversificada, combinada com o surgimento de novos partidos, tende a proporcionar mais oportunidades de ingresso para as mulheres na esfera política” (ARAÚJO, 2005, p. 5).

Em sentido complementar ao ingresso das mulheres na política, questionou-se sobre os incentivos recebidos ao longo das suas campanhas eleitorais, que consequentemente gerou um resultado positivo. Para a Entrevistada 1 (2020):

Trabalhei 7 anos como chefe de gabinete, aí fui trabalhar na Defensoria Pública do Município por que sou advogada e aí tive o incentivo das pessoas que estavam junto comigo para que eu concorresse e tive apoio porque as mulheres na política são raríssimas. Tu tem que ter apoio da família, isso é essencial eu tenho. (Entrevistada 1, 2020, entrevista concedida em 05/08/2020).

Para a Entrevistada 2 (2020):

Meu início na política, por ser instrutora de um curso bíblico eu sempre fiz um trabalho social dentro da igreja e por eu fazer esse trabalho social nos bairros também me veio o convite e através desse convite da parte da igreja no qual eu me candidatei. Até no sentido do respaldo político, sim tive um respaldo político da deputada Liziane Bayer que é pastora da nossa igreja e hoje deputada federal. Eu tive um apoio, aliás, no início eu não tive não, depois eu tive, mas eu creio que a família é alguém muito importante na nossa vida e muitas vezes aquele esposo ou familiares talvez até por temer né para que a pessoa não se desestime por algo não apoia, mas eu creio que a família é prioridade na vida pública, não só o apoio do partido mas principalmente o apoio da família (Entrevistada 2, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Para a Entrevistada 3 (2020):

O partido precisava do coeficiente de mulheres candidatas e aí nesse meio eu fui convidada pelo prefeito da época no caso o candidato que era o prefeito Ico, candidato pelo PTB que fez assim o convite vendo que eu já estava filiada no partido para que eu pudesse fazer parte do partido e me candidatar como mulher pela porcentagem das mulheres. Eu aceitei o convite, tive incentivo e apoio da minha família, além de tudo o meu filho também que na época tava bem pequeno e do meu esposo tive apoio também. A partir daí tive o apoio total da minha família, dos meus amigos e da comunidade também fui muito bem aceita no meu trabalho que eu estava proporcionando para as pessoas e a partir dali fiz um trabalho né com a comunidade para que viesse aí ser eleita no ano que fui (Entrevistada 3, 2020, entrevista concedida em 03/08/2020).

Para a Entrevistada 4 (2020):

A minha primeira filiação partidária foi no PT eu fui 12 anos filiada ao PT e em 97 nós nos filiamos ao PSB um grupo em Sant'Ana do Livramento e reorganizamos o partido aqui e quando eu vim pro PSB eu observei que não tinha organização de mulheres no partido, então em 98 quando eu fui convidada pelo então deputado estadual Beto Albuquerque para trabalhar com ele na Assembleia Legislativa eu pedi a ele que eu gostaria de fazer organização de mulheres no partido e assim fizemos, tanto que nesse mesmo ano eu me tornei secretária estadual de mulheres do PSB e parti para organização da secretaria nível nacional que também não tinha. Então eu fui em busca das mulheres em cada estado né, onde é que elas estavam enfim ligando para cá ligando para lá e nós organizamos um primeiro encontro no Rio de Janeiro com 13 estados. Em 2006 a deputada Federal que era o momento em que o partido precisava passar a cláusula de barreira, então havia um apoio para que as mulheres fossem candidatas, um estímulo enfim e aí eu fui candidata aqui por Santana do Livramento e depois em 2016 o partido me convidou pra que eu assumisse uma candidatura aqui em Santana do Livramento e eu vim para ser candidata a vice-prefeita (Entrevistada 4, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Para a Entrevistada 5 (2020):

O que me motivou realmente entrar na política foi sentir que fora do Brasil principalmente em vários países o dia que o sindicato e eles eram muito muito fortes e eu já pertence a que aula você parece indicado como professora e se a mulher não participa Ela não acrescenta nada para que haja alguma modificação social que tem de tão acho que a todo ser humano queria ter um partido político deveria se manifestar (Entrevistada 5, 2020, entrevista concedida em 11/08/2020).


Para a Entrevistada 6 (2020):

Quando eu me candidatei entrei na realidade que a gente batalha muito que tão tentando incentivar muitas mulheres, mas que ainda é lento e há um mascaro em tudo. Incentivo acho que não e sim disposição de sentir a realidade porque meu marido tinha sido vereador só que quando eu fui procurar a base dele aí que eu vi a realidade que não querem mulher, eles falam, mas na prática não é (Entrevistada 6, 2020, entrevista concedida em 14/08/2020).

Conforme a explanação sobre os incentivos que as entrevistadas receberam ao se candidatar, destaca-se que algumas receberam apoio partidário, da comunidade pela prestação de serviços e também pelo desenvolvimento de ações sociais relacionadas às instituições cristãs. Evidencia-se o apoio familiar, que por unanimidade foi considerado o fundamental.

Vale ressaltar ainda que as cotas incentivam a participação, mesmo que ainda não seja um objetivo principal dos partidos políticos, visto que os mesmos estão pouco preocupados em acabar com a desigualdade e aumentar o número de mulheres na política pela importância que isso teria (SAMPAIO, 2016, p. 95). Ainda segundo o autor:

O Brasil ainda precisa melhorar na questão da desigualdade entre homens e mulheres na política. Uma ação para que a desigualdade comece a diminuir seria a permanência das cotas juntamente com a constante luta acerca da reserva de assentos no legislativo, além da adoção de medidas que busquem levar para diversas instituições o debate sobre a questão da construção social do gênero, de forma a tentar conscientizar toda a população sobre as desigualdades que ainda persistem (SAMPAIO, 2016, p. 95).



Ainda sobre o ingresso na política as entrevistadas foram indagadas sobre suas participações em movimentos ou manifestações políticas, antes do exercício de suas candidaturas. Para a Entrevistada 1 (2020, informação verbal concedida em 05/08/2020): “Não, antes de participar eu não tinha pretensão, eu nunca nem me imaginava política antes de vir trabalhar como chefe de gabinete”. Segundo a Entrevistada 2 (2020, informação verbal concedida em 10/08/2020): “Olha eu somente como militante para a deputada Liziane Bayer que foi a primeira eleição dela, eu fui militante foi somente nessa época, não era filiada ainda, mas participei somente nesse momento”. Para a Entrevistada 3 (2020, informação verbal concedida em 03/08/2020): “Manifestações não, nunca participei de manifestações públicas só exatamente assim em campanha pra algum outro vereador juntamente com a minha mãe, mas manifestação nunca participei”. Para a Entrevistada 4 (2020):


Sim, do movimento feminista. Comecei no movimento estudantil na adolescência, morava em Porto Alegre. Eu fui também no movimento sindical, fui professora durante muitos anos do Magistério Público Estadual concursada e participei ativamente de todos os movimentos de greve do magistério sendo inclusive comando de greve aqui no município. Participei de movimento em apoio à Reforma Agrária e também do de movimento de apoio à luta dos palestinos pela sua também independência (Entrevistada 4, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Segundo a Entrevistada 5 (2020):

Eu participei de todos os movimentos, eu fui líder de greve do magistério, participei da comissão de greve que era um contingente feminino muito grande, mas que eram levados por reivindicações salariais. Eu acho que é muito importante pra uma pessoas que nasce como formadora de opinião ela tem que começar primeiro a participar, se você mora na vila tem que conseguir uma liderança, fazer reuniões e discutir os problemas comunitários para poder começar a reivindicar isso aí (Entrevistada 5, 2020, entrevista concedida em 11/08/2020).

Para a Entrevistada 6 (2020, informação verbal concedida em 14/11/2020): “Sempre eu estive em causas não em lutas, em frentes isso aí não sou simpática isso. Batalhei pelas mulheres rurais que hoje tá bem avançado né. Fui presidente da Associação dos Servidores Públicos”.

O estudo revela que as mulheres, que participavam de manifestações, defendiam temas estudantis, feministas, dentre outros. Apesar de as mulheres não poderem exercer plenamente seus direitos tanto na vida política, quanto na vida privada, as mesmas buscaram se articular criando movimentos de luta que buscavam não somente direitos políticos, como também direitos sociais (DIAS; SAMPAIO, 2011, p. 88). Vale salientar que algumas das candidatas não possuíam vínculos relacionados a esses movimentos por falta de interesse pelo meio político até então.



No tópico a seguir será explanado sobre as conquistas que as vereadoras obtiveram em seus mandatos, incluindo os projetos criados e aprovados, as adversidades que passaram e os desafios que enfrentaram ao longo de seus exercícios.

4.2 Conquistas, adversidades e os desafios na política

A criação de anteprojetos é uma das formas de sanar as necessidades mais relevantes de uma população. Para isso deve-se rever a realidade de cada município e a demanda de determinada comunidade. Porém questões culturais ainda exercem influência sobre a pouca inserção e representação da mulher na política, visto que, mesmo que conquistas sejam alcançadas, a baixa visibilidade da mulher em alguns momentos perante a sociedade ainda compromete a realização plena de direitos políticos e de cidadania (DIAS; SAMPAIO, 2011) que, por sua vez, só podem acontecer quando há um grau de autonomia e reconhecimento do indivíduo pela sociedade (ARAÚJO, 2011).

Portanto, as vereadoras entrevistadas foram questionadas sobre as conquistas obtidas em suas candidaturas. Conforme a Entrevistada 1 (2020):


Eu apresentei vários projetos durante esse tempo de vereadora. O projeto para o Pórtico da cidade que já faz nove anos e nenhum prefeito conseguiu implantar ainda até por falta de verba. Apresentei vários projetos, mas nenhum direcionado específico para mulher. Eu sempre apresentei projetos para a comunidade como um todo. O benefício que eu procuro trazer é atender as mulheres com um todo e como vereadora eu posso dizer que 90% do eleitorado senão mais são de mulheres, quase que 100% das pessoas que me procuram dentro do meu gabinete são mulheres até pela minha própria profissão de advogada e eu sempre trabalhei e sempre dediquei a minha profissão e a minha vida política em favor das mulheres (Entrevistada 1, 2020, entrevista concedida em 05/08/2020).

Conforme a Entrevistada 2 (2020):

O projeto que eu creio que tem uma relevância foi o primeiro projeto que eu criei que foi em 2017, de combate à depressão e à violência, então vejam que é de grande relevância principalmente as mulheres que hoje na menopausa sofrem também de depressão sem conhecimento acham que aquela depressão que ou é a falta ou seja uma procura em tomar uma medicação que a parte hormonal é toda transformada e elas não têm esse conhecimento. Tenho um projeto previsto que ainda hoje nós temos numa base de 800 assinaturas que é sobre o transporte, sobre a importunação sexual no transporte coletivo, ou seja, o assédio (Entrevistada 2, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Conforme a Entrevistada 3 (2020):

Os projetos que eu apresentei eu acho que foi de alta relevância assim eu sempre trabalhei visando o melhor para a comunidade, mas em específico acho que por ter filhos, eu sempre tentei dar uma melhor atenção para as crianças. Também dos projetos que eu fiz na época de vereadora que eu apresentei foi um projeto que visa o desenvolvimento da criança na questão visual que foi o projeto “visão para sempre”, ele prevê a ambliopia, então é um tratamento barato feito nas escolas que foi implantado para as crianças de 5 até os 7 anos. Eles têm como fazer uma prevenção e tu pode reverter a situação do estrabismo ocular. Outro diretamente para as mulheres



sim, eu fiz um projeto que é uma prevenção de gravidez na adolescência, visa a prevenção nas escolas juntamente com o Poder Executivo e o público, o projeto realiza um longo trabalho com jovens de até 12 anos (Entrevistada 3, 2020, entrevista concedida em 03/08/2020).

Conforme a Entrevistada 4 (2020):

Eu coordenei a implantação do Centro de Referência da Mulher. O PAISM, Programa de Atenção Integral à Saúde da Mulher, era um programa custeado totalmente com os recursos do município, formado por 30 jovens, homens e mulheres, que recebiam capacitação em 9 áreas da saúde da mulher e visitaram todas as casas de Sant'Ana do Livramento levando orientação para mulheres sobre climatério, menopausa, câncer de mama, câncer de útero, violência contra mulher, amamentação e gravidez na adolescência. Enfim nós tínhamos tema para todas as idades. Nós conseguimos juntamente com o PIM, Programa Primeira Infância Melhor, que durante um determinado tempo recebeu apoio do governo estadual depois deixou de ter o apoio e nós mantivemos assim mesmo programa nós conseguimos reduzir a mortalidade infantil que quando o PSB chegou ao governo era de 29 mortes a cada mil nascidos mil nascidos para 1 dígito 7 ou 8 não me lembro, reduzimos a mortalidade materna a 0. Incentivamos fortemente a realização da mamografia, eram feitas muitas mamografias nas mulheres e fizemos um trabalho de Constituição mesmo de uma rede de proteção às Mulheres, vítimas de violência (Entrevistada 4, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Conforme a Entrevistada 5 (2020):


Eu fiz um voltado para a educação especial que eu acho importante, depois também como vice-prefeita eu transformei as creches em escolas infantis antes de da nova NDB da nova lei de diretrizes e bases então foi bastante significativo para livramento a época né e teve outros vários projetos que eu não lembro agora, mas para as mulheres especificamente não fiz (Entrevistada 5, 2020, entrevista concedida em 11/08/2020).

Conforme a Entrevistada 6 (2020):

A minha preocupação era de construção do dirigir para pegar habilidade porque já se fazia já acostumei fazer com a vizinhança arrumar ponte a gente pegar as mãos fazia lá eu estava só vão precisar da Itália já vai combustível ele fazia uma estrada e como eu transferência na pele então foi a minha preocupação de fazer andar nesse nesse sentido né bom que criasse na prática né a Constância da conservação (Entrevistada 6, 2020, entrevista concedida em 14/08/2020).

A partir dos relatos das entrevistadas depreende-se que durante suas candidaturas foram colocados em prática vários projetos com a finalidade de atender a população. Os projetos citados eram destinados principalmente a criação de uma delegacia especializada para atendimento às mulheres vítimas de violência, criação de projetos voltados a saúde das crianças e prevenção de gravidez na adolescência. Houve a implantação do Centro de Referência da Mulher, uma grande conquista para a população feminina.

Constatou-se, portanto, que a participação feminina na política contribui diretamente para a criação de projetos e políticas públicas direcionadas à assistência e à saúde da mulher. Antes de atingir as conquistas idealizadas pelas mulheres na política elas tiveram que lutar para conseguir espaço neste âmbito, o qual até hoje se sobressai a presença masculina. Por



consequente, as entrevistas relatam objetivamente de que forma ocorreu a conquista por esse espaço na política. Segundo a Entrevistada 1 (2020):

Essa igualdade buscada pelas mulheres não foi alcançada ainda, eu não digo nem que seja por culpa dos homens pois algumas mulheres também são culpadas disso, porque existe exagero das duas partes, tanto do homem quanto da mulher, e muita dificuldade também porque até dentro do partido a gente não consegue buscar mulher, trazer a mulher. O PDT tem ação da mulher trabalhista que é a MT e gente até agora não conseguiu formar dentro de Livramento. Ela quer ter um emprego, mas não se envolver na política, elas vêm como possibilidade de emprego, mas não de política, a gente tem essa dificuldade, então a mulher não conquistou todo espaço que têm haja vista que aqui na Câmara são 17 vereadores e apenas duas mulheres, então é para ver que o espaço não foi conquistado totalmente (Entrevistada 1, 2020, entrevista concedida em 05/08/2020).

Segundo a Entrevistada 2 (2020):

Nós mulheres caminhamos a passos lentos. Não vejo tanto por uma discriminação em si, até mesmo pela mulher, hoje, não querer fazer parte desse âmbito ainda. Embora se fala em empoderamento, mas hoje dentro dos partidos as mulheres não querem nem que seja se eleger, não querem entrar nesse âmbito político e há uma necessidade (Entrevistada 2, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Segundo a Entrevistada 3 (2020):


Acredito que as mulheres têm um pequeno espaço na sociedade, por isso eu acho que há muito o que ser feito por que o que eu vejo que as mulheres não têm um bom espaço na sociedade. Hoje há uma grande rejeição da mulher na política, da mulher ser pintora de residência, da mulher ser engenheira, boa no âmbito que trabalha. Profissão de homens assim a sociedade não apoia. O que eu vejo na política hoje, no Brasil é que a mulher ela tenta trabalhar e ela tenta fazer o seu melhor na política, mas aí o que que ela tem? A rejeição por ser mulher na política e muitas vezes as mulheres não apoiam as próprias mulheres. O que hoje em grande parte assim as mulheres ainda têm aquela rivalidade de ser mulher. Hoje claro que os partidos não têm tanta força da mulher por que realmente falta mulher candidata falta mulher que apoie o cenário político e também fora os outros (Entrevistada 3, 2020, entrevista concedida em 03/08/2020).

Segundo a Entrevistada 4 (2020):

Eu acho que nós estamos muito aquém da nossa importância, lamentavelmente a gente vive numa sociedade machista eu mesmo estou vivendo essa situação aqui dentro executivo. Estou alijada da administração por decisão do prefeito, não participo de nada de nenhum tipo de debate, nenhuma decisão política, até acho que hoje em razão das iniciativas adotadas pelo Poder Executivo (Entrevistada 4, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Segundo a Entrevistada 5 (2020):

A questão do espaço a pessoa conquista né, mas ainda tem mais a ser feito que você pode ver o quanto a influência da educação, uma influência digamos assim que por fatores externos, endógenos que fazem com que a mulher não tenha essa preocupação e essa vontade pela participação política, pode ver que é o mínimo de mulheres que se preocupam com essa questão porque senão nós teríamos uma representatividade maior no Congresso Nacional, no Senado, na Câmara Federal e mesmo aqui na Assembleia Legislativa em Porto Alegre nem a nível local se você for observar todos os municípios sempre vai ter uma ou duas no máximo (Entrevistada 5, 2020, entrevista concedida em 11/08/2020).



Segundo a Entrevistada 6 (2020, entrevista concedida em 14/08/2020): “Para onde há também a presença delas na política que as coisas cheguem a gente tem que arregaçar as mangas. Já conquistou muitas coisas agora nós precisamos tomar posse”.

A inserção das mulheres na política não garante, necessariamente, a igualdade de participação entre homens e mulheres na câmara de vereadores, como mostraram os relatos das vereadoras entrevistadas, indicando que a representação ainda é permeada pela construção social acerca do papel da mulher e sua estereotipação como um indivíduo menos racional (SAMPAIO, 2016).

Observa-se, desta maneira, que apesar de hoje a mulher ter conquistado um lugar na política há muito a melhorar. A igualdade de direitos que tantas almejam ainda não é uma realidade, pois, existem adversidades que impedem isso como: alta rejeição da mulher na política, falta de apoio das próprias mulheres muitas vezes causada pela rivalidade feminina, além do preconceito de gênero.

Para Scott (1990), o gênero pode ser entendido como elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças entre os sexos, ou seja, é construção social do sujeito masculino ou feminino. Desta forma, as entrevistadas foram questionadas acerca das diferenças de gênero entre os representantes do povo. Para a Entrevistada 1 (2020):


A diferença que a mulher faz é querer participar, enquanto a mulher não quiser participar ou aceitar que não deixem ela participar. Ela nunca vai ter espaço porque vai ser minoria sempre. Então se tu é minoria já é difícil, ser mulher é difícil, ser minoria fica mais difícil e o problema é brigar por espaço. Tem que estudar, tem que ter conhecimento por que para ser mulher e crescer não só na política, em qualquer profissão que tu escolher. Se ela não for a melhor, ela não abre porta. Ela tem que ser a mais organizada, a mais competente, conhecimento ela tem que ter pra que ela possa discutir, como aqui: duas discutindo com 15, ter argumentos para quinze. Então tu tem que saber o que tu tá falando para que tu seja respeitada então a mulher pra chegar em qualquer profissão ela tem que ser a melhor (Entrevistada 1, 2020, entrevista concedida em 05/08/2020).

Segundo a Entrevistada 2 (2020):

A mulher ela é mais emocional, mais criativa, ela é uma pessoa muito racional. A gente tá.. vamos supor se a gente quer fazer alguma coisa pra alguém a gente vai até o fim exemplo Marcia da Rosa, as outras eu não sei, mas eu acho que a gente faz uma diferença muito grande. Há essa necessidade de [...] o homem partilhar, compartilhar com a mulher a vida pública é o que falta né, é que falta né. Por isso o homem e a mulher, o que vai faltar no homem a mulher preenche né então há essa necessidade da mulher no âmbito público, eu creio que sim (Entrevistada 2, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Segundo a Entrevistada 3 (2020):

Com certeza, eu como mulher eu acho que a mulher pode trazer sim muita diferença, mas ela tem que ter um apoio também das mulheres e um apoio do trabalho que ela faz. Muitas vezes a mulher limpa uma casa mas o homem também tem que limpar por



que ele também tem que saber. E hoje a gente tá igualando muito as questões do trabalho de homem e mulher que tem que ser os mesmos, então nessa forma eu acho que a mulher pode fazer diferença sim por que a mulher ela consegue (Entrevistada 3, 2020, entrevista concedida em 03/08/2020).

Conforme a Entrevistada 4 (2020):

Tudo, total. Eu acho que a política precisa do olhar feminino, não tenho dúvida com relação a isso. Tem um pensamento que diz que quando uma mulher entra na política não é mulher que muda é a política. Porque nós temos um olhar diferente, temos um olhar mais voltado para a questão social. Quando um homem tá na política a preocupação dele é o asfalto, tem que asfaltar a cidade já a mulher ela tem essa preocupação também, mas ela também tem a preocupação com as crianças, com os idosos, preocupação com as mulheres, então nós nos preocupamos em políticas públicas de áreas social e nós trazemos esse olhar para dentro da política (Entrevistada 4, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Para a Entrevistada 5 (2020, entrevista concedida em 11/08/2020): “Eu acho que qualquer um pode fazer, independentemente de ser homem ou mulher, eu acho que tanto faz, depende das propostas, dos ideais de cada um e o que a pessoa se propõe”.

Nesse sentido, no entendimento de Rangel (2010, p. 89) “a baixa porcentagem de mulheres presentes nas instituições políticas ainda não é tida como um problema para muitas pessoas, dificultando, assim, a valorização de medidas que buscam a igualdade de gênero”.

No entanto as vereadoras salientam a capacidade das mulheres de equilibrar tanto a vida privada quanto a pública, como uma característica intrínseca à mulher, destacam ainda que possuem um senso organizacional e uma capacidade de operacionalizar várias situações diferentes devido ao fato de assumirem na vida privada vários papéis.

Destaca-se também a sensibilidade da mulher ao fazer política, que segundo as entrevistadas é uma singularidade. Conforme o relato das mesmas observa-se que é visível a diferença na participação feminina no meio político, mesmo sendo minoria a mulher transforma a política num ambiente mais igualitário, justo, racional e preocupado com políticas públicas de cunho social.

Desta forma, a pesquisa relata que no período dos seus mandatos as entrevistadas enfrentaram vários obstáculos no meio político pertinente a questões de gênero e também por serem minorias. Segundo a Entrevistada 1 (2020):

A adversidade surge sempre, todo dia na vida, na profissão e na política. Todo dia tem alguma coisa para resolver, mas eu sempre encarei isso de frente e nunca deixei ninguém me pisar. Independente de ser mulher ou de ser homem eu sou um ser humano, que tem uma profissão, que tem um caminho honesto a seguir e tem que ser respeitado. Eu tenho família, não aceito que as pessoas menosprezam a Maria Helena porque a Maria é sozinha. A Maria Helena tem uma família atrás e no momento que de alguma maneira me atacarem isso vai refletir na minha família também então eu não aceito isso (Entrevistada 1, 2020, entrevista concedida em 05/08/2020).

Para a Entrevistada 2 (2020):

Eu queria que nós tivéssemos condições de executar muita coisa como vereadora e nós não temos. Isso foi uma das coisas que me chateou, pois nós somos somente mediadores da comunidade. Muita coisa a gente pode fazer até pela falta de conhecimento das pessoas, a gente pode ajudar mas muita coisa a gente fica impedida também. A máquina pública que sabemos que hoje nós temos um sistema praticamente falido, o orçamento quase zero então traz grande dificuldade pra gente que é vereador por que somos pessoas acusadas hoje pela sociedade, acusadas até mesmo por uma má imagem de políticos que não tem respeito pela vida pública e nós ficamos manchados (Entrevistada 2, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).


Segundo a Entrevistada 4 (2020):

As maiores adversidades que eu tive foi exatamente quando eu fui presidente da Câmara. Adversidade que foi o que eu mais enfrentei, foi a questão por ser mulher, por ser jovem, foi a maior dificuldade que eu tive por que foi comandar o Poder Legislativo. Ele já é difícil, é difícil por que tu está representando os 17 vereadores não só na Câmara, mas também em diversos lugares, tu tem que tratar a questão administrativa da casa que tu nem conhece. Tu tem um ano ali pra ti organizar, pra ti economizar nas despesas, pra ti fazer os investimentos necessários. Quando eu saí eu vou responder também pelas contas financeiras da casa, o almoxarifado não desconhece tem pessoas profissionais na casa. Quando eu fui prefeita foi uma dificuldade muito grande por que eu peguei ali 20 dias assumindo uma prefeitura que não é fácil por mais que tu esteja interina tu quer fazer o teu trabalho, tu quer mostrar sim pra comunidade o que tu veio, o que tu quer de bom e ali eu tive todos os funcionários na minha frente, todos os secretários da gestão me apontando o dedo que eu estava errada por ter denunciado, que estava errada e aí depois veio uma bomba atômica né dessas pessoa ali me julgando me apontando, então foi bem difícil assim, eu enfrentei uma barra gigante. Acho que quando eu saí da presidência ali eu me aquietei assim por que de tudo tive ameaças na época. Também por que era só eu e o meu filho morando sozinhos, pessoas fortes ali que queriam que eu me calasse, mas eu não me calei. Eu tinha provas reais de que eu estava certa e talvez também aquilo dali era a questão de família e eu tinha que mostrar pra minha família e pro meu filho, que é a minha referência, que hoje são dois mas na época era um, que eu tinha que fazer o correto então eu sempre agi de uma forma correta mas com a questão de tu ser correta vem a questão de todo aquele grupo de pessoas que vieram, adversários políticos que vieram tentar me boicotar ou até mesmo me fazer outras coisas digamos assim né de não poder ajudar (Entrevistada 4, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Segundo Sampaio (2016), é preciso destacar que os papéis sociais construídos para homens e mulheres vêm se modificando, ao longo dos anos, por isso, as mulheres estão se inserindo mais na política, mesmo que ainda enfrentando desigualdades e dificuldades.

Portanto, constata-se que as adversidades enfrentadas ocorreram por diversos motivos como: agir de maneira correta mostrando para a comunidade o trabalho a ser desempenhado e ter que enfrentar pessoas por causa disso, outro motivo aliado a isso é a questão da idade, às vezes por ser jovem são julgadas como inexperientes, além do estado civil das vereadoras que é usado de pretexto para desrespeito em algumas situações.

Não obstante, há a questão da falta de verba, por parte do governo, que causa o impedimento na realização de projetos que consequentemente atrapalha a melhoria de vida da



comunidade, aliado a isso há a desvalorização da imagem do político ocasionado por atos de corrupção presentes em todo o país. Por fim, questionou-se quanto aos efeitos da presença feminina na política local. Conforme a Entrevistada 1 (2020):

O efeito é que tem que ser a melhor, fazer o melhor e dar o melhor para política, sempre pensando na mulher, na família e no idoso. Lá pela Europa tu vê que na Inglaterra mesmo a quanto tempo uma mulher comanda, nós temos duas mulheres comandando, que foram nomeadas. Duas mulheres estão no topo, mas eu vejo que a Europa ela respeita mais a mulher e dá mais espaço para mulher, agora no Brasil não, no Brasil tu vai ver os ministérios que agora no governo Bolsonaro são duas mulheres ridicularizadas todo dia. Nós temos a Damaris que é ridicularizada diariamente nas suas manifestações, nas suas atitudes e muitas com razão (Entrevistada 1, 2020, entrevista concedida em 05/08/2020).

Segundo a Entrevistada 2 (2020):


Hoje nós somos poucas. Eu creio que somos muito pouco ainda, mas eu creio que essas três poucas são fortes entendeu. A vice-prefeita com o perfil dela, eu com o meu perfil e a vereadora com o perfil dela. E o que eu mais espero é que nesse próximo ano possamos ter mais mulheres para gente unir forças porque eu nunca tive, nunca vou ter esse preconceito de querer ser igual ao homem. Eu nasci mulher, o modo de eu trabalhar vai ser o meu modo como Deus me fez, sendo mulher não vai ter outra maneira né e para mim não importa se há um homem, eu como mulher, eu quero vencer como mulher, não quero ser melhor que ele, nem melhor nem inferior, mas vou ser diferente, somos diferentes (Entrevistada 2, 2020, entrevista concedida em 10/08/2020).

Para a Entrevistada 3 (2020):

Faz grande diferença, na política tem que existir mais mulheres. Eu acho que deveria de ter uma prefeita mulher e até digo assim o meu trabalho vai ser para um dia chegar até a prefeitura. Chegar como prefeita, mas não é o êxito de tu chegar e sim de tu fazer. De tu fazer o correto, de tu poder trabalhar em conjunto com as pessoas que isso é muito relevante. Eu sempre digo, a mulher ela tem um carinho, um sentimento a mais de tu poder trabalhar em conjunto, a valorizar quem tá no teu lado e a trabalhar em grupo. A mulher ela trabalha em grupo por quê? Por que às vezes ela tem três, quatro, cinco filhos dentro de casa e ela não tem como ficar sozinha nunca, ela tem que trabalhar com aquela equipe que ela tem, daí todo mundo faz um pouco. Então a mulher tem a visão da equipe e o homem não por que o homem ele é mais sozinho (Entrevistada 3, 2020, entrevista concedida em 03/08/2020).

Bourdieu (1999) afirma que há necessidade da presença feminina no parlamento para defender a causa das mulheres, visto que estas ainda não alcançaram seu espaço como iguais na política. Neste sentido, a pesquisa demonstra que os efeitos da atuação feminina na política do município têm por consequência maior representatividade voltada a assuntos que abordam o público feminino. Além de mudar questões, principalmente culturais; mesmo sendo minoria, as que atuam na gestão se consideram fortes, cada uma com suas individualidades.

Contudo, a presença de mulheres na política é precedida por um caminho de estereótipos, desproporcional carga de trabalho doméstico dificultando a existência de tempo para participar de atividades políticas, construção social da competência do espaço doméstico às mulheres, entre outros (MIGUEL; BIROLI, 2010).



As entrevistadas declaram ainda que o principal efeito dessa atuação é o querer fazer e dar o seu melhor sempre. Além da facilidade de trabalhar em grupo que é uma vantagem significativa para uma atuação mais presente. Segundo as respondentes, as mudanças são visíveis na comunidade, porém ainda há a necessidade de um aumento quantitativo nessa atuação.

Em tempo, sugere-se algumas características marcantes do sexo feminino como a habilidade de trabalhar em grupo, de tentar fazer o melhor possível em tudo, além da preocupação com o ambiente familiar. Portanto, características pessoais referentes a personalidade singular de cada uma agregadas a essas características resultam nos efeitos dessa atuação. Por fim, segue abaixo as considerações finais desta pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar a atuação feminina enquanto agente político no município de Sant'Ana do Livramento a partir da descrição do ingresso das mulheres na política e constatações das adversidades, conquistas e desafios das respondentes na ocupação de cargos e apontamentos sobre os efeitos da presença feminina na política local.

Atendendo os objetivos deste estudo, identifica-se que a atuação das mulheres acontece de forma participativa no meio político, porém em termos quantitativos ela não é muito expressiva. Conclui-se que as conquistas obtidas pelas mulheres em prol da comunidade santanense foram importantes, baseadas na criação e desenvolvimento de projetos como por exemplo com a implantação do Centro de Referência da Mulher.

Todavia, houve muitas adversidades a serem enfrentadas pelas representantes do povo, por não conseguirem desempenhar o que planejavam, pelo fato de serem minoria, agregado ao preconceito de gênero que é muito comum no meio político. Além dos desafios que as entrevistadas passaram ao longo da caminhada política, a falta de verba foi ressaltada, pois, ocasionou o impedimento na realização de projetos voltados à comunidade. Finalmente, convém observar que a pesquisa ressalta que as mulheres por vezes não pertencem ao mundo político, mas que devem se enquadrar a padrões ou do que é esperado delas, como a maternidade e a beleza.

A contribuição teórica desta pesquisa relaciona-se a agregar os achados deste estudo à literatura existente sobre o tema, isto é, trata-se da ampliação do aporte teórico referente a abordagem investigada. Já quanto a contribuição gerencial, destaca-se que o mesmo se refere a

um diagnóstico para os gestores atuais e futuros, de modo que permita a eles refletirem sobre a presença feminina e os seus efeitos na política municipal.

Por fim, esta pesquisa limitou-se as percepções das entrevistadas, portanto, não se deve generalizar os dados coletados. Sugere-se para futuros estudos sobre este tema ampliar a amostra, investigar outros municípios para analisar se é uma característica comum ou não do estado além de aprofundar questões referentes aos elementos comportamentais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. Partidos políticos e gênero: mediações nas rotas de ingresso das mulheres na representação política. **Revista de Sociologia e Política**, p. 193-215, 2005.

ARAÚJO, C. As mulheres e o poder político. Desafios para a democracia nas próximas décadas”. **O progresso das mulheres no Brasil**, v. 2010, p. 90-136, 2003.

AVELAR, L. **O segundo eleitorado**: tendências do voto feminino no Brasil. Unicamp, 1989.

AVELAR, L. **Mulheres na elite política brasileira**: canais de acesso ao poder. Konrad-Adenauer-Stiftung, Centro de Estudos, 1996.

BAREIRO, L. **El Estado, las mujeres y la política a través de la historia latinoamericana**. In: MEMORIA DEL II SEMINARIO REGIONAL. De poderes y saberes. Debates sobre reestructura política y transformación social. Montevideo: Doble clic ed./DAWN/REPEM, p. 11-32, 2000.

BORBA, A.; FARIA, N.; GODINHO, T. (Org.). **Mulher e política**: gênero e feminismo no Partido dos Trabalhadores. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1998. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/publicacoes/estante/mulher-e-politica-genero-e-feminismo-no-partido-dos-trabalhadores/>>. Acessado em: Mai, 2020.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Mulheres representam 52% do eleitorado brasileiro**, 2018. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2018/Marco/mulheres-representam-52-do-eleitorado-brasileiro>>. Acessado em: Jun, 2020.

CARROLL, S. J. *et al.* **Women as candidates in American politics**. Indiana University Press, 1994.

COBO, R. Democracia paritaria y sujeto político feminista. In: **Anales de la cátedra Francisco Suárez**. 2002. p. 29-44.

COUTO, P. A. J. Mulheres e política: percepções e atuação política das vereadoras de Campos dos Goytacazes. **Campos dos Goytacazes: Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro Centro de Ciências do Homem**, 2012.

DAHLEUP, D. De uma pequena a uma grande minoria: uma teoria da “massa crítica” aplicada ao caso das mulheres na política escandinava. **Debate feminista: cidadania e feminismo**. São Paulo, p. 142-183, 1999.

DIAS, J.; SAMPAIO, V. G. A inserção política da mulher no Brasil: uma retrospectiva histórica. **Estudos Eleitorais, Brasília**, v. 6, n. 3, p. 55-92, 2011.

HOBBSBAWM, E. **Era dos extremos: o breve século XX**. Editora Companhia das Letras, 1995.

JAQUETTE, J. Female participation in Latin América: raising feminist issues. In: **Annual Meeting of the American Political Science Association**. 1984.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, p. 1-15, 2009.

MIGUEL, L. F.; BIROLI, F.. Práticas de gênero e carreiras políticas: vertentes explicativas. **Revista Estudos Feministas**, v. 18, p. 653-679, 2010.

NOLASCO, L. G. Mulheres na política: Entraves e conquistas. **Revista Jurídica UNIGRAN**, v.12, n.23, p. 2-9, 2010.

NOREMBERG, A.; ANTONELLO, I. P. A trajetória feminina na política brasileira. **Seminário Nacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**, 2016.

ONU MULHERES. **Nota sobre democracia paritária**, 2018. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2018/06/Nota_Democracia-Paritaria_FINAL.pdf>. Acessado em: Mai, 2020.

PACHECO, M. G. C. O feminismo “bem comportado”: trajetória de conquista do voto feminino no Maranhão (1900-1934). **Revista Eletrônica História, imagens e narrativas**, n. 5, 2007.

PAXTON, P. M.; HUGHES, M. M.; BARNES, T. **Women, politics, and power: A global perspective**. Rowman e Littlefield Publishers, 2020.

PINTO, C. R. **Teorias da democracia: diferenças e identidades na contemporaneidade**. EDIPUCRS, 2004.

PRÁ, J. R. Cidadania de gênero, democracia paritária e inclusão política das mulheres. **Gênero na Amazônia**, v. 4, p. 15-35, 2013.

PRA, J. R.; KINZO, M. **Representação política da mulher no Brasil, 1982-1990: a articulação de gênero no sul do país e a questão institucional**. 1992.

RANDALL, V. Women and politics. **Macmillan International Higher Education**, 1987.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de Administração**, v.1, n.4, p. 1-12, 2015.

SAGOT, M. É importante a participação política das mulheres? Representatividade democrática, ação afirmativa e cotas na Costa Rica. In: **Trilhas do poder das mulheres: experiências internacionais em ações afirmativas**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2009.

SAMPAIO, J; DE PAULA, M. F. P.; MIRANDA, A. A. Mulheres na Política: um estudo na câmara municipal de uma cidade do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, 2016.

SILVA, F. B. *et al.* (Org.). **Os desafios das mulheres em cargos de confiança**. Lajeado, 2017.

SOUSA, R. M. **Paridade de Gênero no Poder Legislativo brasileiro e comparado**. 2016.

TABAK, F. **Mulheres Públicas**: Participação, política e poder. Letra Capital, 2002.

TABAK, F.; TOSCANO, M. **Mulher e política**. Paz e Terra, 1982.

ENTREVISTA CONCEDIDA

ENTREVISTADA 1. Poder, política e sexo feminino: pressupostos da atuação feminina como agente político em Sant'ana do Livramento/RS. Entrevista concedida a Samarha Lemos. Sant'ana do Livramento/RS, 05/08/2020.

ENTREVISTADA 2. Poder, política e sexo feminino: pressupostos da atuação feminina como agente político em Sant'ana do Livramento/RS. Entrevista concedida a Samarha Lemos. Sant'ana do Livramento/RS, 10/08/2020.

ENTREVISTADA 3. Poder, política e sexo feminino: pressupostos da atuação feminina como agente político em Sant'ana do Livramento/RS. Entrevista concedida a Samarha Lemos. Sant'ana do Livramento/RS, 03/08/2020.

ENTREVISTADA 4. Poder, política e sexo feminino: pressupostos da atuação feminina como agente político em Sant'ana do Livramento/RS. Entrevista concedida a Samarha Lemos. Sant'ana do Livramento/RS, 10/08/2020.

ENTREVISTADA 5. Poder, política e sexo feminino: pressupostos da atuação feminina como agente político em Sant'ana do Livramento/RS. Entrevista concedida a Samarha Lemos. Sant'ana do Livramento/RS, 11/08/2020.

ENTREVISTADA 6. Poder, política e sexo feminino: pressupostos da atuação feminina como agente político em Sant'ana do Livramento/RS. Entrevista concedida a Samarha Lemos. Sant'ana do Livramento/RS, 14/08/2020.

CAPÍTULO 9

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ANÁLISE DO PROCESSO DE ESCOLHA DE PESSOAL EM PEQUENAS EMPRESAS UTILIZANDO COMO CRITÉRIO OS OITO PONTOS PARA A ESCOLHA DOS COLABORADORES

Guilherme Petersen Mourales

RESUMO

O presente artigo propõe analisar a forma pela qual vem ocorrendo o processo de recrutamento e seleção em empresas de pequeno porte nos últimos 20 anos, utilizando como critério o texto de Antonio Meneghetti *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*. Para tanto, adotou-se o tipo de pesquisa descritiva e a realização de entrevistas com lideranças de empresas de pequeno porte da região central do Rio Grande do Sul. Assim, evidenciou-se a falta de uma ferramenta que possibilite um processo coerente e coordenado no processo de Recrutamento e Seleção. Nessa perspectiva, os dados coletados junto aos empresários apontam para a necessidade da estruturação dessa ferramenta, para a contratação de pessoas competentes, capazes de contribuir com o crescimento dessas empresas.


PALAVRAS-CHAVE: Pequenas empresas. Seleção de pessoas. Metodologia dos oito pontos.

1. INTRODUÇÃO

Quando uma empresa de pequeno porte necessita de um novo colaborador, o processo de seleção, normalmente, é realizado pela própria liderança, e isso pode se tornar um problema quando o mesmo não possui ferramentas ou conhecimento técnico que auxiliem neste processo. Em geral, o gestor de uma empresa tende a ser um especialista naquele setor específico em que atua, porém, não possui formação técnica para selecionar as pessoas de maior potencial para sua organização. Outro ponto identificado é a escassez de materiais claros e objetivos que auxiliem o líder nesse processo, aumentando ainda mais o seu desafio.

Contar com profissionais competentes tecnicamente e com a mentalidade justa para a empresa pode tornar-se um diferencial. No caso das pequenas empresas, a necessidade é ainda maior, pois os efeitos positivos ou negativos das ações dos colaboradores tendem a causar um grande impacto na organização. A necessidade de superar os desafios exige do líder uma seleção de pessoas mais detalhada, considerando que uma alta rotatividade de funcionários gera um custo elevado e prejudica o bom andamento do negócio.

Assim, este estudo traz uma reflexão sobre a forma pela qual vem ocorrendo o processo de recrutamento e seleção em empresas de pequeno porte nos últimos 20 anos, utilizando como critério o texto de Antonio Meneghetti *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*. Nesse contexto, buscou-se identificar na empresa, a forma pela qual vem sendo realizado o



processo de recrutamento e seleção através do levantamento teórico e pela coleta através de uma entrevista online realizada com lideranças de 10 empresas de pequeno porte do Rio Grande Do Sul. Para avaliar os dados foi utilizado a análise de conteúdo, baseada na Teoria Ontopsicológica por meio do texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*.

Baseado no problema de pesquisa exposto, este artigo propõe analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno porte e oferecer metodologias já consolidadas, que sejam funcionais ao escopo de empresas que estão em ascensão, proporcionando a liderança um direcionamento adequado no momento de seleção dos seus colaboradores. Desse modo, elencaram-se, especificamente, os seguintes objetivos: A) Descrever os principais desafios do processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas; B) Analisar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas; C) Identificar como a metodologia descrita no texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores* pode ser eficaz no processo de recrutamento e seleção.


Este estudo está embasado com as seguintes discussões: O processo de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno porte; Metodologia; Resultados e discussão. Fechando as discussões, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa sob o viés da Teoria Ontopsicológica por meio do texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*.

2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.

Quando uma empresa de pequeno porte necessita de um novo colaborador, o processo de seleção, normalmente, é realizado pela própria liderança, e isso pode se tornar um problema quando o mesmo não possui ferramentas ou conhecimento técnico que auxiliem neste processo. Ademais, há a escassez de materiais claros e objetivos que auxiliem o líder nesse processo, aumentando ainda mais o seu desafio.

Contar com profissionais competentes tecnicamente e com a mentalidade justa para a empresa pode tornar-se um diferencial. No caso das pequenas empresas, a necessidade é ainda maior, pois os efeitos positivos ou negativos das ações dos colaboradores tendem a causar um grande impacto na organização. A necessidade de superar os desafios exige do líder uma seleção de pessoas mais detalhada, considerando que uma alta rotatividade de funcionários gera um custo elevado e prejudica o bom andamento do negócio.

Segundo a metodologia desenvolvida pela Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança (FOIL), o sucesso é consequência da capacidade técnica e racionalidade da



intuição no mundo interior do líder. A relação estreita entre a empresa e o sujeito responsável pelo planejamento e execução do processo de seleção tende a facilitar a escolha de bons colaboradores, devido à capacidade intuitiva do líder em reconhecer talentos e pessoas apropriadas ao seu projeto (MENEGHETTI, 2020).


Algumas empresas acabam errando em seu processo seletivo, muitas vezes, por desconhecerem ferramentas de gestão de pessoas que servem de apoio para verificar perfis de profissionais, e como esses comportamentos podem interferir diretamente no resultado da empresa. Esta pesquisa coloca em evidência a necessidade de estar atento às pessoas que são base de projetos que estão em expansão, e como mantê-los posicionados corretamente de acordo com o seu potencial natural.

2.1 Recrutamento

Recrutamento é um conjunto de procedimentos e técnicas que facilitam a aproximação de candidatos qualificados, capazes de assumir cargos e funções dentro de uma organização. (CHIAVENATO, 2002). Acrescenta-se que para Carvalho (2000, p. 21), “o recrutamento é positivo, quando estimula e aumenta o índice de seleção. Pode-se afirmar então, ser o recrutamento uma função criativa, enquanto a seleção uma atividade classificatória”. Logo, o objetivo do recrutamento é atrair o maior número de candidatos, e não os candidatos mais adequados à empresa, pois é função do processo de seleção distinguir aqueles que possuem competências necessárias para preencher os requisitos da vaga.

Conforme Pontes (2001, p. 81), ao considerar recrutamento como “atração de mão de obra”, uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor sua imagem perante a sociedade. Essa imagem, aliada à remuneração oferecida, carreira, segurança, etc., levará a organização a ter uma eficácia maior no processo de recrutamento, atraindo para si os melhores profissionais do mercado de trabalho. É função do recrutador passar uma boa imagem da empresa que representa, para encontrar o maior número de candidatos capacitados para as vagas oferecidas. Sempre será fundamental no processo de recrutamento, encontrar pessoas com alto potencial de desenvolvimento, que possam valorizar o patrimônio da empresa e serão peças-chave no seu crescimento.

Chiavenato (1999, p. 92), considera que “o mercado na qual a organização faz essa busca por candidatos pode ser feito através de: recrutamento interno, externo, ou uma combinação de ambos, ou seja, a busca pode ser feita dentro da organização, fora dela, ou em ambos”. O recrutamento interno possui mais vantagens do que desvantagens, resulta em um



menor tempo e custo na divulgação da vaga e promove a cultura de promoção na empresa. (BORTOLUZZI, 2020).

De modo geral, o recrutamento interno cria um processo meritocrático na empresa, onde é desenvolvido um espírito de competição entre os colaboradores, considerando que as melhores oportunidades são dadas para aqueles que desempenham melhor a sua função dentro da organização. Além de motivar as pessoas a fazerem mais, esse processo cria uma vantagem competitiva sobre as outras empresas onde há uma alta rotatividade e um baixo desempenho devido a pouca valorização do capital humano.


O recrutamento externo também possui algumas vantagens, por exemplo: aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual, criação de novas ideias e melhoramentos, e redução de custos em desenvolvimento de pessoal, considerando que esses candidatos já estejam qualificados (RIBEIRO; BISCOLI, 2004). As organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Na realidade, as organizações nunca fazem apenas o recrutamento interno ou o recrutamento externo (CHIAVENATO, 2009). Ambas as formas de recrutamento são eficientes, mas no caso do recrutamento misto, uma complementa a outra, e assim é possível encontrar um maior número de candidatos capacitados para o preenchimento das vagas disponíveis.

Recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno quanto do externo (BANOV, 2010, p. 49). Ao aumentar o número de candidatos, as chances de encontrar profissionais adequados ao escopo aumentam. Para empresas de pequeno porte, essa alternativa vem a ser a mais adequada, pois a necessidade de recrutar de maneira eficaz é maior em empresas menores, devido ao limite de recursos disponíveis e a escassez de tempo para realização desse processo.

2.2 Seleção De Pessoal

Segundo Chiavenato (2015, p. 99), a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. Dessa forma, para o processo de seleção ser bem executado, devem ser utilizadas técnicas de recursos humanos para selecionar pessoas de acordo com a necessidade da organização. Conforme Werther e Davis (1983), o processo de seleção é uma série de passos



específicos para decidir que recrutados devem ser contratados. Portanto, é fundamental que o processo de recrutamento seja realizado de forma eficiente, para garantir a eficácia da seleção de candidatos às vagas disponíveis.

As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo (CHIAVENATO, 2009, p. 106). Nesse sentido, os métodos apresentados podem ser utilizados em pequenas e médias empresas que estão na busca por colaboradores eficientes, capazes de impactar nos seus resultados da organização. De acordo com Marras (2005), o processo de seleção pode ser administrado por técnicas diversas, entre elas: entrevistas, triagem, testes, formulários e procedimentos. A empresa deve buscar identificar quais habilidades os candidatos possuem, e como eles demonstram e desempenham o seu conhecimento.


Conforme Chiavenato (2015, p. 121), o processo de seleção de pessoal é composto por três etapas:

1. Entrada: Candidatos encaminhados pelo recrutamento;
2. Processamento: Entrevistas, testes de conhecimentos, testes psicológicos e testes de personalidade;
3. Saída: Candidatos selecionados são encaminhados ao gerente, iniciando o período de experiência.

2.3 A entrevista de trabalho

A entrevista é a rainha das provas de seleção, é o momento da “verdade” no qual as pessoas são confrontadas integralmente em suas competências, nas suas personalidades e no seu estilo de relação (BERNABEI, 2020, p. 82). Essa é a etapa mais importante do processo de seleção, tanto para a empresa quanto para os candidatos, é o momento do primeiro contato com a organização e com os profissionais responsáveis pela seleção.

Apesar de sua aplicação ser tão comum, a entrevista nem sempre é conduzida com o cuidado necessário, de forma a permitir a obtenção de dados confiáveis e a transmissão de boa imagem da empresa e do entrevistador (CAXITO, 2012, p. 53). A organização deve estar preparada para o momento da entrevista, demonstrando aos candidatos ser uma empresa séria, que valoriza o capital humano para, assim, conseguir despertar ao máximo o interesse dos entrevistados. É fundamental que o ambiente seja preparado de maneira estratégica, para facilitar a observação por parte do profissional que realiza a entrevista.



Conforme Pontes (2001, p. 128), a entrevista que denomina-se entrevista de seleção é realizada pela área de recursos humanos. É profunda e visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Nesse momento, é possível identificar as principais características dos candidatos e analisar se os mesmos estão aptos para avançar à próxima etapa.

Segundo Chiavenato (2010, p. 121), a entrevista de trabalho é a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. A popularidade da entrevista de trabalho deve-se ao baixo custo para realização e em uma praticidade na execução por parte do gestor ou proprietário das organizações.

2.4 Forma Mentis (Mentalidade)

Conforme Bernabei (2020), “é melhor selecionar uma pessoa com alguns conhecimentos a menos, mas com a correta forma *mentis*, a uma pessoa que, embora tenha os conhecimentos idôneos, possui uma atitude errada em relação ao mundo”. Descobrir qual é a mentalidade do candidato é essencial para o entrevistador, pois é necessário entender o nível de maturidade e responsabilidade que a pessoa possui, para determinar se a mesma está habilitada para preencher a vaga pretendida.

Segundo Schaefer e Minello (2020), os modelos mentais são importantes impulsionadores da ação empreendedora e os empreendedores são diretamente influenciados pelos seus conhecimentos constituídos, habilidades racionais e emocionais, visão de mundo e de si mesmo moldados pela sua trajetória. Encontrar um candidato com uma mentalidade empreendedora torna o processo de seleção assertivo, levando em conta que um sujeito com essa característica naturalmente buscará mais para si e para a organização que está inserido.

De acordo com Mencarelli (2014), uma mentalidade ou forma *mentis* empreendedora pode ser definida em cinco dimensões, são elas:

1. Responsabilidade: O sujeito é maduro, tem um senso de responsabilidade e autocrítica construtiva e não atribui ao externo as culpas ou causas dos eventos que o envolvem;
2. Autonomia: Age sem ser influenciado por pessoas ou situações, ou sem que seja necessário o sustento ou assistência de terceiros;
3. Vontade: É determinado, possui constância, empenho em direção a um objetivo estabelecido;

4. Espírito de iniciativa e resolução de problemas: Não perde tempo, não é dispersivo, e sim orientado ao resultado. Coloca-se diante de problemas de modo resolutivo;

5. Capacidade de gerir relações funcionais com os outros: É capaz de gerir relações de modo funcional em referência a um escopo.

2.4.1 Teste *Forma Mentis* (Mentalidade)

Segundo Scherer (2018), o questionário Forma Mentis é um teste criado pela autora italiana Chiara Mencarelli (2005), em sua pesquisa no curso de Especialização na Universidade Estatal de São Petersburgo (Rússia). O teste de mentalidade elaborado por Mencarelli visa entender como a pessoa enxerga a vida e a sua realidade profissional, e pode impactar diretamente nos resultados de uma organização.


De acordo com Scherer (2018), o teste Forma Mentis é um teste objetivo, em sua versão reduzida é composto por vinte e uma perguntas de múltipla escolha, cada uma com três opções, sendo que somente uma deve ser escolhida. Esse questionário analisa cinco características ligadas à mentalidade de uma pessoa, e como o mesmo reagiria em determinadas situações. Dimensões analisadas pelo teste Forma Mentis: responsabilidade, autonomia, vontade, espírito de iniciativa e relação funcional.

Conforme Scherer (2018), cada dimensão possui uma quantidade específica de perguntas, gerando uma pontuação exata em cada aspecto do teste. No final, a soma de todas as respostas para obter uma pontuação geral, que vai de 0 a 22 pontos, será determinante para compreender a mentalidade do candidato que está sendo entrevistado.

2.5 Seleção Por Competências

Segundo Prado e Bulgacov (2010), a entrevista comportamental foi criada na década de 70 por psicólogos organizacionais e ficou popular através do Dr. Paul Green da empresa Behavioral Technology, em Memphis, Tennessee, EUA. Para Costa (2015), o principal benefício da seleção por competências é o caráter assertivo quanto ao preenchimento dos requisitos necessários para a vaga. Ao avaliar as competências do candidato, é possível realizar um cruzamento destas características com os requisitos necessários para o preenchimento da vaga.

Conforme Oliveira (2009), a seleção por competências específicas, de forma clara, os indicadores comportamentais permitem ao entrevistador planejar as etapas do processo com base em informações objetivas. Através desta ferramenta de seleção, a empresa cria um método



justo, que visa encontrar um candidato adequado à organização. De acordo com Costa (2015), o propósito da seleção por competências é incorporar na organização um profissional que tenha condições de evoluir em sua função de maneira contínua, e executar o seu trabalho de forma eficaz. Uma das principais vantagens deste processo é obter um colaborador que tende a crescer a curto prazo, considerando um período de adaptação e treinamento.

Para Pinheiro (2016), a seleção por competências é uma das formas mais eficazes de seleção, pelo fato de ser mensurável, através das capacidades, atributos ou comportamentos. Por fim, é importante ressaltar a relevância de ter pessoas competentes em uma empresa de pequeno porte, onde a eficácia de cada colaborador tem um impacto significativo nos resultados da organização.


De acordo com Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Aquele colaborador que é competente, além de possuir conhecimentos e habilidades, também precisa ter a atitude correta, para colocar em ação o que sabe, gerando resultados a si mesmo e para a organização.

2.6 Seleção conforme os oito pontos para a escolha dos colaboradores

O chefe de uma empresa, quando deve escolher as pessoas nas quais investir, deve buscar selecionar pessoas com capacidade liderística. Os critérios que podem ajudar a escolher esse tipo de pessoa são oito; cada critério tem um valor com uma pontuação de um a dez, e para cada um se deve alcançar no mínimo nota sete (MENEGHETTI, 2020).

Segundo Meneghetti (2020), esses critérios são valores objetivos, e ao selecionar um colaborador deve-se verificar se o mesmo possui todos. Caso o candidato não possua a pontuação mínima em alguma dessas dimensões avaliadas, não pode ser considerado um colaborador líder. É importante ressaltar, que no caso de alguns cargos e funções operacionais, onde o candidato será contratado para desempenhar um trabalho específico, alguns pontos podem ser relevados devido à dificuldade de encontrar o perfil desejado. Os critérios são:

1. Valor social: A cotação da personalidade que os outros fazem daquele sujeito, se, por exemplo, é uma pessoa que na imagem social tem precedentes de droga, desequilíbrio ou de anomalia social (MENEGHETTI, 2020, p. 108). Esse primeiro ponto refere-se a forma como a sociedade enxerga essa pessoa, e torna-se fator determinante, pois pode vir a prejudicar a imagem da empresa;



2. Valor profissional: em relação àquela empresa e ao interesse do líder, o que sabe fazer esse sujeito? (MENEGETTI, 2020, p. 108). Nesse momento, o candidato é avaliado de acordo com as suas experiências profissionais, e o quanto pode contribuir com a organização;

3. Valor econômico: Avaliar quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar, isto é, avaliar a sua renda econômica no plano material (MENEGETTI, 2020, p. 108). Nessa dimensão, também é importante analisar o quanto aquela pessoa tem capacidade de gerir as suas próprias finanças, pois o comportamento do sujeito pode variar conforme a sua realidade financeira;

4. Valor de ambição: O quântico de ambição que o sujeito tem. Um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Trata-se de avaliar se aquela pessoa tem vontade de ser mais (MENEGETTI, 2020, p. 108). Ao questionar o candidato a respeito dos seus projetos futuros, ou como o mesmo enxerga sua situação futura, é possível identificar o nível de ambição da pessoa e, conseqüentemente, onde ela pode chegar;


5. Valor biológico: Essa pessoa deve estar bem de saúde, ser uma presença que provoca confiança, ter afabilidade, graça, fascínio e simpatia (MENEGETTI, 2020, p. 108). O estado de saúde do candidato deve ser analisado previamente, diminuindo as chances de contratar um colaborador que constantemente terá que se ausentar de suas tarefas, sobrecarregando os processos da organização;

6. Valor legal: O sujeito não deve ter problemas com a lei e deve saber como se vive a lei (MENEGETTI, 2020, p. 108). É fundamental que o candidato esteja habituado a agir conforme as leis da sociedade, pois não terá dificuldade em compreender e seguir as regras estabelecidas dentro da empresa;

7. Valor de confiança: Quanto é o valor de confiança que se pode ter daquele sujeito (MENEGETTI, 2020, p. 109). Esse ponto exige uma análise mais profunda por parte do entrevistador, é necessário compreender integralmente o candidato para avaliar o grau de confiança que pode ser estabelecido entre empresa e colaborador;

8. Valor potencial ou virtual: O objetivo é aquele de verificar se o futuro colaborador está fazendo bem a sua vida, isto é, se tem coincidência com a estratégia do Em Si ôntico (MENEGETTI, 2020, p. 111). Na oitava dimensão, é avaliado o quanto o cargo pretendido tem relação com o potencial natural do candidato, e se ao ingressar na organização ele estará desenvolvendo o seu trabalho conforme o interesse de sua alma.

Ainda segundo Meneghetti (2020), o objetivo principal deste critério é verificar se o futuro colaborador está fazendo bem a sua vida, e se as suas ações estão ligadas ao seu propósito



de alma. É fundamental ao entrevistador identificar o nível de coerência do candidato, reconhecendo a capacidade do mesmo em desenvolver o seu trabalho de maneira adequada ao propósito da empresa.

3. METODOLOGIA

Neste tópico descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados na construção deste artigo. Neste sentido, Para entender os processos existentes, atualmente, em empresas de pequeno porte, utilizou-se um questionário que foi enviado aos entrevistados de forma remota. Que, de acordo com Chaer, Diniz e Ribeiro (2012), o questionário é uma técnica que auxilia na coleta de informações da realidade. Portanto, este método será fundamental no entendimento de como vêm sendo realizados os processos seletivos, e com isso ter-se um suporte para a, posterior, criação de um manual que servirá como ferramenta prática de apoio ao líder, e que irá auxiliar na execução dos processos de seleção.

Esta pesquisa é do tipo descritiva, pois visa analisar como pequenas empresas, de diferentes segmentos, na região central do Rio Grande do Sul, procedem para realizar a contratação de pessoas. Do ponto de vista de sua natureza essa pesquisa pode ser considerada aplicada, pois visa gerar conhecimentos práticos que serão solução a problemas específicos no processo de recrutamento e seleção (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21).

O questionário que foi aplicado possui dez perguntas previamente elaboradas, com questões relevantes para seleção de colaboradores. Nesse sentido, a entrevista foi realizada com líderes de empresas de pequeno porte, que foram funcionais ao objetivo deste trabalho. Para a elaboração do questionário de perguntas, foram utilizados critérios Ontopsicologia, de acordo com MENEGHETTI (2020, p. 107), onde evidencia *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*.

Esta pesquisa foi enviada de forma remota a dez lideranças de pequenas empresas, que realizam processos de seleção de colaboradores em suas organizações de maneira direta. O intuito do questionário foi obter informações realistas que comprovam as principais dificuldades na realização deste procedimento. A aplicação do questionário foi realizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, especificamente nos municípios de Santa Maria e Cachoeira do Sul.

A pesquisa realizada tem como base os critérios dos oito pontos para a escolha dos colaboradores, conforme MENEGHETTI (2020), e, o questionário foi elaborado conforme o quadro 1.

Quadro 1: Correlação dos critérios dos oitos pontos para escolha dos colaboradores com as perguntas aplicadas através do questionário.

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	PERGUNTA
Valor social	Análise do sujeito conforme a visão da sociedade	No momento da seleção, a empresa realiza algum tipo de consulta/análise do histórico social dos candidatos?
Valor profissional	O que o candidato sabe fazer.	A empresa realiza algum tipo de análise das experiências do candidato?
Valor econômico	O quanto o candidato tem ou pode ganhar.	A empresa realiza algum tipo de análise das experiências do candidato?
Valor de ambição	Onde o candidato quer chegar.	A empresa avalia o quanto o candidato deseja crescer profissionalmente?
Valor biológico	Se o candidato é saudável	A empresa realiza testes/exames médicos a fim de verificar o estado de saúde do candidato?
Valor legal	Se o candidato tem uma boa relação com a lei	No momento da seleção, a empresa realiza algum tipo de consulta/análise do histórico social dos candidatos?
Valor de confiança	Se o candidato é uma pessoa de confiança.	A empresa realiza algum teste que verifique o grau de confiabilidade do sujeito?
Valor potencial ou virtual	O quanto este candidato tem de potencial.	É relevante para a empresa que o candidato a ser selecionado, venha a desempenhar uma função dentro de suas aptidões de natureza?

Fonte: Autoria própria (2021).

Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram analisados conforme a visão de MENEGHETTI (2020), no qual apresenta os critérios considerados essenciais para a seleção de colaboradores líderes. Através das respostas fornecidas pelos entrevistados, é possível identificar os métodos de seleção adotados até então, bem como as principais dificuldades de proprietários e gestores na realização deste processo. Assim, entende-se que cabe a elaboração, futura, de um guia para contribuir com essas, e outras, empresas na evolução de seus métodos de seleção de pessoal visando obter maior sucesso e assertividade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo principal da pesquisa foi identificar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas, de diferentes segmentos, na região central do RS com base na metodologia dos oito pontos. Esses resultados, e as maiores necessidades apontadas pelos gestores, servirão de subsídio para criação de um guia de boas práticas de seleção de colaboradores, sendo essa uma ferramenta que poderá apoiar os líderes de pequenas empresas nesse processo.

Acrescenta-se ainda que o setor de atuação da empresa e a quantidade de colaboradores são pertinentes aos resultados obtidos, e reforçam a confiabilidade dos métodos utilizados na composição da pesquisa teórica. No que se refere ao setor de atuação dessas empresas, a diversificação é importante para demonstrar a necessidade de um método de seleção estruturado, independente do ramo da organização.

Quadro 2: Setores de atuação das dez empresas entrevistadas.


SETORES DE ATUAÇÃO	
Agropecuária	Locação de veículos
Construção civil	Venda de combustíveis
Construção de loteamentos	Comércio e distribuidora de cosméticos
Imobiliário	Óptico
Materiais de construção	Instituição de longa permanência de idosos

Fonte: Autoria própria (2021).

Conforme o Quadro 1, as empresas que participaram da pesquisa são de setores diversificados, e contribuirão com este projeto fornecendo informações importantes para uma análise realista dos processos de seleção que estão sendo aplicados em suas empresas.

Em relação à quantidade de colaboradores, as empresas entrevistadas possuem de 5 a 30 funcionários, sendo que 70% (setenta por cento) são de até 10 colaboradores, 20% (vinte por cento) de 11 a 20 e 10% (dez por cento) de 21 a 30.

Destaca-se que o enfoque do autor são empresas que ainda estão construindo suas equipes, e em muitos casos não conseguiram atingir um bom resultado no processo de recrutamento e seleção. É importante observar, que no caso de empresas desse porte, a



dificuldade em encontrar pessoas adequadas ao projeto pode vir a impedir o crescimento e desenvolvimento da organização.

Evidencia-se que na maior parte das empresas o proprietário é quem realiza o processo de seleção, seguido em 20% (vinte por cento) pelo gerente. Ou seja, os dados obtidos indicam que o processo de seleção em grande parte é realizado por uma só pessoa, que conduz todas as etapas, até a efetiva contratação. Dessa forma, a necessidade de uma tomada de decisão única, é fator determinante para construção de um método que sirva de apoio a esses líderes de organizações de pequeno porte.


No que se refere a análise do histórico social do candidato, ficou evidente que as empresas buscam informações dos candidatos e, na maioria dos casos, a empresa consulta as redes sociais do interessado ou o currículo enviado. Outro método utilizado é a busca por referências de outras empresas onde o candidato já trabalhou.

Esses dados indicam que as empresas estão preocupadas com o histórico social do candidato, o que pode ser considerado um bom sinal, pois está de acordo com o primeiro ponto para escolha dos colaboradores, segundo a metodologia dos oito pontos. Para realizar uma análise da forma correta, é necessário que cada empresa utilize pelo menos três métodos de consulta do histórico social, aumentando significativamente a eficácia desta etapa.

Segundo Meneghetti (2020), esse critério avalia se esse candidato possui precedentes de droga, de desequilíbrio ou de anomalia social. Portanto, quando é correlacionado com os resultados obtidos através da pesquisa, é possível afirmar que as empresas já estão buscando informações desses candidatos, e se preocupam com o histórico social dos seus funcionários.

No que se refere às experiências dos candidatos, a maior parte das empresas se baseia em empregos anteriores, ou através da análise do currículo enviado. Estas informações demonstram que pequenas empresas tendem a considerar mais a trajetória percorrida pelos candidatos em outras organizações, do que a real experiência adquirida pelo mesmo. Ao analisar somente o que a pessoa já fez durante a sua carreira, não é possível verificar a capacidade e o desempenho real do candidato, tendo em mente que ter exercido uma função não significa ter experiência naquele setor.

Conforme Meneghetti (2020), o sujeito deve demonstrar atitude, ou experiência comprovada. Seguindo este conceito, é possível afirmar que essas empresas entrevistadas podem avaliar o valor profissional dos candidatos de outras formas, diminuindo as chances de uma análise equivocada do sujeito.



De acordo com a pesquisa, as empresas avaliam o quanto o candidato deseja crescer profissionalmente. Esses dados indicam que no cenário atual das organizações analisadas, é importante o crescimento pessoal dos colaboradores.

Conforme Meneghetti (2020), o valor de ambição é importante, pois um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Ainda segundo Meneghetti (2020), saber se o candidato quer ser mais, e tem vontade de fazer acontecer, é critério relevante para a escolha de um colaborador. Nesse sentido, as empresas entrevistadas estão de acordo com esse critério, e realizam esta avaliação.

De acordo com as empresas participantes da pesquisa, a maioria realiza algum tipo de teste ou exame médico, para verificar o estado de saúde dos candidatos. Por outro lado, 30% (trinta por cento) das organizações não fazem nenhuma análise do estado de saúde dos candidatos. Outra informação importante fornecida através do questionário, é que a maior parte das empresas que realizam algum teste de saúde, fazem somente o exame admissional obrigatório, comprometendo a eficácia do teste.


Conforme Meneghetti (2020), o valor biológico é importante para que o sujeito demonstre confiança, fascínio pelo projeto e simpatia com os demais. De acordo com os dados obtidos através da pesquisa, relacionando com o critério biológico é importante que as empresas verifiquem de forma eficaz a real situação de saúde de seus candidatos.

Com base na pesquisa, foi possível observar que 60% (sessenta por cento) das empresas realizam algum tipo de teste de confiabilidade dos candidatos. Outros 40% (quarenta por cento) não efetuam nenhuma verificação de confiabilidade dos sujeitos interessados.

Ao observar estes dados, é notável que para parte das empresas não é relevante avaliar o grau de confiabilidade das pessoas que estão interessadas em ingressar na organização. Estes dados são preocupantes, tendo em vista que ter bons colaboradores além de necessário, é um diferencial competitivo perante as empresas concorrentes.

Conforme Meneghetti (2020), avaliar o grau de confiança do sujeito, também é avaliar a coerência e a responsabilidade do candidato. Ainda segundo Meneghetti (2020), é importante que a pessoa selecionada seja leal e coerente na relação de trabalho com o líder.

A grande maioria dos entrevistados responderam que é relevante para empresa que os candidatos venham a desempenhar uma função dentro de sua aptidão de natureza. Em entrevista realizada no dia (10 de novembro de 2021), com o Engenheiro Agrônomo Roberto, o Sr.



Roberto Machado de Freitas, ressaltou que a importância do candidato ter um perfil compatível com a vaga:

Sim, na realidade dentro da função a ser exercida já se procura alguém com aptidões e perfil que se encaixe, mas também não se restringe a esta situação, ou seja, também se pode contratar alguém que venhamos a desenvolver as aptidões e competências (FREITAS, 2021).

Neste caso, o entrevistado está correto em buscar um candidato que tenha um perfil e aptidões adequadas a vaga, contudo, destaca-se que não é possível desenvolver aptidões de natureza, pois esta é uma característica que acompanha a pessoa durante toda a sua vida, e não sofre influência externa. Freitas (2021) complementa: “Sim, porque ele irá desempenhar melhor a sua função, por exemplo: Se o candidato por natureza é um tratorista, não deve operar uma colheitadeira, pois sua aptidão é de tratorista (FREITAS, 2021)”.

Esta resposta além de estar correta do ponto de vista da metodologia dos oito pontos, é objetiva e demonstra que não é benéfico para a organização ter um colaborador em uma função que não é sua por natureza. Evidencia que o Empresário do Setor de construção de loteamentos, o Sr. Oneide Jaroszniski concorda com a importância do colaborador estar alinhado com o seu projeto de natureza em entrevista realizada no dia (15 de novembro 2021): “Sim, cada um de nós veio nesse mundo com um dom ou projeto. Precisa estar dentro do seu projeto de natureza (JAROSZNIKI, 2021)”.

Conclui-se através desses dados, que um processo de seleção alinhado com aptidões de natureza, é relevante no ponto de vista de empresários de pequenas empresas e pode contribuir com o desenvolvimento dessas organizações.

De acordo com Meneghetti (2020), o objetivo da avaliação do critério de potencial, é verificar se o futuro colaborador estará fazendo bem para a sua própria vida, isto é, se este trabalho poderá conectar o sujeito ao seu desejo de alma. Ao concluir esta análise de potencial, é possível afirmar que um candidato ligado ao seu potencial de natureza, pode gerar resultados a si mesmo, e também para organização em que está inserido.

Conforme a pesquisa, 80% (oitenta por cento) das empresas entrevistadas têm um baixo grau de rotatividade e apenas 20% (vinte por cento) tem uma rotatividade mediana. Essas informações indicam que pequenas empresas normalmente acabam mantendo os seus colaboradores por um longo período de tempo. Após analisar esses dados, constata-se que estas empresas necessitam encontrar pessoas adequadas ao propósito da organização, visto que estes serão parte da equipe por um longo período de tempo, e devem ser escolhidos de maneira eficaz.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno porte e oferecer metodologias já consolidadas, que sejam funcionais ao escopo de empresas que estão em ascensão, proporcionando a liderança um direcionamento adequado no momento de seleção dos seus colaboradores. Para tanto, fixaram-se os objetivos específicos: A) Descrever os principais desafios de processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas; B) Analisar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas; C) Identificar como a metodologia descrita no texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores* pode ser eficaz no processo de recrutamento e seleção.

Considerando o objetivo específico de “Descrever os principais desafios de processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas”, conclui-se que devido a falta de recursos tanto financeiro como humano a atividade de recrutamento e seleção seja exercida pela liderança da empresa alinhado a falta de metodologias norteadora acaba ocorrendo falhas no processo o que pode ocasionar a contratação de um profissional não qualificado ou não alinhado com a função e empresa.

Considerando o objetivo específico de “Analisar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas”, conclui-se que em sua grande maioria o processo de recrutamento e seleção ocorre por meio da liderança da empresa, o qual muitas vezes não apresenta formação na área de recrutamento e seleção e juntamente a falta de metodologias que leva a condução de um processo seletivo incoerente e ineficaz.

Considerando o objetivo específico de “Identificar como a metodologia descrita no texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores* pode ser eficaz no processo de recrutamento e seleção”, conclui-se que a metodologia pode ser uma diretriz a se seguir visto que no texto o autor elenca valores que um candidato deve apresentar para ser considerado um futuro colaborador líder.

As limitações da pesquisa, devem-se ao fato da escassez de materiais referentes a outras metodologias de recrutamento e seleção, o que impossibilitou um estudo comparativos, além disso, uma outra barreira foi a dificuldade na realização das entrevistas em *loco* com as lideranças devido a falta de agenda e a distância.

Com essa análise, novas possibilidades de pesquisas podem ser desenvolvidas futuramente como a ampliação do estudo, poderiam ser realizadas comparações com outras

metodologias com objetivo de proporcionar às lideranças de pequenas empresas material de apoio para realização do processo de recrutamento e seleção. Adicionalmente, sugere-se também como pesquisa futura a realização de outros estudos com outras empresas de outras áreas a fim de construir comparações em relação às estratégias adotadas no processo de recrutamento e seleção e os seus respectivos resultados.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. M. F. Estudo acerca da fiabilidade e validade do desenho da família cinética. Coimbra, Portugal, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/94917>. Acesso em 11 Jul 2022.

ANDRADE, K. M.. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. Vol.1 Psicologia IESB, 2009. Acesso em 17 Mai 2022.

BANOV, M. R. Recrutamento, seleção e competências. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em 13 Jul 2022.

BERNABEI, P. A entrevista de trabalho. In: MENEGHETTI, A.; **Psicologia Empresarial**. 2. ed. Recanto Maestro, 2020. Acesso em 27 Abr 2022.

BORTOLUZZI, É. C. **A entrevista de trabalho e as técnicas de recrutamento e seleção de pessoas segundo a metodologia FOIL**. Recanto Maestro, 2020. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/671>. Acesso em 11 Jul 2022.

BRAZÃO, E. **Emprego da metodologia ontopsicológica na seleção de parceiros e colaboradores**. Recanto Maestro, 2013. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/404>. Acesso em 28 Abr 2022.

CARVALHO, A. V. **Seleção: Princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 2000. Acesso em 13 Jun 2022.

CHAER, D. R. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Araxá. 2012. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf. Acesso em 23 Jul 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999. Acesso em 01 Mai 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: Rio de Janeiro: Campus, 2002. Acesso em 13 Jul 2022. Acesso em 29 Jun 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Barueri, 2009. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/xnc5xvn>. Acesso em 10 Abr 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo, 2015. Acesso em 14 Jul 2022.

COSTA, V. **Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios.** Rio de Janeiro, 2015. Acesso em 18 Jul 2022.

FERREIRA, G. V. **Teste projetivo do desenho da figura humana: Estudo de fidedignidade entre juízes.** Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/758>. Acesso em 11 Mai 2022.

FERREIRA, G. V. **Técnicas projetivas gráficas em adolescentes gestantes: estudo compreensivo.** São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47133/tde-10122015-124802/pt-br.php>. Acesso em 12 Abr 2022.

FREIRE, A. C. G. **O teste H-T-P em adultos com habilidades artísticas: uma análise dos aspectos expressivos da personalidade.** São Paulo, 2019. Disponível em: <http://eventoscopq.mackenzie.br/index.php/jornada/xvjornada/paper/viewPaper/1480>>. Acesso em 25 Jul 2022.

FLEURY, M. R. **Alinhando estratégia e competências.** São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5HNLjGFZ7nxX5PLYhBKvMWg/?lang=pt>>. Acesso em 20 Abr 2022.

FOLETTI, J. **Proposta de um guia para a escolha dos colaboradores do líder baseado nos oito critérios para a escolha dos colaboradores explicitado pela FOIL.** Recanto Maestro, 2016. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/497>. Acesso em 16 Jun 2022.

IBC COACHING. **Análise de comportamento – Teste de perfil comportamental.** 2020. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>. Acesso em 21 Jun 2022.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005. Acesso em 11 Abr 2022.

MENCARELLI, C. Test “Forma Mentis”. (2014). In: Dmitrieva, V. (Org.). The man in dialogue with the surrounding world: an ontopsychological approach. São Petersburgo: Imprensa Universitária. Acesso em 18 Jul 2022.

MENEGHETTI, A.. **Psicologia Empresarial.** São Paulo, 2020.

MENEGHETTI, A.. **Imagem e Inconsciente.** Recanto Maestro, 2021

ORTEGA, A. C. **O desenho da família como técnica objetiva de investigação psicológica.** Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18601>. Acesso em 15 Abr 2022.

PINHEIRO, B. **Avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção.** Porto, Portugal, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/8779>. Acesso em 12 Mai 2022.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo, 2001

RIBEIRO, D. G. V; BISCOLI, F.R.V. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção.** Revista Expectativa, 2004, 3 (3), 67-73.

SCHAEFER, R. **Empreender como uma forma de ser, saber e fazer.** Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441762758011>. Acesso em 19 Jul 2022.

SCHERER, K. C. **Aprendizagem técnica e o desenvolvimento da *Forma Mentis* dos alunos de administração para uma formação profissional fundamentada em valores humanistas: Um estudo introdutório.** Recanto Maestro, 2018. Disponível em: <https://saberhumanoemnuvens.com.br/sh/article/view/300/336>. Acesso em 12 Jul 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e Elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312125489_Metodologia_da_Pesquisa_e_Elaboracao_de_Dissertacao>. Acesso em 22 Jun 2022.

SILVA, V. ; FERRETT, K. ;MANCINI, K. **Recrutamento e Seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações.** Presidente Prudente. 2014. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/4308>. Acesso em 23 Jun 2022.

SILVESTRE, L. P. F. **Ciências sociais aplicadas: organizações, inovações e sustentabilidade.** Ponta Grossa – PR: Atena, 2020. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/43227>. Acesso em 08 Abr 2022.

WERTHER, S.; DAVIS, B. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ENTREVISTA CONCEDIDA

FREITAS, R. M. Engenheiro Agrônomo Roberto. [Entrevista concedida a] Guilherme Mourales. Cachoeira do Sul, 10 de novembro de 2021.

JAROSCZNISKI, O. Empresário do setor de construção de loteamentos. [Entrevista concedida a] Guilherme Mourales. Santa Maria, 15 de novembro de 2021.

CAPÍTULO 10

A ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS DE ENGENHARIA E OS ESTUDOS PROSPECTIVOS DE FORESIGHT

Joni de Almeida Amorim

RESUMO


A administração de projetos de engenharia se refere a organizar iniciativas em engenharia que quase sempre geram mudanças na realidade das pessoas e das organizações, com transições nem sempre tão suaves como se gostaria. De modo geral, os impactos dos projetos de engenharia, sejam eles impactos positivos ou negativos, nem sempre são óbvios. Assim, é de interesse compreender o impacto quase sempre positivo daqueles projetos de base tecnológica que levam a transições para realidades onde se percebem benefícios diversos, como o aumento da produtividade. No mundo atual, já se vive em um contexto de transições permanentes, o que gera inúmeros desafios para as pessoas e para as organizações. A gestão da transição se refere a gerir uma mudança de um estado atual, hoje, ou “AS-IS”, para um estado final, futuro, ou “TO-BE”. Este estudo contribui para a discussão em torno da administração de projetos de engenharia ao considerar, também, aspectos afins ao planejamento estratégico e ao uso de métodos de “foresight”, úteis na produção de informações que subsidiam tal administração. Assim, se faz importante ganhar consciência da importância e das possibilidades de uso dos métodos, ferramentas e técnicas da administração, tais como aqueles relacionados ao entendimento dos cenários futuros possíveis que podem melhor orientar o planejamento, desta forma aumentando-se as chances de sucesso dos projetos.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de Projetos. Planejamento Estratégico. Tecnologia.

1. INTRODUÇÃO

Segundo alguns autores (BENNETT; LEMOINE, 2014), o mundo atual poderia ser denominado VUCA, o qual se refere a um ambiente com características que incluem a volatilidade (“volatility”), a incerteza (“uncertainty”), a complexidade (“complexity”) e a ambiguidade (“ambiguity”). São aspectos desafiadores que demandam adaptação e agilidade, o que leva à busca por proatividade e por resiliência. Isso impacta a sociedade de diferentes formas, gerando também oportunidades. Neste sentido, é de interesse entender o impacto quase sempre positivo daqueles projetos de base tecnológica que levam a transições para realidades onde se percebem benefícios diversos, como o aumento da produtividade.

A administração de projetos de engenharia se refere a organizar iniciativas em engenharia que tradicionalmente geram mudanças na realidade das pessoas e das organizações, com transições nem sempre tão suaves como se gostaria. De modo geral, os impactos dos projetos de engenharia, sejam eles impactos positivos ou negativos, nem sempre são óbvios. Exemplos de projetos incluem aqueles da engenharia civil com impactos na mobilidade como, por exemplo, com novas ciclovias sendo implantadas e vias públicas sendo adaptadas para veículos autônomos, sem motoristas. Neste caso, chama a atenção um estudo recente realizado pelo Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP, 2018) com o objetivo identificar



o impacto da bicicleta em três áreas: Meio Ambiente, Saúde e Economia. Neste caso, percebeu-se que “a bicicleta tem potencial para produzir impactos extremamente positivos para os habitantes individualmente, bem como para a cidade de modo geral”, como reduzir o volume de emissão de gases de efeito estufa.


Outros exemplos de projetos incluem aqueles afins à engenharia de software com inteligência artificial (IA), em sistemas que mimetizam a inteligência humana para executar tarefas. No momento atual, tem chamado a atenção o “Chat Generative Pre-trained Transformer” (ChatGPT): trata-se de um sistema automatizado de bate-papo gratuito capaz de produzir textos e de apresentar informações sobre assuntos diversos. Tal sistema (ROMANI, 2023) gerou impactos inclusive no setor educacional, dada a possibilidade de que alunos utilizem o sistema para ter auxílio em tarefas domiciliares, já que o sistema pode produzir textos em formatos diversos, além de códigos de computação, dentre outras possibilidades. Ou seja, o sistema é capaz de gerar conteúdo inédito, o que permite a um aluno utilizar o sistema para ter auxílio em atividades diversas, fato que pode vir a prejudicar a aprendizagem por desobrigar o aluno de passar por etapas afins à resolução de problemas que levariam, inclusive, ao desenvolvimento da criatividade e do raciocínio lógico.

Muitos outros exemplos poderiam ser citados, como aqueles da engenharia aeronáutica com “drones” em uso na agropecuária, da engenharia eletrônica com TV Digital Interativa (TVDI) que permite compras, e assim por diante. São projetos que levam a transições que demandam da sociedade a capacidade de administrar os impactos positivos e negativos. Tanto as organizações públicas como as privadas comumente precisam considerar tais transições em seus planejamentos de curto, médio e longo prazos.

Nesta perspectiva, este estudo pretende contribuir para as discussões em torno da administração de projetos de engenharia. Após a seção de introdução, há uma seção tratando da gestão da transição e do planejamento estratégico. Na sequência, são discutidos os métodos de “foresight” e as análises de tendências, ou “megatrend analysis”. Logo depois, há uma seção focada na definição do escopo de estudos de “foresight”, seguida por uma seção sobre tecnologias críticas. Por fim, o texto é finalizado com uma seção com a discussão e com as considerações finais.

2. GESTÃO DA TRANSIÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alguns teóricos acreditam que, no mundo atual, já se vive em um contexto de transições permanentes, ou “Permanent Changes” (ALBACH *et al.*, 2015), o que gera inúmeros desafios



para as pessoas e para as organizações. A gestão da transição se refere a gerir uma mudança de um estado atual, hoje, ou “AS-IS”, para um estado final, futuro, ou “TO-BE”.

Um exemplo de mudança é a transição energética, que pretende substituir fontes limitadas e ambientalmente prejudiciais para o planeta, como derivados de petróleo utilizados por veículos, pelas fontes de bases renováveis, como a solar. O sucesso na transição depende da gestão de inúmeros aspectos, o que implica em planejamento, o qual pode e deve ser amparado por métodos, ferramentas e técnicas da administração.


O planejamento estratégico, em linhas gerais, envolve definir objetivos organizacionais considerando-se o que se pretende atingir futuramente, neste caso com base no entendimento da situação atual. Geralmente, são definidos objetivos estratégicos para que o trabalho das equipes seja monitorado com base em indicadores, para os quais definem-se metas. Para atingir tais metas, os trabalhos das equipes se materializam em projetos e em outras iniciativas. Assim, com o tempo, espera-se atingir os objetivos conforme são perseguidas as metas afins aos indicadores, como sugerem abordagens tal qual o “Balanced Scorecard” (KAPLAN; MCMILLAN, 2021).

Voltando ao exemplo da transição energética, um objetivo estratégico poderia estar relacionado ao uso de energia solar. Neste caso, a iniciativa poderia ser a de se instalar um sistema de energia solar fotovoltaica com a meta de ter 50% do consumo da organização atendido em até um ano. As etapas poderiam incluir: estudo de viabilidade; visita técnica para detalhar a proposta; assinatura do contrato com uma empresa que fará a instalação; possível realização de financiamento; vistoria técnica para otimizar a instalação; aprovação do projeto elétrico e análise de rede junto à concessionária; instalação com cuidados que podem incluir as normas regulamentadoras NR-10 e NR-35 vinculadas à segurança nos serviços e instalações em eletricidade; configuração do sistema; e, por fim, início da utilização.

Mas como compreender melhor o presente e mapear melhor o que pode acontecer no futuro? Neste contexto, surge como possibilidade fazer uso de métodos, ferramentas e técnicas de previsão em "foresight", que são os “estudos de futuros”.

3. MÉTODOS DE FORESIGHT

Os métodos de "foresight" permitem, a grosso modo, compreender melhor o futuro provável para dar sentido às estratégias definidas no presente; com isso, se torna possível criar visões relevantes tendo-se em mente cenários variados (UNIDO, 2004). Alguns autores (UNIDO, 2005) definem “technology foresight” como o processo envolvido em




sistematicamente analisar o futuro de longo prazo de ciência, tecnologia, economia e sociedade no intuito de identificar áreas de pesquisa que sejam estratégicas assim como de explicitar tecnologias genéricas emergentes que possam vir a prover os maiores benefícios. Os métodos costumam ser divididos em qualitativos, onde a ênfase está na opinião e em outras questões difíceis de quantificar, e em quantitativos, com a representação numérica dos desenvolvimentos.

A literatura (POPPER, 2008) cita ao menos 33 métodos de "foresight", os quais serão citados a seguir, sendo agrupados em qualitativos, quantitativos e parcialmente quantitativos; muitos destes métodos costumam ser citados pela denominação em inglês, conforme se faz a seguir. Os qualitativos incluiriam: Backcasting, Brainstorming, Citizens Panels, Conferences/Workshops, Essays/Scenario Writing, Expert Panels, Genius Forecasting, Interviews, Literature Review (LR), Morphological Analysis, Relevance Trees/ Logic, Charts, Role play/Acting, Scanning, Scenarios, Science Fictioning (SF), Simulation Gaming, Surveys, SWOT e, por fim, Wild Cards e Weak Signals (Wi-We). Os quantitativos incluiriam: Benchmarking, Bibliometrics, Indicators/Time Series Analysis (TSA), Modelling, Patent Analysis e, também, Trend Extrapolation/ Impact Analysis. Os semiquantitativos, por sua vez, seriam: Cross-impact/ Structural, Analysis (SA), Delphi, Key/Critical technologies, Multi-criteria analysis, Polling/Voting, Quantitative scenarios/SMIC, Roadmapping e, como método adicional, Stakeholder Analysis/ MACTOR.

São muitos os métodos, ferramentas e técnicas de "foresight", como citou-se acima. Não existindo ainda consenso sobre denominações e usos (UNIDO, 2005). Um exemplo bem conhecido é o "brainstorming" (UNIDO, 2004), já bastante utilizado desde sua criação, por volta de 1930, em diferentes circunstâncias. Em "foresight", um grupo de pessoas utiliza a criatividade para criar visões relevantes de futuro, o que permite melhor definir o que se pretende atingir futuramente em uma organização, algo que se materializa em uma visão que ajuda a definir objetivos estratégicos.

Mas "foresight" também faz uso, por exemplo, de "análise de séries temporais" (UNIDO, 2004), que são séries cronológicas de dados estudados estatisticamente: com base no estudo de desenvolvimentos passados, busca-se compreender uma tendência ou lei inerente ao conjunto de dados, o que permite visualizar possíveis futuros desenvolvimentos utilizando gráficos, etc.



Deve ser notado que os estudos prospectivos de "foresight", ao fazer uso de conceitos relacionados a políticas baseadas em evidências, são hoje parte de uma prática cada vez mais comum, auxiliando na elaboração de estratégias voltadas para o futuro, com estudos prospectivos úteis à elaboração e à implementação de políticas de ciência, tecnologia e inovação (MEISSNER *et al.*, 2013).


4. TENDÊNCIAS COM MEGATREND ANALYSIS

A análise de tendências com "megatrend analysis" (UNIDO, 2004) geralmente considera mudanças de comportamento ou de atitude, sendo o impacto quase sempre global, deste modo atingindo diferentes tipos de organizações. O entendimento de tendências permite um melhor entendimento de ameaças e de oportunidades, de modo que as organizações possam se organizar para fazer uso de suas forças, enquanto lidam com suas fraquezas. Construir visões de futuro se torna essencial para que as apostas estratégicas sejam as mais acertadas, deste modo evitando que organizações façam investimentos infrutíferos ou que os governos preparem políticas públicas sem conformidade com as necessidades da população.

Assim, é essencial identificar as "sementes de futuro", que são as forças de mudança atuantes no ambiente, de modo a se viabilizar a construção de cenários prospectivos. Com base em uma revisão da literatura, o IPEA (2015), por exemplo, buscou contribuir para o planejamento estratégico de longo prazo com informações sobre o futuro no intuito de "identificar as principais megatendências mundiais que incidirão até 2030".

No caso do IPEA (2015), a metodologia teve as seguintes etapas: i) identificação dos documentos; ii) identificação das sementes de futuro; iii) seleção e integração; iv) definição das megatendências mundiais; e v) justificativa dessas megatendências. A seguir, um resumo das megatendências identificadas é apresentado. No tema população e sociedade, "a população mundial estará envelhecida e jovem ao mesmo tempo". No tema geopolítica, destacou-se o "desgaste progressivo da hegemonia dos Estados Unidos e da Europa". No tema ciência e tecnologia, é citada a multidisciplinaridade, com os impactos afins a "automação, robótica, nanotecnologia e biotecnologia". No tema economia, é citada a importância da água, da energia e dos alimentos. Por fim, no tema meio ambiente, merece destaque o "cenário de escassez de recursos naturais e de degradação ambiental", com "eventos extremos, ocasionando impactos negativos ao ambiente social e econômico".


São muitos os estudos que buscam identificar as principais megatendências regionais, estaduais, nacionais ou mundiais. Como as tecnologias continuam sendo as principais



catalizadoras de transições no mundo, é de interesse buscar compreender os efeitos de diferentes tecnologias nos negócios, nos governos e nas sociedades, de maneira mais geral. Em recente relatório (MCKINSEY; COMPANY, 2022), foi possível identificar e interpretar 14 das tendências tecnológicas mais significativas que se desenrolam hoje, em dois grupos temáticos: "Silicon Age", ou Era do Silicóneo, que engloba tecnologias digitais e de informação, e "Engineering Tomorrow", ou Engenharia do Amanhã, que engloba tecnologias físicas em domínios como energia e mobilidade. As fontes de dados para as pontuações incluíram (i) patentes, com dados sobre registros do portal "Google Patents" (GOOGLE PATENTS, 2023); (ii) pesquisas, com dados sobre publicações do portal "Lens" (LENS, 2023); (iii) notícias, com dados sobre as publicações do portal "Factiva" (FACTIVA, 2023); (iv) pesquisas, com dados sobre as consultas do portal "Google Trends" (GOOGLE TRENDS, 2023); e (v) investimento, com dados sobre aumentos de capital no mercado privado e no mercado público do portal "PitchBook" (PITCHBOOK, 2023). A seguir, vamos destacar parte dos resultados afins às análises sobre energia limpa e sobre consumo sustentável.

No que se refere a energia limpa, o relatório (MCKINSEY; COMPANY, 2022) indica, por exemplo, que tal busca pela energia limpa é uma prioridade para muitos governos, o que leva a ações que podem incluir novas regulamentações, compromissos de descarbonização e incentivos a investimentos. Também se percebe um esforço para combinar tecnologias para alcançar emissões próximas a zero, assim como uma diminuição no uso de infraestruturas baseadas em combustíveis fósseis, o que ocorreria em paralelo à recuperação ambiental de áreas degradadas. Algumas tecnologias subjacentes para promover o uso de energia limpa são citadas, o que pode sugerir a empresas que priorizem novos produtos afins aos mercados que surgirão ou, também, sugerir ao sistema educacional que passe a oferecer cursos técnicos relacionados para preparar a mão de obra que será oportunamente demandada: energia solar fotovoltaica; geração eólica "onshore" e "offshore" de baixa velocidade; hidrogênio; eletrolisadores para converter água em hidrogênio e oxigênio; sistemas de armazenamento de energia de longa duração; sistemas de rede elétrica inteligente; e infraestrutura de carregamento para veículos elétricos.

No que se refere a consumo sustentável, o relatório (MCKINSEY; COMPANY, 2022) comenta que o custo seria algo relevante: muitas tecnologias que viabilizam o desenvolvimento sustentável são tecnicamente viáveis mas tem um custo ainda muito alto, o que acaba impedindo seu uso em grande escala. Ou seja, há demanda por projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação focados na diminuição de custo de produtos e serviços alinhados ao consumo



sustentável já que o problema maior atualmente seria o custo e não a conscientização. Alguns setores que estão mudando para o consumo sustentável incluem: o automotivo, com a eletrificação da frota de veículos; a agricultura, com uso de soluções digitais para produzir e distribuir alimentos de maneira mais sustentável; a construção civil, com materiais sustentáveis; o setor de produtos farmacêuticos e médicos, inclusive com uso de materiais mais sustentáveis para embalagens; e assim por diante. As empresas de vários setores estão buscando uma transição focada no consumo sustentável: plásticos, com foco na reciclagem e na captura de CO₂; mineração, buscando a descarbonização das operações com produção de aço "verde" utilizando hidrogênio; aeroespacial, com aeronaves mais eficientes no uso de energia; varejo, com melhor gestão de energia, água, resíduos de embalagens, etc.; imobiliário, com melhor planejamento urbano e compatibilização da infraestrutura; e assim por diante.


Como já se afirmou antes, construir visões de futuro se torna essencial para que as apostas estratégicas sejam as mais acertadas, o que por fim direcionará ainda melhor os projetos de engenharia, que precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos das organizações e das sociedades.

5. DEFINIÇÃO DO ESCOPO DE ESTUDOS DE FORESIGHT

Definir o escopo de estudos de “foresight” inclui (UNIDO, 2004) o detalhamento de processos de pesquisa e deliberação que podem contribuir para o planejamento de atividades diversas, como as de previsão. Para tanto, uma proposta bem escrita que indique o escopo e argumente em favor desta abordagem se torna essencial para informar as partes interessadas das vantagens e das limitações associadas, mesmo porque existem muitas maneiras possíveis de se realizar tais estudos. Ou seja, é preciso também definir como realizar tais estudos e como entregar os resultados relacionados.

A definição de escopo de estudos de “foresight” inclui (UNIDO, 2004) três tarefas principais: (i) coletar informações básicas, inclusive considerando atividades passadas e em andamento, sendo útil realizar revisões da literatura por meio de livros, periódicos, relatórios e assim por diante; (ii) obter pontos de vista e conselhos, quase sempre com a consulta de especialistas e a outras partes interessadas, muitas vezes com a realização de encontros para reunir opiniões e integrar os envolvidos; (iii) apresentar opções através de relatórios que poderão ser compartilhados de diferentes maneiras com diferentes partes interessadas.

Deve ser notado que diversos métodos podem ser usados juntos, tanto em paralelo quanto em sequência, para constituírem um exercício coerente. Ademais, não se pode analisar



o futuro sem que também se considere o presente e o passado. Por isso mesmo, a literatura (UNIDO, 2004) sugere que esta informação pode ser analisada, sintetizada e consolidada em um relatório básico que sumarie passado e presente, com vistas a se analisar o futuro.

6. TECNOLOGIAS CRÍTICAS


Com a influência crescente das tecnologias no funcionamento das organizações, em especial pela transformação digital que hoje se presencia, ganha importância o uso do método de "tecnologias críticas" (UNIDO, 2004) em "foresight". Neste caso, a importância ou criticidade de uma tecnologia em particular pode ser medida fazendo-se uso de conjuntos de critérios. O uso do método permite que um grupo de especialistas gere uma lista inicial de tecnologias e depois as priorize.

Ainda considerando o exemplo da transição energética, um Governo Estadual poderia realizar um estudo de "tecnologias críticas" em "foresight" visando definir suas políticas públicas relacionadas ao uso de energia renováveis. Neste caso, a lista inicial poderia incluir energias baseadas em hidrelétricas, no sol, nos ventos, na geração geotérmica via calor do interior da terra, na biomassa procedente de matérias orgânicas, na força das ondas dos oceanos, na reação entre hidrogênio e oxigênio que libera energia, e assim por diante. No passado, o Brasil parece ter priorizado hidrelétricas, sendo hoje percebida uma priorização crescente da geração via sol ou mesmo via ventos. O entendimento da priorização pode interferir no planejamento estratégico de organizações privadas e públicas, orientando investimentos.

A literatura (UNIDO, 2004) sugere que, para uma tecnologia ser considerada crítica, três critérios devem ser atendidos: (i) ter relevância para a política, permitindo-se a realização de intervenções afins a pesquisa, desenvolvimento, comercialização, disseminação e utilização dos resultados; (ii) ser possível distinguir entre tecnologias críticas e não críticas; e (iii) o exercício deve ser reproduzível caso outros também busquem selecionar as tecnologias críticas.

7. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se aqui chamar a atenção para a importância do "foresight", assunto ainda pouco disseminado. Assim, se faz importante ganhar consciência da importância e das possibilidades de uso dos métodos, ferramentas e técnicas da administração, tais como aqueles relacionados ao entendimento dos cenários futuros possíveis que podem melhor orientar o planejamento. Afinal, pior do que não saber como utilizar algo é desconhecer a existência de algo. Com o conhecimento, ainda que inicial, se viabiliza um aprofundamento posterior nos temas para uma melhor gestão das transições que se avizinham.



Desta feita, este texto pode ser entendido como um estudo de revisão voltado à apresentação de assuntos de interesse da comunidade científica e da comunidade de profissionais que atuam em administração ou em áreas correlatas. Tal estudo não pretende ser completo; ao contrário, o que se pretende é promover a realização de estudos complementares a partir deste. Investigações futuras poderão considerar, em especial, diferentes abordagens e teorias úteis à prática administrativa, como as seguintes (MACK *et al.*, 2015): “Systems Science, Complex Systems Theory”, “Cybernetics and Social Systems Theory”, “Complexity and Chaos Theory”, “Network Science”, “Robotics, Data Science and Computational Modeling” e “Neuroscience and Behavioral Science, Psychology and Sociology”.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi apoiado pela FAPESP, uma Agência Brasileira de Fomento à Pesquisa, neste caso pelo processo nº 2021/11380-5, relativo ao Centro Paulista de Estudos da Transição Energética (CPTEn) da UNICAMP. Este trabalho também foi apoiado pelo Fundo de Apoio ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão (FAEPEX) da Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP), da Administração Central da UNICAMP.

REFERÊNCIAS

ALBACH, H.; MEFFERT, H.; PINKWART, A.; REICHWALD, R. **Management of Permanent Change**. Springer. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6>>. Acessado em: 17.02.2023.

BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA Really Means for You. Strategic Planning. **Harvard Business Review**. January–February 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>>. Acessado em: 21.02.2023.

CEBRAP. **Impacto social do uso da bicicleta em São Paulo**. Centro Brasileiro de Análise e Planejamento. ISBN 978-85-62676-21-5. 2018. Disponível em: <<https://cebrap.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Impacto-Social-Uso-Bicicleta-SP.pdf>>. Acessado em: 05.02.2023.

FACTIVA. **Advanced Analytics e Data Mining**. Disponível em: <<https://www.dowjones.com/professional/factiva/>>. Acessado em: 21.02.2023.

GOOGLE PATENTS. **Patents**. Disponível em: <<https://patents.google.com/>>. Acessado em: 21.02.2023.

GOOGLE TRENDS. **Pesquisar**. Disponível em: <<https://trends.google.com/trends/>>. Acessado em: 21.02.2023.

IPEA. **Megatendências mundiais 2030**: O que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo?: Contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Governo Federal. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. ISBN: 978-85-7811-259-2. 2015. Disponível em: <https://ppgtic.ufsc.br/files/2015/11/151013_megatendencias_mundiais_2030.pdf>. Acessado em: 02.02.2023.

KAPLAN, R. S.; MCMILLAN, D. Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. **Harvard Business Review**. February 03, 2021. Disponível em: <<https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>>. Acessado em: 02.02.2023.

LENS. **Search, Analyze and Manage Patent and Scholarly Data**. Disponível em: <<https://www.lens.org/>>. Acessado em: 21.02.2023.

MACK, O.; KHARE, A.; KRÄMER, A.; BURGARTZ, T. **Managing in a VUCA World**. Springer. 2015. Disponível em: <<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-16889-0>>. Acessado em: 02.02.2023. Acessado em: 09.02.2023.

MCKINSEY e COMPANY. **Technology Trends Outlook 2022** - Special Report. August 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#>. Acessado em: 08.02.2023.

MEISSNER, D.; GOKHBERG, L.; SOKOLOV, A. **Science, Technology and Innovation Policy for the Future** - Potentials and Limits of Foresight Studies. Springer. ISBN 978-3-642-31826-9. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/978-3-642-31827-6>>. Acessado em: 04.02.2023.

PITCHBOOK. **Insights and Trends**. Disponível em: <<https://pitchbook.com/>>. Acessado em: 21.02.2023.

POPPER, R. Foresight Methodology, in Georghiou, L., Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I. and Popper, R. (eds.), **The Handbook of Technology Foresight**, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 44-88. ISBN 978 1 84844 810 0. 2008. Disponível em: <<https://www.e-elgar.com/shop/gbp/the-handbook-of-technology-foresight-9781848448100.html>>. Acessado em: 12.02.2023.

ROMANI, B. ChatGPT muda inteligência artificial para sempre e afeta empregos e economia. **Portal Estadão**. 03/02/2023. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/link/cultura-digital/chatgpt-muda-inteligencia-artificial-para-sempre-e-afeta-empregos-e-economia/>>. Acessado em: 12.02.2023.

UNIDO. **Technology Foresight Manual** - Foresight Methodologies - Training Module 2. Technology Foresight Initiative. United Nations Industrial Development Organization. Austria. V.03-87775. September 2004. Disponível em: <<http://www.unido.org>>. <<https://open.unido.org/publications>>. Acessado em: 11.02.2023.

UNIDO. **Technology Foresight Manual** - Organization and Methods - Training Module 1. Technology Foresight Initiative. United Nations Industrial Development Organization. Austria. V.04-55801. June 2005. Disponível em: <<http://www.unido.org>>. <<https://open.unido.org/publications>>. Acessado em: 02.02.2023.

CAPÍTULO 11

PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (PGPC): MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ (CGE)

Marco Antonio Martins Lima
Paulo Roberto Carvalho Nunes
Márcia Valéria Girão Ramos
Ilana Maria de Oliveira Maciel
Natália Rocha de Sousa

RESUMO

O presente estudo trata de apresentar os principais resultados da aplicação da Metodologia PGPC – Programa de Gestão por Competências em projeto de consultoria realizado junto a CGE – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, pautado pelo relato de experiência por meio de metodologia de domínio exclusivo do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação, com as seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento. Aqui, serão abordadas apenas as etapas 1 e 2, com ênfase nas competências organizacionais. O atual contexto de pós-pandemia da Covid-19 impactou para que os resultados do diagnóstico fossem contributivos para essa fase de adaptação da organização para o advento de um processo de gestão por competências no órgão em conformidade com o seu planejamento estratégico. Os resultados da etapa 2 do PGPC demonstrou o mapeamento de 13 (treze) competências organizacionais na CGE Ceará.


PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competências. Competências. Competências organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

A realidade do contexto pós-pandêmico impactou todas as nações nos diversos continentes do planeta Terra, embora com maior ou menor grau de implicações sociais, na saúde, na educação, na economia e em outros setores.

No setor público e na gestão pública, especificamente, a gestão de pessoas, passou a receber forte impacto neste novo momento, mormente devido a alguns fatores desencadeados pela Covid-19: aceleração da transformação digital; a mudança de mentalidade (*mindset*) nos modelos de gestão; no ambiente laboral, na gestão de equipes remotas, na automatização e robotização de processos e serviços; e nas mudanças do ambiente jurídico, como o teletrabalho, por exemplo sendo regulamentado.

Neste cenário as organizações públicas buscaram construir ou redesenhar processos no âmbito da gestão de pessoas ao se aterem com equipes desmotivadas, assustadas, deprimidas, ansiosas e enlutadas, dentre outros comportamentos, o que resultou nesta busca para o



desenvolvimento de ações que auxiliassem no retorno às atividades presenciais, porém o cenário de partida era preciso ser diagnosticado.

A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE), enquanto organização pública, já buscava, antes da Pandemia, a estruturação da sua gestão de pessoas. Por isso, passou a intensificar ações nesta perspectiva ao investir na construção de uma cultura pautada na relevância das gestão de pessoas asseguradas no planejamento estratégico institucional.

Com isso, percebeu-se que se fazia necessário alguns avanços. Um desses foi a defesa da cultura desse planejamento estratégico, o que mereceu destaque e estabelecimento de prioridades, dentre elas, a implantação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) na busca de atingir o seu Nível 2 do Modelo IA-CM no seu quadro de auditores de controle interno.


Essa ação integra-se ao objetivo estratégico de “fortalecer a gestão de pessoas” constante do planejamento estratégico da CGE Ceará, demonstrando a prioridade na institucionalização da sua gestão de pessoas e, especificamente, a avaliação e gestão do desempenho de equipes e funcional com a abordagem da gestão por competências (CEARÁ, 2023).

O objetivo deste estudo é documentar a aplicação parcial da metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências pelo IAGEE junto a CGE Ceará.

O PGPC é uma metodologia completa que permite desenvolver e aplicar a Gestão por Competências na organização, com o mapeamento das competências organizacionais e profissionais, tendo como principais objetivos da metodologia PGPC: a) desenvolver e implantar a cultura de competências na organização; b) mapear as competências organizacionais; c) mapear as competências profissionais e d) referenciar as bases para desempenho, ascensão funcional, remuneração, capacitação e outras políticas de gestão de pessoas.

O PGPC - Programa de Gestão por Competências é de domínio e aplicação do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação e segue as seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento (IAGEE, 2009).

As etapas consideradas neste estudo são as etapas 1 e 2, buscando dar ênfase ao mapeamento das competências organizacionais.



A primeira etapa do PGPC foi aplicada na CGE Ceará com um levantamento detalhado de informações junto aos colaboradores (gestores, servidores efetivos e cargos comissionados) e também junto a diversos documentos internos e externos, na perspectiva de compreender e fundamentar as atividades essenciais de auditoria, controladoria, transparência, correição e ouvidoria, bem como as atividades de apoio e suporte (tecnologia da informação, administrativo-financeiro, desenvolvimento institucional e planejamento, planejamento e desenvolvimento de pessoas, e as assessorias jurídica, ouvidoria e comunicação).

A segunda etapa do PGPC representa uma entrega concreta, ou seja, o mapeamento de 13 (treze) competências organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO E SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

A fundamentação, a seguir, versará sobre as categorias principais que permeiam o objeto deste estudo: gestão de pessoas, gestão por competências e competências organizacionais. Dessa forma, os conceitos e as teorias empregadas neste estudo objetivam estabelecer contribuições e reflexões pertinentes acerca da relevância das competências organizacionais e a importância para uma boa gestão da organização pública.

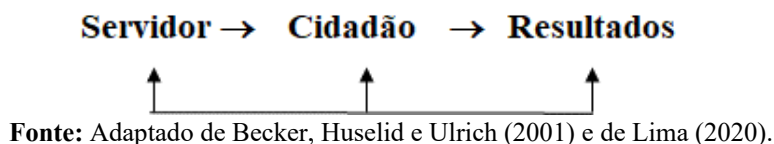
No ambiente organizacional percebe-se que os resultados obtidos são consequência da aplicação de modelos de gestão. A perspectiva estratégica da gestão é forte nos atuais modelos de gestão. Essa gestão estratégica busca a integração com a gestão de pessoas para evocar as competências como fator chave nos modelos de gestão das organizações (STOREY, 1989; 2007; ULRICH, 1998; 2000).

A gestão de pessoas, na perspectiva estratégica, teve o seu começo de aplicação por volta de 1990 nos Estados Unidos da América, um país com cultura predominantemente liberal e de grande autonomia ao empresariamento nas suas organizações. Essa abordagem, porém, precisa ser adaptada para a sua potencial aplicação na realidade brasileira.

A perspectiva estratégica da gestão de pessoas busca afastar-se da tradicional orientação funcional e aproximar-se para do papel de suporte às estratégias da organização, contribuindo para a ampliação da sua competitividade e da sua produtividade, mesmo no setor público.

Traduzida para a realidade da gestão pública, a Figura 1, a seguir, busca demonstrar essa “tropicalização”.

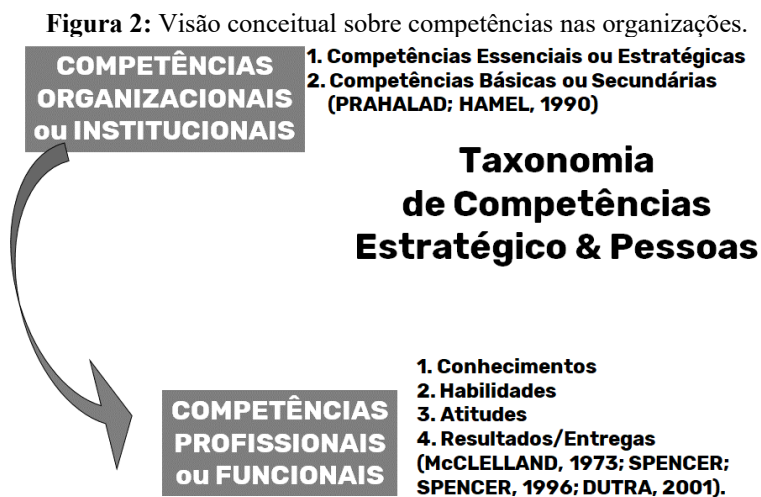
Figura 1: Desempenho organizacional no setor público.



O desempenho organizacional, na abordagem estratégica, parte do reconhecimento que as pessoas, no caso os gestores e servidores públicos, compreendem a base do seu fundamento. Sendo seguido pelos cidadãos e demais atores sociais como beneficiários finais dos serviços públicos e, por fim, a geração de resultados públicos obtidos a partir dos recursos aplicados a partir da arrecadação e outras receitas financeiras ou de serviços públicos.

A gestão por competências propõe-se a mapear, planejar, captar, desenvolver e expandir as competências identificadas de forma a preparar a organização para o seu melhor desempenho organizacional e também para os resultados previstos nos seus objetivos estratégicos. Porém, deve-se compreender melhor estes fundamentos e conceitos sobre competências e gestão por competências.


O que é competência? O que é gestão por competência? As competências podem ser organizacionais e profissionais, conforme a Figura 2, a seguir.



Fonte: IAGEE (2009).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a competência organizacional é a combinação de recursos, capacidades e processos que permite à organização diferenciar-se em relação aos seus concorrentes, assegurando-lhe vantagem competitiva, ou seja, promovendo que a organização pública faça entregas de excelência à sociedade.

Já as competências profissionais podem ser vistas sob 2 (duas) perspectivas: de saberes; e de capacidades. Na primeira perspectiva, competência profissional é considerada como sendo,



segundo Zarifian (2001), a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Na segunda perspectiva, para McLagan (1997), competência profissional não pode ser apenas um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, bem como os resultados, a produção e a entrega decorrente de sua mobilização em situações de trabalho”.

As competências organizacionais podem ser classificadas de várias formas, porém para os objetivos deste estudo e da metodologia PGPC, classificam-se em: (1) Competência essencial, central ou estratégica (também conhecidas como *core competence*); e (2) Competência básica ou secundária.

As *core competences* são diferenciadoras e promovem a expansão e o desenvolvimento da organização pública, enquanto as competências básicas ou secundárias garantem a sobrevivência e a manutenção organizacional.

3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

A metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências compreende uma metodologia geral de aplicação em projetos de consultoria, pesquisa e/ou capacitação junto a organizações contratantes nos segmentos público, privado ou do terceiro setor no Brasil e exterior.

A metodologia como estudo dos métodos e os métodos, no aspecto científico, como sendo um “[...] caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos abordados para se atingir o conhecimento.” (GIL, 1994, p, 27).

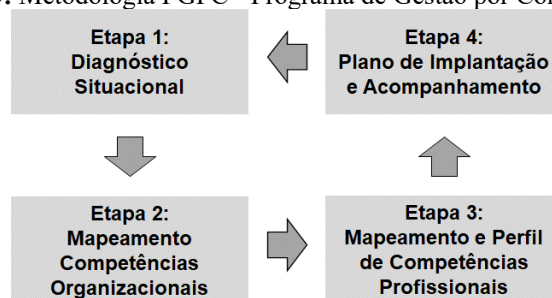
A metodologia PGPC é de domínio exclusivo do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação e permite uma integração da gestão de pessoas por competências sob a perspectiva da gestão estratégica, estabelecendo uma relação integrada ao modelo e ao desempenho organizacional buscado pelas organizações (IAGEE, 2009).

O compartilhamento de uma cultura de desenvolvimento das pessoas e compromisso com os resultados estabelecidos por meio da gestão de pessoas sob a égide da gestão por competências. Todas as metodologias do IAGEE são adaptadas e aplicadas nas organizações sob 3 (três) fases principais: (1) Pré-programa; (2) Programa; e (3) Pós-programa (IAGEE, 2009).

O pré-programa (fase 1) compreende a customização do PGPC junto à realidade e às necessidades do contratante, bem como o planejamento do programa de forma prévia com cronograma, plano de comunicação e definição de entregas.

A fase 2 do Programa compreende a aplicação das 4 (quatro) etapas da Metodologia PGPC, conforme a Figura 3, a seguir.

Figura 3: Metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências.




Fonte: IAGEE (2009).

A fase de programa do PGPC é executada em 4 (quatro) etapas, conforme a Figura 3 anterior e nas seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento (IAGEE, 2009).

A metodologia PGPC considera os seguintes objetivos específicos: desenvolver e implantar a cultura de competências na organização; mapear as competências organizacionais; mapear as competências profissionais; e referenciar as bases para desempenho, ascensão funcional, remuneração, capacitação e outras políticas de gestão de pessoas (IAGEE, 2023).

A fundamentação teórica e prática da metodologia PGPC está baseada nos seguintes autores e temas: a) Administração estratégica (HITT *et al.*, 2008); b) Competência essencial da corporação. (*The Core Competence of the Corporation*) (PRAHALAD; HAMEL, 1990); c) Gestão por competências (DUTRA, 2001); d) *Human Competence* (GILBERT, 1978); e) Educação, competências e desempenho (LIMA, 2004); e) Competências gerenciais (QUINN *et al.*, 2003).

A etapa 1 do PGPC compreende a construção do diagnóstico situacional a partir da sensibilização dos servidores envolvidos no processo e na gestão de pessoas na organização. Durante essa etapa de concepção e aprimoramento do diagnóstico promove-se uma análise documental e/ou de projetos, a aplicação de técnicas de observações *in loco* e entrevistas



individuais e/ou coletivas com a rede de colaboradores que compõem a organização a partir de uma amostra estruturada e representativa de todas as unidades internas.

Na etapa 2 de execução do programa PGPC tem-se o processo de desenvolvimento para mapear as competências organizacionais contando com a participação de *stakeholders* do órgão contratante, bem como os dados coletados na etapa 1 e ainda análise realizada em documentos internos e externos que apresentem referências para este esforço de mapeamento.

A etapa 3 de mapeamento e perfil de competências profissionais, que não é foco deste estudo, toma como base as competências organizacionais mapeadas na etapa 2 e uma análise detalhadas de documentos internos e externos sobre os perfis de competências no contexto pós-pandêmico.

Importante salientar que ainda na etapa 3 a participação dos *stakeholders* também é fundamental. Oficinas de mapeamento de competências são aplicadas com metodologias ativas ou ágeis junto a amostras de ocupantes de cargos e funções da organização contratante.

A etapa 4, última da fase de programa do PGPC, é denominada de implantação e acompanhamento e representa a preparação para a adoção da gestão por competências, com plano de implantação e recomendações técnicas.

A fase pós-programa do PGPC corresponde a entrega de relatório final do IAGEE consolidando todas as entregas da aplicação metodológica, bem como é realizada uma avaliação da qualidade dos serviços do IAGEE na organização contratante.

Na seção a seguir serão apresentados e discutidos os principais resultados das etapas 1 e 2 na CGE Ceará.

4. ANÁLISE SITUACIONAL E ALTERNATIVAS PARA SOLUÇÃO

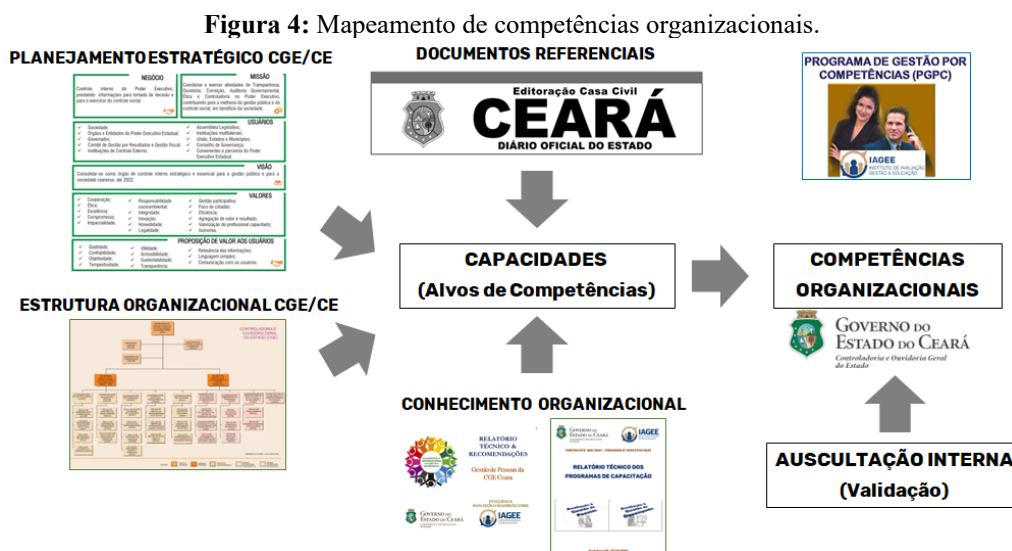
Nesta seção serão apresentados os principais resultados das etapas 1 e 2 da metodologia PGPC aplicada na CGE Ceará.

Inicialmente, como ação da fase de pré-programa, foi realizada uma reunião para alinhamento e orientação à equipe sobre os passos de implantação do PGPC, e esclarecimentos junto a equipe de recursos humanos, aos gestores de todas as unidades quanto a importância da gestão por competências na CGE Ceará, seu direcionamento estratégico e as suas peculiaridades como órgão de controle.

A validação do cronograma e do plano de comunicação do PGPC também foram alvos da fase de pré-programa.

Na fase de programa, em suas etapas 1 e 2, tratou-se da iniciativa oriunda do Secretário da CGE Ceará, em conhecer melhor o cenário interno para estruturar a gestão de pessoas de forma a permitir que a gestão por competência possa melhorar o engajamento das equipes internas, valorizando os perfis e o desempenho voltados para os méritos individuais e organizacionais.

A coleta de dados organizados e a análise acurada foram possíveis devido ao acesso dos documentos internos e externos com a compilação e sistematização das informações por meio do mapeamento de competências organizacionais, conforme Figura 4 a seguir.



Fonte: IAGEE (2022).


Conforme a Figura 4, no que concerne a relação dos documentos referenciais, foi realizado um mapeamento de competências organizacionais (etapa 2) integrado ao diagnóstico situacional (etapa 1) mediatizadas por leituras e análises de 14 (quatorze) documentos internos e externos, para se compreender e sistematizar todas as informações já construídas até o ano de 2022, tanto pela CGE Ceará, quanto pelas organizações certificadoras em nível nacional e internacional, gerando um documento de levantamento com 138 páginas, 232 alvos de competências e 34 competências organizacionais preliminares (IAGEE, 2022).

Essas 34 (trinta e quatro) competências organizacionais foram levadas à validação dos gestores de todas as unidades internas da CGE Ceará, e gerou, após a consolidação dos consultores do IAGEE, um total de 13 (treze) competências organizacionais, conforme o Quadro 1, a seguir (IAGEE, 2022).

Quadro 1: Competências organizacionais da CGE Ceará.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Auditoria Interna Governamental	Capacidade de exercer atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, estruturada para agregar valor e aprimorar as operações dos órgãos e entidades do Poder Executivo, auxiliando-os na consecução de seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos, incluindo controles internos. (Fonte: Proposta da Lei Orgânica, Art. 3º, XI).
Comportamento Ético	Capacidade de atuação com transparência e integridade em suas ações, decisões e relações, pautadas sempre no interesse público, na perspectiva da moralidade e de interesse de grupos ou pessoas determinadas pelos processos democráticos, impactando nas suas vidas pautadas pela: justiça, equidade e probidade.
Conformidade (Compliance)	Capacidade de atuar de forma a construir uma imagem de credibilidade, confiança e legalidade de forma a garantir uma excelente reputação com foco na manutenção da integridade perante as partes interessadas, cumprindo as normas, valores e regras de conduta, prestando serviços pelo Poder Executivo Estadual na defesa dos direitos dos seus usuários, assegurando longevidade e alinhando as percepções dentro e fora do ambiente digital.
Controladoria	Capacidade de implementação e manutenção do sistema de informações operacionais, financeiras e contábeis da CGE, para auxiliar nos processos decisórios, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial, otimizando o resultado da entidade e auxiliando no suporte à tomada de decisão, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, verificando a legalidade quanto à eficácia e à eficiência da gestão, cumprindo assim a sua missão.
Controle	Capacidade de exercer a coordenação geral do Sistema de Controle Interno, compreendendo as atividades de (1) Controladoria, (2) Auditoria Interna Governamental, (3) Ouvidoria, (4) Transparência, Ética e Acesso à Informação e (5) Correição, exercendo o controle de contratos, convênios e instrumentos congêneres de receita e de despesa celebrados pelos órgãos e entidades estaduais, zelando pelo cumprimento das normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para um excelente funcionamento da administração pública.
Correição	Capacidade de exercer a coordenação geral do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, pautado na orientação, reorganização e fiscalização dos órgãos e serviços públicos estaduais, bem como na fiscalização dos seus processos, programas e ações, na orientação de comissões de sindicância, e na instrução de processos.
Desenvolvimento da Cidadania	Capacidade de fortalecer o desenvolvimento da cidadania, atuando diretamente na proteção e defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, estimulando a participação social, a qualidade no atendimento e a desburocratização do acesso às informações por meio de ações de educação para o exercício do controle social.
Gerenciamento de Riscos e Monitoramento de Processos	Capacidade de desenvolver processos de controle interno preventivo, voltados para o gerenciamento de riscos e monitoramento de estruturas e práticas organizacionais críticas.
Governança	Capacidade de prestar assessoramento às instâncias de governança do Poder Executivo Estadual, em assuntos relacionados à eficiência da gestão fiscal e da gestão para resultados por meio de modelos de governança aplicada ao setor público.
Ouvidoria	Capacidade de disponibilizar e aperfeiçoar os instrumentos de ouvidoria para participação e controle pelo cidadão e pela sociedade civil organizada, atuando no controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, fortalecimento das ouvidorias setoriais participantes da Rede de Fomento e Controle Social prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.
Prevenção e Combate à Corrupção	Capacidade de realizar atividades que exijam ações integradas da CGE em conjunto com outros órgãos e entidades de combate à corrupção nacionais ou internacionais, órgãos e entidades públicas e privadas responsáveis pela aplicação de recursos públicos, além de projetos financiados por recursos originários de empréstimos externos, de doações e de acordos de cooperação técnica, no âmbito das atividades de detecção de fraudes.
Responsabilização (Accountability)	Capacidade de apurar as responsabilidades, assegurando a conclusão do processo, redução de leniência e focar nos resultados para as partes interessadas, por meio de procedimentos correccionais de investigação preliminar e de inspeção, a partir de denúncias de ouvidoria, indicações das demais áreas de controle interno da CGE ou demandas dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
Transparência e Publicidade	Capacidade de garantir a transparência e publicidade na administração pública, orientando na atuação como dever de todos os órgãos e instituições públicas disponibilizarem dados e informações a fim de honrar a prestação de contas para a sociedade.

Fonte: IAGEE (2022).



Vê-se que as competências organizacionais mapeadas e validadas pelo Comitê Executivo da CGE Ceará preenche as áreas principais do órgão com suas funções estratégicas de controle interno no Poder Executivo do Estado do Ceará: auditoria, controladoria, transparência, correição e ouvidoria.

Demonstram também a presença de importantes valores e princípios institucionais e constantes do planejamento estratégico da CGE Ceará, bem como importantes prioridades contextuais como a questão da gestão de riscos, o combate à corrupção, a responsabilização (*accountability*) e a conformidade (*compliance*).

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

O objetivo deste estudo foi documentar a aplicação parcial da metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências pelo IAGEE junto a CGE Ceará, dando ênfase à fase 2 (programa) em suas etapas 1: desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; e 2: mapeamento das competências organizacionais da CGE/CE.

Pode-se avaliar que este objetivo foi atingido conforme demonstra o Quadro 1 anterior com as 13 (treze) competências organizacionais mapeadas na CGE Ceará.

Importante registrar que a participação ativa dos *stakeholders* teve um relevante impacto nos resultados obtidos, demonstrando que a construção coletiva com metodologia consistente promove melhores resultados em programas de consultoria nas organizações.

Dentre os resultados destacados da aplicação do PGPC na CGE Ceará, destaca-se também que estas competências organizacionais, uma vez mapeadas e validadas, podem ser aplicadas nas estratégias, projetos e ações relacionadas a gestão de pessoas, como por exemplo em concursos públicos, seleção de cargo comissionado, capacitação básica, estratégias para planejamento e competências profissionais.

Pretende-se, com este estudo, disseminar a metodologia PGPC para mais ambientes organizacionais do segmento público, privado e terceiro setor, bem como contribuir para o desenvolvimento das organizações brasileiras com a aplicação dos conceitos previstos no PGPC, mesmo em organizações familiares ou plenamente profissionalizadas; de micro, pequeno, médio e grande porte; do segmento agronegócio, indústria, comércio, tecnologia e serviços em geral, desde que contribua, de forma efetiva, para o desenvolvimento das organizações e das pessoas.

REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CEARÁ. **Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado**. 2022. Disponível em <<<https://www.cge.ce.gov.br/planejamento-estrategico>>>. Acesso em 13 de fev 2023.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 118

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GILBERT, T. F. **Human Competence: Engineering Worthy Performance**. NY: McGraw-Hill, 1978.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Descrição da metodologia PGPC – Programa de Gestão por Competências**, 2009. Manual de metodologia.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Apresentação ao Comitê Executivo da CGE Ceará**. Fortaleza. 5 dez. 2022. Arquivo *Powerpoint*. 45 slides. color. Slide 7, Arquivo em meio digital (*Powerpoint*).

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Home page/Gestão**: PGPC – Programa de Gestão por Competências. Disponível em <www.iagee.com.br>. Acesso em 13 de fev 2023.

LIMA, M. A. M. **Educação, competências e desempenho**: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Ed. UECE, 2004. p. 303

LIMA, M. A. M. **Sustentabilidade organizacional**: avaliação e gestão [recurso eletrônico]. Curitiba: Brazil Publishing, 2020. Disponível em <<https://iagee.com.br/produto/sustentabilidade-organizacional-avaliacao-gestao/>>. Acesso em 12 de jan 2023.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, pp. 1-14. 1973. Disponível em <<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em 11 de dez 2022.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training e Development**, p. 40- 47, May, 1997. Disponível em <<https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A20766511&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=19ae0cdd>>. Acesso em 8 de nov 2022.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990. Disponível em <<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>. Acesso em 10 de jan 2023.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. 3 ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



STOREY, J. **New Perspective on Human Resources Management**. Londres: Routledge, 1989.

STOREY, J. **What is strategic HRM?** In: STOREY, J. (Ed.). Human resource management: a critical text (pp. 59–78). London: Thomson Learning, 2007.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégico: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. p. 197

CAPÍTULO 12

A LIDERANÇA DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Osnei Francisco Alves
Vinicius Francisco Alves

RESUMO


As teorias convencionais de liderança são baseadas nas ideias de controle e orientação, que podem, na verdade, ser inconsistentes com as características de sistemas e de modo de vida descritos pelas novas ciências. O objetivo deste artigo é propor uma reflexão dos argumentos das teorias convencionais de liderança que ignoram a natureza não previsível dos seres humanos, que não se compatibilizam com as funções destinadas às máquinas. A proposta do artigo é uma investigação em um campo social que pretenda aprofundamento e entendimento do contexto provoca contradições em seu objetivo de fazer ciência, pois aborda a diferença entre os métodos específicos das ciências sociais e das ciências físico-naturais. Observa-se que ao se insistir em abordagens mecanicistas, há uma falência da imaginação, uma vez que, por mais que se tente, é difícil ter uma representação homogênea do mundo. Não estariam as concepções de mundo que hoje domina as situações superficiais e mecânicas? No estágio hegemônico da técnica, o homem perde não apenas sua liberdade, mas a imaginação de si mesmo, dá-se o desaparecimento do sujeito, seja do poder, do saber ou da história, em proveito de uma mecânica operacional. Diante do exposto observa-se que as estruturas mecanicistas, que pressupõem que a organização seja uma máquina, e não um organismo vivo que fragmenta as relações, congela as pessoas e coloca muros entre elas, limitando sua própria ação e a das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Ciências sociais. Liberdade. Teorias.

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança desperta sempre grande interesse, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, com discussões ainda muito presas ao arcabouço de pensamento que se divulgava em meados do século XX. O objetivo do artigo é discutir o paradigma ocidental tradicional de liderança que prevalece, ainda que existam evidências de seu esgotamento para lidar com o grau de incerteza e de fluidez que vive a economia e a complexidade crescente dos problemas da sociedade contemporânea. Embora com décadas de teorização sobre liderança, há uma indisfarçável confusão sobre o que seja realmente esse fenômeno social, como é possível perceber em inúmeros modelos vigentes, com ênfases relacionadas a abordagens reducionistas, numa lógica da pesquisa em que partes são isoladas e estudadas independentemente do sistema a que pertencem a ideia geral é: se alguém consegue entender as partes, pode tirar conclusões sobre o todo.

Diante do exposto é necessária uma reflexão dentro das bases históricas da liderança para consolidar a prática das suas vertentes nas organizações. Observa-se que ao se insistir em abordagens mecanicistas, que contribui para a falência da imaginação, uma vez que, por mais que se tente, há uma dificuldade de fazer uma representação homogênea do mundo. O



empreendedorismo tem como essência o uso da imaginação que desencadeia a criatividade, observa-se que as organizações modernas para serem competitivas necessitam da criatividade e inovação, assim, uma abordagem extremamente mecanicista pode comprometer o futuro das organizações.

Por outro lado, observa-se que os modelos de liderança também buscam no determinismo sua lógica interna, a partir da crença de que todos os eventos são causados por eventos precedentes. Em que perdure a polêmica entre as pesquisas quantitativas e qualitativas, é importante manifestar que qualquer investigação social deveria contemplar uma característica básica de seu objeto: o aspecto qualitativo. Implica também considerar que o objeto das ciências sociais é complexo, contraditório, inacabado e em permanente transformação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A liderança diante da complexidade


A complexidade tem sido uma questão intensamente discutida desde o fim do século passado. O século XXI faz um enfrentamento dos novos desafios impostos desde o final do século anterior de problemas que não eram resolvidos pelo modelo de ciência vigente, sobretudo a mecânica newtoniana. As expressões “complexidade”, “pensamento complexo” ou “teoria sistêmica” sintetizam a racionalidade ou a lógica contemporânea, presentes tanto nas ciências quanto na filosofia.

Trata-se de um modelo de conhecimento resultante da tentativa de compreender a natureza - e a própria sociedade - diante dos novos desafios impostos pelos problemas não resolvidos pelo modelo de ciência vigente.

Uma nova maneira de pensar o mundo e a natureza tem ocorrido em oposição ao pensamento newtoniano mecanicista.

Esse novo olhar diz respeito a um modo de produção de conhecimento, como se relaciona com o mundo, no abandono de uma visão monolítica do mundo para a compreendê-lo de forma sistêmica, observando suas diversas interações enquanto sistema.

Uma nova ciência da teoria da complexidade vem emergindo das ciências físicas e, recentemente, chegou até as ciências sociais, afastando-se de visões lineares e mecânicas do mundo, para visões não lineares e mais orgânicas, caracterizadas pela incerteza e imprevisibilidade. A ciência clássica busca ordem e estabilidade, mas muitos teóricos



atualmente veem a natureza como muito mais dinâmica, instável, imprevisível e complexamente estável para ser descrita com modelos simples.

Estudos e pesquisas recentes inspiram-se nas leis da natureza para compreender as organizações, fugindo da lógica mecanicista, e chegam ao mundo dos negócios, embora de forma ainda incipiente. Décadas atrás, Herbert Simon (1976) - cuja obra se tornou um clássico no estudo das organizações - já demonstrava ser apropriada a aplicação de imagens dos sistemas vivos para a compreensão das dinâmicas organizacionais. Ele utilizou em sua teoria expressões como seleção natural, coerência, emergência, numa visão da organização como sistema complexo adaptativo.

A Escola Sociotécnica também parece ter utilizado uma perspectiva biológica para analisar suas alternativas organizacionais, ao falar de sistemas abertos, de trocas com o ambiente. A complexidade parece estar presente de diferentes formas e em diferentes áreas do conhecer e fazer humanos. Ela foi desenvolvida pelas ciências contemporâneas, refletida pela filosofia, mas se encontra também disseminada nas sociedades contemporâneas, que se tornaram sistemas complexos com diferentes processos de produção, reprodução, distribuição, entre outros, do conhecimento teórico e prático. Como consequência, tornou-se necessário, por parte da gestão, o conhecimento desses processos para um adequado operar nessas sociedades. Em outras palavras, a gestão não está imune ao desenvolvimento dessa ideia presente nas ciências contemporâneas e sua reflexão epistemológica se torna um imperativo pelas necessidades práticas impostas pela sociedade. Por que continuar a tratar a gestão como um problema de engenharia?

O conceito de complexidade se afasta das perspectivas reducionistas, propondo ver as organizações como sistemas complexos adaptativos, compostos de uma diversidade de agentes que interagem uns com os outros, mutuamente se afetando, ao mesmo tempo gerando um novo comportamento para o sistema como um todo, o que terá grande impacto no mundo corporativo, uma vez que as tradicionais ferramentas e técnicas de gestão são utilizadas, em larga medida, para garantir estabilidade organizacional, eficiência operacional e desempenho previsível. Os processos de planejamentos formais, a tomada de decisão centralizada, as estruturas hierárquicas, os procedimentos padronizados, os sistemas de controle com o papel de líder e principal responsável pela dinâmica interna da organização são ainda regra nas organizações. O importante nessas estruturas e procedimentos é garantir eficiência organizacional, o que pode limitar a flexibilidade e ainda criar impedimentos para a inovação, a criatividade e a mudança.

3. METODOLOGIA

Para Michel (2009, p. 53), “O método de pesquisa a ser utilizado será o que consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais”.

A compreensão da especificidade do método das ciências sociais conduz à pergunta específica sobre o conceito de metodologia, que se analisa como o caminho e o instrumental próprios da abordagem da realidade.

Nesse sentido, a metodologia ocupa lugar central no interior das ciências sociais, na medida em que é parte intrínseca da visão social de mundo veiculada na teoria. O estudo da cognição e da aprendizagem, notadamente, o da liderança, e a pesquisa que foca a prática do trabalho, requer uma mudança conceitual radical ao ver o conhecimento como algo socialmente construído, e não como propriedade do indivíduo, como uma espécie de quantidade que pode ser medida, acessada e transferida.


De acordo com Gil (1994, p. 43), a pesquisa se constitui em um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” e tem como objetivo principal, descobrir respostas para os problemas através da aplicação de procedimentos científicos.

A pesquisa é uma atividade voltada para a analisar e verificar a solução de problemas. Sendo assim, ela se inicia com uma dúvida ou de um problema, buscando uma resposta ou solução, com a utilização do método científico. Pesquisa também é uma forma de buscar conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato. A pesquisa bibliográfica é interessante, pois estabelece a visão que muitos autores destacam sobre o tema, e forma uma base sólida para o estudo, propiciando uma discussão científica e pertinente abordando novas visões e capacidade crítica.

Neste artigo utilizou-se a visão de vários autores por meio de um referencial teórico sobre liderança tem como propósito identificar as relações da liderança na sociedade e observar os estudos sobre liderança em face de novas abordagens, fornecendo uma visão bastante geral da teoria da complexidade e suas implicações.

4. ANÁLISE DOS POSICIONAMENTOS E DISCUSSÃO

Yunus (2000) Muhammad Yunus, em o banqueiro dos pobres, pesquisou os bancos tradicionais e aplicou na concepção de sua instituição financeira, exatamente o contrário que as demais praticavam. O que ele pretendia era uma revolução no microcrédito e conseguiu,




mudando a vida de mais de dois milhões de bengalis, o que grandes corporações financeiras, ainda que com abundante ajuda internacional, não conseguiram em décadas de atuação.

Já existem muitas tentativas de fugir ao pensamento tradicional dominado pela Era Industrial, no que diz respeito a pesquisas e práticas de liderança, com mudança do olhar para incerteza, autoorganização, não linearidade e caos. Atualmente, estudos sobre Liderança reunidos por Mary Uhl-Bien e Russ Marion (2008) focalizam a liderança sob vários ângulos, epistemológica e metodologicamente, apresentando o conceito de “Liderança Emergente” e seu entendimento em relação a temas como conflito, informação, mudança, inovação, grupos, equipes, relações interpessoais e controle. Consistentemente, o conceito discutido de liderança se afasta da visão top-down, da visão de uma liderança heroica, expandindo-se numa perspectiva em direção à inteligência coletiva, distribuída e emergente. Uma vez que a “inteligência coletiva” representa um conceito central da teoria da complexidade, é possível pensar como a organização humana tiraria vantagens desse fenômeno. Os sistemas humanos, evidentemente, diferem dos sistemas das abelhas e das formigas, que correspondem a uma metáfora perfeita da autoorganização.

Concepções contemporâneas constataam posição oposta à visão individualista de liderança, baseando-se, por exemplo, na suposição de redes de cognição distribuída. No centro da visão da cognição socialmente distribuída está a ideia de que mente e consciência não são somente características da vida mental interior dos indivíduos, mas são manifestadas em atividades realizadas conjuntamente em relações sociais. A visão da Liderança Distribuída no grupo também traz um novo quadro de referências para a compreensão do fenômeno da liderança (GRONN, 1999). Estudos sobre Liderança Complexa (BIEN *et al.*, 2008) elucidam problemas adaptativos complexos, próprios da modernidade, trazendo para a gestão uma nova visão de mundo.

De acordo com Freire (2009), pela ânsia de novidades, a chegada recente ao mundo corporativo de pesquisas e livros sobre a complexidade corre o risco de se transformar em mais um entre tantos modismos que assolam o pop management. Já existe até um Prêmio Ig Nobel de Física, concedido anualmente por uma equipe de pesquisadores da Universidade de Harvard às denominadas pesquisas improváveis, aquelas que fazem as pessoas rirem e depois pensarem.

Os princípios gerais da teoria da complexidade podem ser assim compreendidos, quando aplicados à compreensão da gestão: (1) organização autoemergente - ordem em nível sistêmico; (2) sensibilidade às condições iniciais, nas quais pequenas flutuações podem ter consequências




imprevisíveis; (3) distância do equilíbrio - o sistema importa energia e informação que é dissipada pelo sistema, criando desordem, levando a alguma ordem imprevisível; (4) interações não lineares e interconectadas. Ao abordar a liderança na ótica dos princípios geralmente aceitos como os da complexidade, observa-se que a liderança, analisada sob essa ótica, contrapõe-se às crenças em vigor nos modelos tradicionais de liderança.

Um bordão sempre utilizado sobre a liderança diz que o papel do líder seria o de especificar o futuro desejado. Os líderes heróis, venerados, rebitam suas experiências como celebridades, suas visões e seus conselhos são mágicos, não há lugar para dúvidas. Claro que de tempos em tempos surgem livros que realmente tratam de experiências audaciosas, baseadas, ou melhor, inspiradas em princípios de uma ciência moderna, que apresentam frescor e inovação, como as experiências, dentre outras, de autores como De Geus (1998), Dee Hock (2000). Esses autores, mesmo que suas ideias não tragam a consistência científica exigida, demonstram antever e estão cientes de que o pragmatismo puro gera individualismo e narcisismo. Entendem que uma cultura pragmática é ideal para situações de dominação e para a construção de relações assimétricas no ambiente de trabalho. Trata-se de trabalhos que causam polêmicas em temas que, geralmente, são tratados nas áreas de negócios de forma bastante superficial.

O papel do líder como formulador da visão, o único que detém a chave da solução, o que é inspirador, sábio, contém contradições, notadamente ao assumir que cabe ao líder empreender a tarefa de especificar o futuro, visando influenciar outros a eliminar a desordem, as lacunas entre intenções e a realidade. Muito da ênfase na visão convencional de liderança está focada no que o indivíduo, em posição de liderança, sabe, pensa e faz. A partir dessa perspectiva, o líder parece ter uma visão de fora do sistema, de tomador de decisões, planejando ações para a organização, de acordo com os resultados previstos.

A teoria da complexidade sugere que a maior fonte de criatividade organizacional vem de dentro - da interação de indivíduos e grupos dentro da organização cujas ações, intercâmbios e adaptações de uns com os outros não são controladas, por vezes nem conhecidas, pelos líderes. Ideias que redirecionam a organização são suscetíveis de ter uma ascensão sem a supervisão de um controlador central, uma vez que os líderes não são os únicos influenciadores das organizações. Desse modo, organizações são capazes de alcançar futuros produtivos por causa de ideias que crescem de dentro do atual sistema para fora, pelas interações de seus membros, e não a partir da visão do líder, no topo da organização. As estratégias e apelos carismáticos da



liderança são inúteis se não conseguirem gerar condições que permitam estados produtivos futuros, mas altamente não especificados.

A liderança emergente se apresenta para estimular e imprimir significado aos padrões, fornecer elos a estruturas emergentes, fortalecendo, portanto, as conexões entre os membros da organização. Os líderes ou gestores organizacionais precisam entender os novos padrões e aprender a manipular as situações de complexidade, mais que seus resultados; devem focar menos em controlar o futuro e mais em permitir futuros produtivos. De entrevistas com executivos de empresas que seguem princípios da teoria complexa, são relatadas histórias de líderes que confiaram seu poder não tanto no controle, mas em suas capacidades de permitir, incentivar, provocar.


Desse modo, com base nesses novos princípios e em resultados empíricos, pode-se sugerir a substituição da crença do líder como criador do futuro por outra premissa: “Líderes fornecem vínculos para estruturas emergentes ao reforçar conexões entre os membros da organização” (BIEN, 2008).

Outra crença bastante difundida se relaciona a uma visão inquietante, posto que sugere a busca do conformismo. Ela diz respeito ao fato apregoado de que a liderança deve buscar alinhamento e consenso; o líder deve eliminar a desordem e o espaço entre intenções e realidade. Em relação aos papéis, o principal papel do líder não seria exatamente o contrário, o de encorajar o desequilíbrio e favorecer visões divergentes?

Visões tradicionais da liderança focalizam o papel do líder em influenciar terceiros a cumprirem tarefas necessárias ao alcance de objetivos. E a expectativa é de que tudo será feito de forma metódica: mudança controlada. Líderes eficazes, muitas vezes, são julgados a partir de sua capacidade em minimizar conflitos e manter a ordem, ou pelo menos manter a impressão de que não existe conflito e de que tudo está sob controle e na mais perfeita ordem. A ênfase das organizações em minimizar os conflitos aparece em estudos acadêmicos, assim como nas fórmulas de líderes carismáticos. Harmonia e estabilidade caracterizam equilíbrio em modelos tradicionais de organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a maior parte das organizações se encontra em um patamar entre a estabilidade e a instabilidade e, nesse contexto, a persistente busca da estabilidade, em vez de ser benéfica, apresenta-se como uma das causas de decadência e morte organizacional. Desse modo, líderes não precisam simplesmente eliminar a desordem. Qualquer organização é,



simultaneamente, ordem e desordem, qualquer organização necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e mudança, de normas e de liberdade, de controle e de autonomia, de tradição e de inovação, de ser e de devir. A organização vive, constantemente, antinomias, dilemas, paradoxos.

Por vezes, tem-se o entendimento de que os dilemas, as polaridades e os paradoxos, tal como os problemas, precisam ser resolvidos. Esse conceito mecanicista, separatista, é uma poderosa maneira de ver o mundo, uma maneira útil de perceber alguns aspectos da realidade e uma ajuda prática nas atividades do dia a dia. A dificuldade tem início quando essa maneira de perceber a realidade começa a ser considerada a melhor. O problema começa quando passa a ser considerada a única. Ela não passa de uma perspectiva, de uma maneira de perceber a realidade.

De acordo com a teoria da complexidade, as organizações deveriam pautar-se pelos princípios da natureza, e não pelos princípios das máquinas. As organizações são coisas vivas, isso não é apenas uma metáfora para os que compartilham dessa nova visão. E, assim, as antinomias, os dilemas, os paradoxos deveriam ser conciliados. A conciliação entre antinomias se daria então em círculos virtuosos, refletidos e geradores de um pensamento complexo, encontrando na metáfora da circularidade em espiral sua melhor expressão.

Contudo, na prática atual das organizações, a liderança é ainda baseada na premissa da hierarquia, e muitos que se dizem líderes repudiam o aprendizado, pois estão presos à tradição gerencial do controle. Fala-se, insistentemente, sobre a importância do empowment, que se reduz a uma retórica, na medida em que, provavelmente, a maior parte dos líderes confia mais em si próprio que em qualquer outra pessoa.

REFERÊNCIAS

BIEN, M. MCKELVEY, H. **Complexity Leadership**. IAP - Information Age Publishing, Inc. EUA, 2008.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. São Paulo: Editora Campus, 1998.

DEE, M. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.

FREIRE, O. **A Física no século XX: notas sobre sua história**. Ciclo de Estudos de Complexidade e Gestão. Fundação Dom Cabral, 2009.



GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRONN, P. **Systems of distributed leadership in organizations. Paper presented to the Organisation Theory, at the annual meeting of the American Research**. Montreal, 1999.

SIMON, H. A. *Administrative behavior*. 3. ed. New York: Free Press, 1976.

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

CAPÍTULO 13

MODELOS DE AVALIAÇÃO PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Roberta Souza Santos
Kelmara Mendes Vieira
Giana Silva Giacomelli

RESUMO


A avaliação na educação de modo geral constitui um assunto complexo e no ensino superior envolve atividades e operacionalização diversificadas. Quando se trata da Educação a Distância (EaD) não é diferente e os desafios são complementados pela complexidade da modalidade de ensino. Assim, a utilização de modelos de avaliação é indispensável para que a EaD possa ser analisada e venha a entregar resultados eficazes. O presente trabalho tem por objetivo central fazer uma revisão dos modelos de avaliação existentes para a EaD. A metodologia empregada se constituiu de um levantamento bibliográfico, valendo-se da pesquisa através *Google Acadêmico* e Portal de Periódico da Capes. Os resultados demonstraram que muitos modelos se baseiam na escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988, 1991), TAM de Davis (1989) e MSSI de DeLone e McLean (1992; 2003), confirmando a importância desses teóricos no desenvolvimento de instrumentos de avaliação. Ademais, apontam que as principais dimensões dos instrumentos avaliativos são as tecnologias, estruturas e pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Modelos. Avaliação. Educação a Distância.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação na educação constitui um assunto complexo e relevante, principalmente, no que diz respeito aos trabalhos e demais projetos que dizem respeito a qualidade, sendo que na educação superior envolve conceitos e operacionalizações diversificados (BERTOLIN; MARCHI, 2010). Na Educação a Distância (EaD) não é diferente por envolver trabalhos de equipe multidisciplinar e não somente docentes e discentes como o é na maioria dos cursos presenciais. Compreende que a EaD exige funcionamento diferenciado quando em comparação a modalidade tradicional.

A EaD, seja híbrida ou totalmente *online*, ascendeu nos últimos cinquenta anos (SHACHAR; NEUMANN, 2010; MEANS *et al.*, 2013; LOTON *et al.*, 2020), e a educação superior se tornou uma das principais usuárias deste tipo de modalidade. Nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras, por exemplo, a expansão da EaD se deu por meio do Programa Universidade Aberta (UAB) e possibilitou a muitos o acesso à educação superior (PETTER; SAMBRANO, 2016). Isso vai ao encontro das ideias de Mari *et al.* (2017) ao mencionar o empenho das políticas de governo, a partir de meados do século XXI com o propósito de universalizar a educação superior brasileira. Já na iniciativa privada os maiores




conglomerados que ofertam muitos cursos EaD possuem uma participação de mercado em torno de 75% (MELO, 2017; LOPES; CASTRO, 2019).

De acordo com o Decreto 9.057/2017, a EaD pode ser definida como uma modalidade educacional na qual a intervenção no ensino-aprendizagem envolva a utilização de meios e recursos tecnológicos de informação e comunicação, que aliadas ao desenvolvimento das atividades docentes e discentes permite a estes exercerem suas atividades em ambiente e tempo diferentes (BRASIL, 2017). Pode ser avaliada igualmente como um novo paradigma educacional baseado nas tecnologias e apresenta um esforço de oferecer educação às pessoas que estão geograficamente distantes (MOORE; DICKSON-DEANE; GALYEN, 2011). Configurando-se como uma alternativa efetiva, pois as variáveis tempo e espaço são fatores com maior flexibilidade na realização de um curso a distância (ROCHA, 2019). O esforço em gerir não se restringe a certas estruturas de organizações, mas é uma atividade comum a todas elas e a gestão da educação, em especial, para os cursos não ensejam diferenças (RUMBLE, 2003; SILVA *et al.*, 2011).

Com isso, aliadas às questões de gestão educacional advém as preocupações com a qualidade para a EaD, pois o crescente número vagas e matrículas para o ensino a distância ensejam modelos de avaliação cada vez mais eficientes. No ambiente da educação, Márquez e Montiel (2017, p. 34) afirmam que a “qualidade educacional como padrão de excelência é um processo em constante evolução, dinâmico e permanente, cujo objetivo é a promoção da melhoria contínua”, portanto, é especialmente salutar a avaliação em caráter periódico.

Observa-se que a criação de modelo de avaliação é uma alternativa válida para que as instituições educacionais, sejam elas públicas ou privadas, possam avaliar seus serviços. Na EaD, os Referências de Qualidade para a Educação Superior à Distância (RQESA) discorrem que não há um modelo único de avaliação, pois cada IES tem suas peculiaridades a serem levadas em conta (BRASIL, 2007), o que confirma a importância da construção de instrumentos de avaliação cada vez mais robustos.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo central fazer uma revisão teórica dos modelos de avaliação existentes para a EaD, descrever suas características e demais contribuições a época em que foram elaborados e citar as principais dimensões consideradas nos estudos pesquisados. O artigo se justifica, pois, a EaD aliada ao movimento de mudanças tecnológicas admite em conjunto diversidade de concepções, principalmente em relação a



instrumentos de avaliação cada vez mais inovadores e com isto poderá fornecer subsídios, para o alcance da qualidade. Contribuindo para uma gestão de cursos mais eficiente e efetiva.


2. MODELOS DE AVALIAÇÃO

Avaliar pode ser compreendida como emitir juízo de valor sobre coisas, pessoas ou objetos com o intuito de realizar mudanças para melhoria ou até mesmo criar conflitos que não estavam expostos, auxiliando tomada de decisões e promovendo aos resultados (KRAEMER, 2005; LOPES; CASTRO, 2019). Constitui um processo de atividade periódica, normalmente, para obter informações relevantes de diagnóstico com o objetivo de buscas de soluções para problemas diversos (OLIVEIRA, 2018). Conforme o autor a avaliação vem se modificando e expandindo de acordo com as transformações das sociedades e se constitui em ferramental de observação, exame, intervenção e alterações sociais e não isenta o cenário educacional.

No que tange à EaD no ensino superior, a avaliação segue a política nacional de avaliação normatizada pela Lei 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com o propósito de “melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social” (BRASIL, 2004). Estabelecendo ainda que a avaliação institucional das Instituições de Ensino Superior – IES deverá ser interna e externa. Sendo a interna, nomeada como autoavaliação, realizada por meio de Comissão Própria de Avaliação (CPA), formada por membros da comunidade acadêmica e representantes da sociedade.

Cabe a tais comissões a elaboração e construção de modelos de avaliação ou instrumentos coerentes com a realidade institucional. As instituições educacionais, sejam públicas ou privada, naturalmente possuem independência administrativa, organização didático-pedagógica própria e dinâmica diversas quanto à operacionalização, bem como missão e objetivos diversos (NASCIMENTO, 2011).

Ao contextualizar o ambiente EaD, Moore e Kearsley (2007) entendem que nele o processo de ensino-aprendizagem é estruturado e organizado ocorrendo em tempo e espaço diversificados, exigindo métodos especiais de concepção para a instrução e comunicação e requerendo o uso de várias tecnologias, instalações organizacionais e administrativas específicas. Os autores teorizam que a ideia de distanciamento entre docentes e discentes parece ser muito modesta, porém se torna complexa a partir da análise das implicações que o ambiente da EaD pode apresentar. Em países com grandes extensões territoriais e com economia



globalizada a EaD encontra força para sua efetividade, caso seja bem planejada e implementada, o Brasil, por exemplo, possui potencial através de seu sistema educativo (MARI *et al.*, 2017).

Pretti (2009) e Hodges *et al.* (2020) argumentam que a EaD possui como propriedades fundamentais uma estrutura organizacional complexa, separação tempo/espaço entre alunos, professores e tutores, necessita interação e/ou a interatividade, a aprendizagem ocorre de forma autônoma e ao mesmo tempo grupal, carece de um sistema robusto de financiamentos que levam tempo para se identificar e construir.

Os RQESA citam oito quesitos gerais e necessários para a fomentar os cursos de graduação: concepção da educação e currículo, sistemas de comunicação, material didático, avaliação, equipe multidisciplinar, infraestrutura e auxílio, gestão administrativa e acadêmica e sustentabilidade financeira (BRASIL, 2007). Dessa forma, o ambiente da EaD é caracterizado por pessoas, estruturas e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's). Na dimensão que envolve as pessoas há o aporte necessário dos recursos humanos como: professores, tutores, conteudistas, coordenadores de polos e de cursos, administrativo. A infraestrutura se caracteriza por recursos materiais como instalações físicas mínimas, ou seja, salas de suporte ao aluno, laboratórios de informática e de práticas, bibliotecas. Já as TIC's caracterizam-se pelo acesso à internet, recursos audiovisuais e outros necessários para o processo conhecimento na EaD (FALLER, 2009).

Diante do exposto e em vista das argumentações, entende-se que estruturar a educação seja em qualquer modalidade (presencial ou a distância) é complexo e na prática requer esforços da gestão e de seus muitos profissionais. No caso da EaD os desafios apresentados se tornam ainda mais pungentes devido ao envolvimento e coordenação de diversos atores fundamentais no processo de construção de um curso, que vão muito além de uma sala de aula física tradicional, com um professor e seus alunos.

No âmbito da gestão da qualidade dos cursos no contexto da EaD existe uma procura para elaboração de modelos de avaliação e de certificação para a qualida que sejam mais condizentes com essa modalidade de aprendizagem (FILHO; OLIVEIRA, 2021). No Quadro 1 são apresentados modelos encontrados na literatura nacional e internacional, que que confirmam que não há um modelo hermético de análise, e diversas concepções podem ser desenvolvidas, conforme já previsto no RQESA.

Quadro 1: Revisão dos modelos para Educação a Distância.

Autores/Ano	Contribuições e características	Principais dimensões do instrumento de pesquisa	Enfoque metodológico
Veiga <i>et al.</i> (1998)	-Proposto para avaliação a qualidade de cursos EaD em extensão. - Basearam-se na escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	Aspectos da qualidade do curso, qualidade geral e valor, avaliando satisfação, dados complementares e dados demográficos.	- Quantitativo com o uso de técnicas de análise de regressão e regressão bivariada.
Rodrigues (1998)	- Proposto para avaliação de cursos em EaD. Aplicado aos servidores do IBGE em Santa Catarina.	Mídias, estratégias pedagógicas, planejamento do curso, materiais, implementação do curso, instituição e avaliação.	-Quantitativo com análise de estatística descritiva.
Abdullah (2006)	- Desenvolvimento de uma escala de itens que pudesse aferir a qualidade para o ensino superior em geral. - Denominação da escala HedPERF (<i>Higher Education PERFORMANCE</i>) - Basearam-se na escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988, 1991)	Aspectos não acadêmicos, acadêmicos, programa do curso, reputação, acesso e assistência ao estudante em termos de aconselhamento e saúde.	- Qualitativo por meio de grupo focal. - Quantitativo com uso de técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória, análise de regressão e modelo de equações estruturais.
Sultan e Tarafder (2007)	- Construção um modelo de qualidade para educação superior a distância com vista ao desempenho. - Denominação da escala Performance Higher Education (PHed Model). - Basearam-se na escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988, 1991)	Adaptaram diversos itens da escala HedPERF, sendo as dimensões: Aspectos não acadêmicos, acadêmicos, programa do curso, reputação, acesso e assistência ao estudante em termos de aconselhamento e saúde.	- Qualitativo por meio de entrevistas em grupos de foco, opinião de especialistas. - Quantitativo com uso de técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória, análise de regressão e modelo de equações estruturais.
Selim (2007)	Proposição de um modelo central para especificar os fatores críticos de sucesso para a EaD por meio da percepção de discentes	Professores, discentes, componente tecnologia e suporte da IES.	Quantitativo com uso de técnicas de análise de estatística descritiva e análise fatorial exploratória.
Sahin e Shelley (2008)	- Modelo de pesquisa para verificação da satisfação discente com a EaD. -Alguns modelos mencionados pelos autores:TAM (<i>Technology Acceptance Model</i>) de Davis (1989)	Conhecimento de informática, flexibilidade, utilidade e satisfação.	Quantitativo com uso de técnicas de análise fatorial exploratória, análise de regressão e modelo de equações estruturais.
Kim e Lee (2008)	Modelo para verificar critérios de avaliação em relação a sistemas de gestão para EaD.	-Macrodimensões: Interações/avaliações e instruções/tecnologias; -Microdimensões: acessibilidade, comunicações, interações com usuários, adequação do sistema, interoperabilidade do sistema e da instituição, usabilidade das mídias e facilidade dos procedimentos.	- Qualitativo, pois, muitas variáveis foram compostas através da revisão de literatura e opinião de especialista na área da EaD. - Quantitativo com o uso das técnicas estatísticas como análise fatorial exploratória e confirmatória.

Sun <i>et al.</i> (2008)	<p>-Modelo para identificação fatores críticos de sucesso para uma gestão mais efetiva da EaD no ensino superior e consequentemente a promoção da satisfação discente.</p> <p>-Alguns modelos mencionados pelos autores: TAM e Modelo de Sucesso de Sistemas de Informação (MSSI) de DeLone e McLean (2003)</p>	Professores, discentes, qualidade do curso, tecnologias de informação e comunicação, design intuitivo, avaliativa e social.	<p>- Qualitativo realizaram entrevistas com discentes experientes em EaD.</p> <p>- Quantitativo com o uso das técnicas estatísticas como análise de regressão múltipla.</p>
Faller (2009)	Proposição de parâmetros de avaliação para cursos EaD.	Professores, tutores, coordenadores de curso/polo e TDIC's, práticas pedagógicas, percepção geral quanto a estrutura do curso e do polo e avaliação global.	<p>- Qualitativa por meio de entrevistas com os coordenadores de curso e polo.</p> <p>-Quantitativo para pesquisa aos discentes e fazendo usos de técnicas de estatística descritiva e análise fatorial exploratória.</p>
Tsai (2009)	<p>-Proposição de construção de um modelo para aprendizagem em EaD sob o ponto de vista da metacognição.</p> <p>-Denominação do instrumento "Escala Estratégia para Aprendizagem em EaD".</p>	Motivação, autorregulação, conhecimentos de informática/internet, ansiedade e concentração.	<p>- Qualitativa por meio de entrevistas com discentes em profundidade, estudo piloto e estudo principal.</p> <p>- Quantitativa através dos usos de técnicas de estatística como análise fatorial exploratória e análise de variância unidimensional.</p>
Ozkan e Koseler (2009)	<p>-Proposição de um modelo abrangente multidimensional, cuja denominação é Modelo Hexagonal de Avaliação para a EaD (HELAM – Hexagonal Learning Model)</p> <p>- Objetivo verificar a satisfação e benefícios da aprendizagem híbrida e de sistemas de gestão de aprendizagem.</p> <p>- Alguns modelos mencionados pelos autores: TAM e MSSI.</p>	Qualidade do sistema, do serviço, do conteúdo, perspectiva do aprendente, atitudes do instrutor e questões de apoio.	<p>- Qualitativa por meio de grupos focais, análise de especialistas.</p> <p>- Quantitativa com o uso das técnicas de análise fatorial exploratória e análise de regressão.</p>
Battisti <i>et al.</i> (2011)	<p>-Identificar a percepção dos discente sobre a qualidade do curso de Administração EaD.</p> <p>-Visaram dar continuidade ao modelo proposto por Veiga <i>et al.</i> (1998)</p>	Tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, qualidade geral do curso	Quantitativa com o uso das técnicas de análise de regressão.
Udo <i>et al.</i> (2011)	<p>-Proposição de um modelo para avaliar a qualidade da EaD através da adaptação da escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).</p> <p>- Houve a substituição da dimensão "tangibilidade" da escala original por "conteúdo do site"</p> <p>- Fez-se o uso das premissas da Teoria Cognitiva da</p>	Garantia, empatia, responsividade ou capacidade de resposta, confiabilidade, conteúdo do site, qualidade da EaD e satisfação.	Quantitativa com o uso das técnicas de modelagem de equações estruturais, análise fatorial e análise de regressão.

	Aprendizagem Multimídia (TCAM) de Mayer (1998) e Modelo de Continuidade de Sistemas de Informação (MCSI) de Bhattacharjee (2001).		
Jung (2012)	-Proposição de um modelo conceitual para avaliação da qualidade na EaD. - Destacou a variável sexo para a análise e possíveis diferenças a serem observadas.	Macrodimensões: ambiente, pedagógico e suporte institucional Microdimensões: Suporte aos docentes, suporte aos discentes, informação/publicidade, infraestrutura, mecanismo interno de garantia para qualidade, credibilidade institucional, gestão dos cursos, processo de ensino-aprendizagem, interações nas atividades e avaliação.	
Owston, York e Murtha (2013)	-Verificação das percepções dos discentes da educação superior em um curso híbrido. - Os objetivos centrais foi a análise da satisfação geral com o aprendizado combinado, conveniência proporcionada pelo aprendizado, senso de engajamento no curso e opiniões sobre os resultados do aprendizado.	Satisfação geral	Quantitativo com o uso das técnicas de estatística descritiva, análise de covariância e análise de regressão.
Tolentino <i>et al.</i> (2013)	- Proposição e adaptação de um modelo para EaD originalmente concebido para cursos presenciais. - O escopo foi aferir a qualidade do ensino e a do serviço sob a perspectiva dos discentes que estavam cursando alguns módulos (disciplinas) a distância no ensino presencial. - O modelo teve como objetivo identificar as dimensões a qualidade percebida com os resultados dos comportamentos	Satisfação, orgulho, arrependimento, lealdade, qualidade educacional, qualidade dos serviços, imagem e autoavaliação.	Quantitativa através das técnicas análise fatorial exploratória e modelagem de equações simultâneas.
Rodrigues <i>et al.</i> (2014)	-Proposta de um instrumento para avaliar a EaD sob a perspectiva dos discentes. - Basearam no modelo de Faller (2009)	Professores, tutores, coordenadores, organização didático-pedagógica e infraestrutura.	Quantitativa com destaque para o uso de técnicas de estatística descritiva, testes de confiabilidade e não-paramétricos
Mantovani, Gouvêa e Tamashiro (2015)	- Verificar a percepção discente sobre a qualidade do curso de Administração Pública de uma instituição de ensino superior. -Modificação da escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).	Segurança, empatia, presteza, confiabilidade, conteúdo do website e qualidade geral	Quantitativa com o uso de técnicas de estatística descritiva, análise fatorial exploratória.

Pinto, Laurino e Lunardi (2015)	<p>-Construção de um instrumento avaliativo para os cursos a distância.</p> <p>-Discussão da validação e análise do processo do modelo visando auxiliar os gestores e administradores a repensar sobre os cursos e demais ações para seus aprimoramentos.</p>	Ação pedagógica, coerência pedagógica, tutor presencial, estrutura do curso, condições do polo e coordenador do polo.	<p>- Qualitativa com 3 questões abertas sobre pontos positivos e negativos, solicitações de sugestões para melhoria a serem respondidas pelos discentes</p> <p>-Quantitativa por meio de análise de estatística descritiva.</p>
Raspopovic e Jankulovic (2016)	<p>-Objetivo analisar a percepção discente sobre a qualidade de um sistema de aprendizagem a distância.</p> <p>- Análise com discentes de cursos presenciais e a distância.</p> <p>- Alguns modelos mencionados pelos autores: MSSI, para as dimensões de uso, satisfação do usuário e benefícios líquidos.</p>	Qualidade administrativa e organizacional, características dos instrutores, perspectiva do aluno, desenvolvimento pessoal, recursos de aprendizagem, desenho de currículo, designação de cursos e qualidade do curso e satisfação geral	<p>- Qualitativa orientou os discentes a relatarem suas opiniões positivas e/ou negativas em relação a experiência de realizar um curso EaD.</p> <p>-Quantitativa por meio de análise de estatística descritiva.</p>
Mari <i>et al.</i> (2017)	<p>- Construção de um instrumento confiável para autoavaliação da EaD.</p> <p>- Para cursos técnicos em EaD.</p>	Instalações do polo em EaD, infraestrutura virtual, autoavaliação do respondente, equipe acadêmica e avaliação institucional.	Quantitativo com o uso de técnicas de estatística descritiva e uso de teste de confiabilidade e correlação (Alpha de Cronbach e Pearson)
Cidral <i>et al.</i> (2018)	<p>- Proposta de um modelo teórico levando em conta da teoria da satisfação e de sucesso em sistemas de informação para a EaD.</p> <p>- Verificação dos fatores críticos de sucesso para satisfação, uso e impacto individual percebido pelo discente na EaD.</p> <p>-Alguns modelos mencionados pelos autores: MSSI de DeLone e McLean (1992; 2003)</p>	Qualidade da colaboração, de serviço, da informação, do sistema, ansiedade do discente com a informática, comportamento do instrutor na EaD, diversidade das avaliações, interações entre os discentes, satisfação, usabilidade e impacto individual	Quantitativa através das técnicas de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais com amostragem.
Sarquis <i>et al.</i> (2018)	<p>- Verificação as dimensões da qualidade de serviços percebida na EaD pelos discentes de uma IES privada.</p> <p>- Construção de uma escala.</p>	Metodologia de ensino, materiais didáticos, instrutores, estrutura e coordenação.	Quantitativa por meio das técnicas de estatística descritiva e análise fatorial exploratória.
Souza e Carrazzoni (2018)	<p>- Avaliação da percepção discente referente a qualidade dos serviços educacionais na EaD.</p> <p>- Para cursos de pós-graduação EaD.</p> <p>- Basearam-se na escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988, 1991, 1993).</p>	Tangibilidade, confiabilidade, prestação, segurança, empatia, gestão, professores, tutores e material didático.	Quantitativa por meio da técnica de estatística descritiva.

Costa Júnior (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da qualidade dos cursos do Sistema UAB na UFSM sob a perspectiva dos discentes e demanda. - Baseou-se para a construção do modelo de avaliação discente em Abdullah (2006). 	Aspectos não acadêmicos, aspectos acadêmicos, reputação, acesso, conteúdo dos programas, compreensão.	Quantitativa para análise de parte discente com uso das técnicas de estatística descritiva e análise fatorial exploratória.
Lopes (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Propositura de um sistema de avaliação interna para os cursos de Licenciatura tendo por base o SINAES. - Pesquisa envolveu somente cursos de Licenciatura. 	Organização didático-pedagógica, corpo docente/tutorial e infraestrutura.	- O trabalho teve caráter exploratório com enfoque qualitativo, a partir de um estudo de caso.
Eom e Ashill (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um modelo sistêmico de aprendizagem abrangente que evidenciasse o sucesso para EaD. - Alguns modelos mencionados pelos autores: MSSI de DeLone e McLean (1992). 	Qualidade do curso, instrutor, motivação, inter-relação aluno-aluno, inter-relação aluno-instrutor e aprendizagem autorregulada e, juntamente a percepção dos resultados de aprendizagem.	Quantitativa por meio das técnicas de análise fatorial exploratória, análise de regressão por mínimos quadrados parciais e uso do procedimento de reamostragem (bootstrap).
Martins e Ribeiro (2018)	Construção de um modelo de engajamento discente para a EaD.	<ul style="list-style-type: none"> -Macrodimensões: condições prévias, contribuições do curso e da instituição e expectativas futuras. -Microdimensões: formação acadêmica e aptidão, perfil discente, atividades acadêmicas, tutor, docentes, suporte acadêmico, estrutura do polo, ambiente virtual de aprendizagem, sistema de ensino, materiais didáticos, conhecimento e empregabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> -Qualitativos através da análise de conteúdo - Quantitativa por meio das técnicas de análise fatorial exploratória.
Al-Fraihat <i>et al.</i> (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos fatores críticos de sucesso para EaD. - Construção de um modelo de avaliação abrangendo uma perspectiva holística. - Alguns modelos mencionados pelos autores: TAM e MSSI. 	Qualidade do sistema técnico, qualidade da informação, qualidade do serviço, qualidade do sistema educativo, qualidade do sistema de apoio, qualidade do discentes e qualidade do instrutor, satisfação percebida, utilidade percebida, utilização do sistema e benefícios.	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitativo por meio de exame de um questionário aplicado a especialistas em EaD, para que opinassem sobre as construções numa. - Quantitativo com o uso da técnica modelagem de equações estruturais.
López, Migueláñez e Prieto (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Propuseram validar um modelo que identificasse as dimensões para qualidade da EaD. - Consultaram somente especialistas na área da EaD e literatura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Macrodimensões: qualidade institucional, qualidade docente, sistema de aprendizagem e avaliação. - Microdimensões: política institucional, organização da instituição, auxílio institucional, coordenação pedagógica, funções docentes, estratégias docentes, materiais didáticos e tutoria, funcionamento, acessibilidade, preparo para avaliar, processos de avaliação, 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitativo por meio de avaliação dos constructos por especialistas, análise de conteúdo. - Quantitativo por meio de cálculo do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC).

		avaliação final e avaliação da qualidade e programa de curso.	
Ma e Lee (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Análise sobre a eficácia da aprendizagem híbrida numa perspectiva multidimensional, em vista do contexto da pandemia da Covid-19. - Verificar as percepções entre discentes que cursavam cursos online, híbrido e presencial. - Basearam-se em Keller (1999) e seu modelo Atenção, Relevância, confiança e Satisfação (ARCS). 	Atenção, Relevância, Confiança e Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitativo com grupo de controle dos discentes presenciais. - Quantitativo por meio da técnica de estatística descritiva.
Drueke <i>et al.</i> (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho descreveu uma estrutura para analisar a aceitação e satisfação dos discentes e docentes com EaD em tempo de pandemia da Covid-19. - Alguns modelos mencionados pelos autores: TAM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensões do TAM - Percepção da Utilidade, Facilidade Percebida ao Uso, Atitude/comportamento ao Uso, Uso Real. - Dimensões de contexto - Afinidade Geral com as Mídias, Preocupação com a Segurança dos Dados, Preocupação com a Pandemia, Infraestrutura Técnica e Organização da EaD. 	Quantitativo por meio do uso de técnicas de estatística descritiva, análise fatorial exploratória via modelagem de equações estruturais.
Bismala e Manurung (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Verificação da satisfação dos discentes em utilizar a EaD durante o a pandemia da Covid-19. - Matriz de Análise de Desempenho de Importância (ADI): Prioridade altas, prioridades estáveis, baixas prioridades e prioridades em excesso. 	Pares, conteúdo do curso, interações e flexibilidade, avaliação, discentes, docentes, tecnologias e do processo de ensino-aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitativo através da técnica de exame descritivo. - Análise de Desempenho de Importância (ADI): comparações de médias.
Lopes <i>et al.</i> (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da percepção de satisfação com a EaD. - Construção de uma escala de avaliação. - Basearam-se no modelo de Sun <i>et al.</i> (2008) 	Docentes, tutores, discentes, ambiente, curso, modelo de ensino, tecnologia e satisfação.	Quantitativa com o uso das técnicas de estatística descritiva via modelagem de equações estruturais.
Kang e Park (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de um modelo para verificar satisfação dos discentes com a EaD. - Questões norteadoras da pesquisa: Que fatores mais afetam a satisfação com a EaD? e Como 	Qualidade da informação, qualidade dos serviços, qualidade do sistema, docentes/tutores, discentes, ambiente/contexto, Intenção de uso.	Quantitativo se valendo das técnicas como análise de regressão logística ordinal, para aferir as variáveis dependentes e de modelagem de equações estruturais para as variáveis independentes.

	<p>a satisfação afeta o uso em continuidade da EaD?.</p> <p>Alguns modelos mencionados pelos autores: MSSI</p>		
--	--	--	--

Fonte: Autoria própria (2023).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao levantar os modelos de avaliação para a EaD existentes ponderou que os mesmos contivessem seus apêndices ou instrumentos para a análise. Também deu ênfase aos que eram vistos pelo discente, principal agente que percebe e recebe o processo de ensino-aprendizagem.

Destacam-se dentre os modelos analisados que muitos ainda são construídos pela alteração e adaptação da escala *Service Quality* (SERVQUAL) de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e seus estudos posteriores. Os autores através das técnicas de estatísticas obtêm as validações necessárias o que se pode considerar que esta escala, apesar das controvérsias se faz presente na área da educação. Os exemplos como os Veiga *et al.* (1998), Abdullah (2006) através da HedPERF (*Higher Education PERFORMANCE*), Sultan e Tarafder (2007) com a escala Performance Higher Education (PHEd Model), Battisti *et al.* (2011) que visou a continuação do modelo de Veiga *et al.* (1998), Udo *et al.* (2011) que alterou a dimensão tangibilidade por conteúdo do *site*, Mantovani, Gouvêa e Tamashiro (2015) e Souza e Carrazzoni (2018), que realizaram alterações pontuais cada qual. Assim, constituem exemplos relevantes que poderão ser usados e aplicados para a EaD.

Na EaD é compreensível o uso das tecnologias para mediação do processo de ensino-aprendizagem, assim muitos dos modelos encontrados na revisão reportam a similaridade referenciados nos padrões do TAM (*Technology Acceptance Model*) de Davis (1989) e MSSI (Modelo Sucesso de Sistemas de Informação) de DeLone e McLean (1992; 2003). O TAM desenvolve as dimensões como conhecimento de informática, flexibilidade, utilidade e satisfação e o MSSI com uso, satisfação do usuário e benefícios líquidos, que foram observadas na construção dos exemplos de Sahin e Shelley (2008), Sun *et al.* (2008), Ozkan e Koseler (2009), Raspopovic e Jankulovic (2016), Cidral *et al.* (2018), Eom e Ashill (2018), Al-Fraihat *et al.* (2020), Drueke *et al.* (2021) e Kang e Park (2022). Nestes foram constados a preocupação com a qualidade dos sistemas de informação e percepção dos discentes com satisfação, todavia não foram relegadas outras dimensões igualmente importantes de necessárias para EaD. Os demais modelos de forma análoga apresentam a dimensão tecnologias juntamente com pessoas, infraestrutura física, organização pedagógica e suporte institucional.

Desse modo, é compreensível mencionar que as dimensões gerais que norteiam os modelos de avaliação para EaD encontrados para o desenvolvimento do presente estudo, se organizam em torno de três eixos primários amplos: tecnologias, estruturas e pessoas. Observa-se também aspectos quanto a satisfação, motivação e avaliação nos instrumentos propostos.

Por fim, modelos ou instrumentos para avaliação seja em qualquer área, mas principalmente para o campo da educacional constituem importantes ferramentas para decisões da gestão contribuindo para uma melhoria contínua e eficaz dos cursos.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, F. **The Development of HEdPERF: A New Measuring Instrument of Service Quality for the Higher Education Sector.** *International Journal of Consumer Studies* 30.6 (2006):569-81. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_miscellaneous_57224770. Acesso em: 17 fev. 2023.

AL-FRAIHAT, *et al.* **Evaluating E-learning Systems Success: An Empirical Study.** *Computers in Human Behavior* 102, p. 67-86, 2020. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_journals_2316774647. Acesso em: 17 fev. 2023.

BATTISTI, P. *et al.* **Avaliação do Curso de Administração na Modalidade a Distância da Universidade Federal De Santa Catarina: Percepção da Qualidade da Ead sob a óptica do aluno pelo método Servqual.** 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26058/3.33.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BERTOLIN, J. C. G.; MARCHI, A. C. B. **Instrumentos para avaliar disciplinas da modalidade semipresencial: uma proposta baseada em sistemas de indicadores.** *Avaliação. Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 15, p. 131-146, 2010. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_crossref_primary_10_1590_S14_14_40772010000300007. Acesso em: 17 fev. 2023.

BISMALA, L.; YAYUK, H. M. **Student Satisfaction in E-Learning along the COVID-19 Pandemic with Importance Performance Analysis.** *International Journal of Evaluation and Research in Education* 10.3 (2021): 753. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_eric_primary_EJ1313254. Acesso em 17 fev. 2023.

BRASIL. **Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2004]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 21 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referências de Qualidade para Educação Superior a Distância (2007a)**. Brasília, DF: MEC [2007]. Disponível: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 07 jan 2022.

BRASIL. **Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24. Acesso em: 08 dez 2021

CHAGAS, M. **Como fazer pesquisa bibliográfica e a formatação de referências e ilustrações**. In: BÊRNI, D. de A.; FERNANDEZ, B. P. M. (org.). Métodos e Técnicas de Pesquisa: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. p. 247-278.

CIDRAL, W. A. *et al.* **E-learning Success Determinants: Brazilian Empirical Study**. Computers and Education 122 (2018): 273-90. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_gale_infotracademiconefile_A536493621. Acesso em 17 fev. 2023.

COSTA JUNIOR, E. da S. **Avaliação da qualidade dos cursos UAB sob a perspectiva dos alunos: uma proposta de modelo avaliativo de demanda**. 2018. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16797/DIS_PPGGOP_2018_COSTA%20JUNIOR_ELIZEU.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 28 mar. 2022.

DA SILVA TOLENTINO, R. *et al.* **Avaliação da qualidade na Educação a Distância sob a perspectiva do aluno: proposição e teste de um modelo usando equações estruturais**. REGE-Revista de Gestão, v. 20, n. 3, p. 347-366, 2013. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_8cc7233d0b8441a5b300069a69cb8358. Acesso em 17 fev. 2023.

DO NASCIMENTO, M. T. **Instrumentos de avaliação da educação superior: continuidades e avanços**. Revista Eletrônica Faculdade Montes Belos, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.revista.fmb.edu.br/index.php/fmb/article/view/32/28>. Acesso em 17 fev. 2023.

DRUEKE, B. *et al.* **An Evaluation of Forced Distance Learning and Teaching Under Pandemic Conditions Using the Technology Acceptance Model**. Frontiers in Psychology 12 (2021): 701347. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_eb7ab59d3b3a4c5783e8864927e96075. Acesso em 17 fev. 2023.

EOM, S. B.; ASHILL, N. J. **A System's View of E-Learning Success Model**. Decision Sciences Journal of Innovative Education 16.1 (2018): 42. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_journals_1991080168. Acesso em 17 fev. 2023.

FALLER, L. P. **Estudo de parâmetros para a avaliação de cursos de ensino a distância (EaD)**. (2009). Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração: Área de Concentração em Estratégia e Competitividade) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. 2009. Disponível em:

<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4541/FALLER%2c%20LISIANE%20PELLINI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 mar 2022.

HODGES, C. B. *et al.* **The difference between emergency remote teaching and online learning.** 2020. Disponível em: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/104648/facdev-article.pdf?sequence=1>. Acesso em 17 fev. 2023.

JUNG, I. **Asian Learners' Perception of Quality in Distance Education and Gender Differences.** *International Review of Research in Open and Distance Learning* 13.2 (2012): *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 2012, Vol.13 (2). Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_daef160114cc4b0f89e4debdd5c6898d. Acesso em 17 fev. 2023.

KRAEMER, M. E. P. **Avaliação da aprendizagem como construção do saber.** 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96974/Maria%20Elizabeth%20Kraemer%20%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20aprendizagem%20como%20con.pdf?sequence=3>. Acesso em 17 fev. 2023.

KANG, D.; PARK; M. J. **Interaction and Online Courses for Satisfactory University Learning during the COVID-19 Pandemic.** *The International Journal of Management Education* 20.3 (2022): 100678. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_pubmedcentral_primary_oai_pubmedcentral_nih_gov_9192791. Acesso em 17 fev. 2023.

KIM, S. W.; LEE, M. G. **Validation of an Evaluation Model for Learning Management Systems.** *Journal of Computer Assisted Learning* 24.4 (2008): 284-94. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_webofscience_primary_000257490800002. Acesso em 17 fev. 2023.

LOPES, A. C. de O. **Proposta de sistema de avaliação interna de cursos de licenciatura em Instituição Federal de Ensino com base no SINAES.** 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, 2018. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180430/lopes_aco_me_guara.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 28 mar. 2022.

LOPES, L. F. D. *et al.* **Validação de um instrumento para mensurar a satisfação no contexto da educação a distância brasileira.** *Research, Society and Development*, v. 11, n. 4, p. e42711427587-e42711427587, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27587>. Acesso em 17 fev. 2023.

LOPES, P. I. X.; CASTRO, A. M. D. A. **Avaliação, regulação, supervisão e acreditação da educação superior: análise do Projeto INSAES.** *Cadernos de Pesquisa*, p. 127-144, 2019. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/12754>. Acesso em 18 fev. 2023.

LOTON, D. *et al.* **Remote learning during COVID-19: Student satisfaction and performance** (now updated with data going to November 2020). 2020. Disponível em: <https://edarxiv.org/n2ybd/download?format=pdf>. Acesso em 23 fev. 2023.

MA, L.; LEE, C. S. **Evaluating the Effectiveness of Blended Learning Using the ARCS Model**. *Journal of Computer Assisted Learning* 37.5 (2021): 1397-408. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_journals_2567955069. Acesso em 17 fev. 2023.

MANTOVANI, D. M. N.; GOUVÊA, M. A.; DA SILVA TAMASHIRO, H. R. **Segmentação e qualidade em serviços educacionais: o caso de um curso de graduação à distância**. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 13, n. 1, p. 91-116, 2015. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_crossref_primary_10_15600_1679_5350_rau_v13n1p91_116. Acesso em 17 fev. 2023.

MARI, M. M. *et al.* **Proposta de um Instrumento para Autoavaliação Institucional em EaD**. *Facit Business and Technology Journal*, v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <http://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/152>. Acesso em 17 fev. 2023.

MÁRQUEZ, A. M. B.; MONTIEL, G. M. **La evaluación de la educación a distancia. Propuesta de una guía para la autoevaluación** Assessment in distance education. A proposal of a guide for self-evaluation. *Hamut' ay*, v. 4, n. 1, p. 31-44, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057074>. Acesso em 17 fev. 2023.

MARTINS, L. M. de; RIBEIRO, J. L. D. **Proposta De Um Modelo De Avaliação Do Nível De Engajamento Do Estudante Da Modalidade a Distância**. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* 24.1 (2019): 8-25. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_5b831f01a49645038feaffc7a7202e13. Acesso em 17 fev. 2023.

MEANS, B. *et al.* **The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature**. *Teachers College Record* (1970) 115.3 (2013): 1-47. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_webofscience_primary_000327126400003CitationCount. Acesso em 17 fev. 2023.

MELO, L. **Kroton deve ir às compras no setor de educação básica, após veto do Cade**. *G1, São Paulo*, 29 jun. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/kroton-deve-ir-as-compras-no-setor-de-educacao-basica-apos-veto-do-cade.ghtml>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Uma visão integrada**. Tradução por Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOORE, J. L.; DICKSON-DEANE, C.; GALYEN, K. **E-Learning, Online Learning, and Distance Learning Environments: Are They the Same?** *The Internet and Higher Education* 14.2 (2011): 129-35. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_webofscience_primary_000288887800009CitationCount. Acesso em 17 fev. 2023.

OLIVEIRA, J. F. Prefácio. In: ROTHEN, J. C.; SANTANA, A. C. M. (Org.). **Avaliação da educação: referências para uma primeira conversa**. São Carlos: UFSCar, 2018. p. 11-15.

ORTIZ, L. A.; MIGUELÁÑEZ, O. S.; SÁNCHEZ-PRIETO, J. C. **Calidad en E-Learning: Identificación De Sus Dimensiones, Propuesta Y Validación De Un Modelo Para Su Evaluación En Educación Superior**. Revista Iberoamericana De Educación a Distancia 24.2 (2021): 225-44. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_journals_2535896849. Acesso em 17 fev. 2023.

OWSTON, R.; YORK, D.; MURTHA, S. **Student Perceptions and Achievement in a University Blended Learning Strategic Initiative**. The Internet and Higher Education 18 (2013): 38-46. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_miscellaneous_1417548458. Acesso em 17 fev. 2023.

OZKAN, S.; KOSELER, R. **Multi-dimensional Students Evaluation of E-learning Systems in the Higher Education Context: An Empirical Investigation**. Computers and Education 53.4 (2009): 1285-296. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_webofscience_primary_000271297200027. Acesso em 17 fev. 2023.

PEIXOTO FILHO, J.; DE OLIVEIRA, C. I. C. **Qualidade e seus fatores, a partir da visão dos sujeitos da educação a distância na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 4, p. 43557-43591, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/29074>. Acesso em 17 fev. 2023.

PETTER, R. C.; SAMBRANO, T. M. **Educação a Distância em Instituições de Ensino Superior: considerações a partir da avaliação institucional**. SIED: EnPED-Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância, 2016. Disponível em: <http://www.sied-enped2014.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2016/article/view/1382>. Acesso em 17 fev. 2023.

PINTO, S. S.; LAURINO, D. P.; LUNARDI, G. L. **Processo de Construção e Validação de um Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação a Distância**. Prisma. com, n. 28, p. 184-208, 2015. Disponível em: <http://aleph.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/1849/1682>. Acesso em 17 fev. 2023.

PRETI, O. *et al.* **Educação a distância: fundamentos e políticas**. Cuiabá: EdUFMT, 2009.

RASPOPOVIC, M.; JANKULOVIC, A. **Performance Measurement of E-learning Using Student Satisfaction Analysis**. Information Systems Frontiers 19.4 (2016): 869-80. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_journals_1920603943. Acesso em 17 fev. 2023.

ROCHA, J. V. **Um estudo sobre a evasão na educação à distância**. Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação, v. 1, n. 2, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/3123>. Acesso em 17 fev. 2023.

RODRIGUES, C. M. C. *et al.* **Uma proposta de instrumento para avaliação da educação a distância.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 22, n. 83, p. 321-354, 2014. Disponível: <http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v22n83/v22n83a04.pdf>. Acesso em 17 fev. 2023.

RODRIGUES, R. S. **Modelo de avaliação para cursos no ensino a distância: estrutura, aplicação e avaliação** (1998) – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis (SC), 1998. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/77531>. Acesso em: 21 jun. 2021.

RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância.** Brasília: UnB: UNESCO, 2003.

SAHIN, I.; MACK, S. Considering Students' Perceptions: The Distance Education Student Satisfaction Model. **Educational Technology e Society** 11.3 (2008): 216-23. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_eric_primary_EJ814126. Acesso em 17 fev. 2023.

SARQUIS, A. B. *et al.* Avaliação da qualidade dos serviços de educação a distância no ensino superior: proposta e avaliação de escala de mensuração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 305-328, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319356599015/319356599015.pdf>. Acesso em 17 fev. 2023.

SELIM, H. M. Critical Success Factors for E-learning Acceptance: Confirmatory Factor Models. **Computers and Education** 49.2 (2007): 396-413. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_gale_infotracademiconefile_A164113880. Acesso em 17 fev. 2023.

SHACHAR, M.; NEUMANN, Y. Twenty Years of Research on the Academic Performance Differences Between Traditional and Distance Learning: Summative Meta-Analysis and Trend Examination. **Journal of Online Learning and Teaching** 6.2 (2010): 318. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_journals_1497198464. Acesso em 17 fev. 2023.

SILVA, A. R. L. S. *et al.* **Modelos utilizados pela educação a distância: uma síntese centrada nas instituições de ensino superior brasileiras.** Rev GUAL [Internet]. 2011 [cited 2019 Oct 7]; 4 (3): 153-69. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327512009.pdf>. Acesso em 17 fev. 2023.

SOUZA, J. A. de; CARRAZONI, R. S. do N. **Percepção da qualidade dos serviços prestados pela pós-graduação de uma IES pública na modalidade EaD.** 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/848>. Acesso em 17 fev. 2023.

SULTAN, P.; TARAFDER, T. **A model for quality assessment in higher education: implications for ODL universities.** Malaysian Journal of Distance Education, v. 9, n. 2, p. 125-143, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Tasmih-Tarafder/publication/253340153_A_model_for_quality_assessment_in_higher_education_implications_for_ODL_universities/links/5518f1cf0cf2d70ee27b7624/A-model-for-quality-

assessment-in-higher-education-implications-for-ODL-universities.pdf. Acesso em 17 fev. 2023.

SUN, P. C. *et al.* **What drives a successful e-Learning?** An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers e education*, 50(4), 1183-1202, 2008. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_webofscience_primary_000255798500006CitationCount. Acesso em 17 fev. 2023.

TSAI, M. J. **The Model of Strategic E-Learning:** Understanding and Evaluating Student E-Learning from Metacognitive Perspectives. *Educational Technology e Society* 12.1 (2009): 34-48. Web. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_eric_primary_EJ833415. Acesso em 17 fev. 2023.

UDO, G. J; BAGCHI, K. K; KIRS, P. J. **Using SERVQUAL to Assess the Quality of E-learning Experience.** *Computers in Human Behavior* 27.3 (2011): 1272-283. Disponível em: https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_crossref_primary_10_1016_j_chb_2011_01_009. Acesso em 17 fev. 2023.

VEIGA, R. T. *et al.* **O ensino a distância pela Internet:** conceito e proposta de avaliação. In: XXIII ENANPAD Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CAPÍTULO 14

ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA: VALIDAÇÃO DO CONSTRUCTO RECURSOS TANGÍVEIS

Virgilius de Albuquerque

RESUMO

Mediante o emprego da validade de conteúdo, procura-se validar estatisticamente a variável latente denominada, neste estudo, de Recursos da Firma. Para tanto, fez-se um recenseamento da literatura de fronteira tanto de natureza teórica como empírica. Foram identificadas quatro categorias componentes dessa variável, bem como foram constituídos oito indicadores observacionais. Foi aplicado um questionário adotando-se a escala Likert de cinco pontos, obtendo-se 157 respostas. Foi empregado o estimador WLSMV, do Mplus, que é um medidor consistente de variáveis categóricas. Devido aos valores obtidos das estatísticas de ajuste do modelo de mensuração, não foi possível validar o conceito. Por outro lado, ao se analisar, apenas, o fator Recursos Tangíveis, componente da variável Recursos da Firma, todas as estatísticas de análise e de ajuste desse submodelo foram bastante satisfatórias, o que possibilita o emprego de seus respectivos indicadores para a mensuração daquela natureza de recursos da firma.


PALAVRAS-CHAVE: Análise Fatorial Confirmatória. Competitividade. Escala Likert. Recursos Da Firma.

1. INTRODUÇÃO

Muitas vezes, a realização de pesquisas empíricas com dados qualitativos em ciências sociais aplicadas defronta-se com o estudo de uma variável não mensurável diretamente, bem como com um campo amostral reduzido. Várias dessas situações, em que a coleta de dados é feita por intermédio da aplicação de questionários, podem demandar a utilização de escalas categóricas e podem, também, se deparar com um número de respondentes que delimitam a capacidade de inferência dos resultados encontrados.

O propósito deste estudo consiste em testar a conformidade de um modelo aos dados empíricos. O conceito a ser analisado são os ‘recursos da firma’, atributo de enorme relevância para o estudo da competitividade e sobrevivência das empresas. A formalização desse conceito sob a forma de constructo ou variável latente é feita com o objetivo de possibilitar a sua mensuração. A construção do constructo com vistas a sua operacionalização não pode ocorrer à margem dos trabalhos teóricos e empíricos existentes. Desse modo, objetiva-se construir um modelo de mensuração desse constructo (recursos da firma), que seja capaz de ser corroborado empiricamente a partir dos dados coletados.

Esse modelo é desenvolvido a partir de substratos teóricos e empíricos, e analisado pelo método quantitativo denominado análise fatorial confirmatória. Para isso, é utilizado o



software Mplus, modelo de programação de equações estruturais. É mediante esse método que é perseguida a capacidade de inferência explicativa da pesquisa.

São discutidas, inicialmente, as teorias, programas de pesquisa e trabalhos empíricos relativos ao conceito em análise com a finalidade de construir e operacionalizar o modelo de análise. O conceito será decodificado em um constructo, que será decomposto em categorias e indicadores de mensuração. Definido o domínio, são identificadas as categorias, ou dimensões, do constructo e são escolhidos os indicadores adequados para a aferição de cada uma das categorias. A demarcação do domínio passa, necessariamente, pela literatura teórica e empírica do tema em estudo (CHURCHILL, 1979; NETEMEYER *et al.*, 2003).

A síntese do conceito será efetivada por meio do emprego da validade de conteúdo, ora compreendida como o domínio ou a delimitação teórica do constructo. A sua operacionalização – desenvolvimento dos instrumentos de medição – só se torna possível a partir da delimitação de seu escopo.


Uma vez definido o conceito e constituído seu constructo, foram aplicados questionários junto às maiores empresas exportadoras nacionais, utilizando-se a escala de mensuração Likert. A partir dos valores estatísticos encontrados, não foi possível validar a variável latente ‘recursos da firma’, conquanto a categoria ‘recursos tangíveis’, tenha apresentado significância estatística.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, deve-se identificar, conceituar, e associar os principais elementos teóricos constitutivos do objeto deste trabalho, qual seja, os recursos da firma. Deste modo, enfatiza-se, agora, o arcabouço teórico e empírico relacionado a essa variável latente.

A competitividade de uma firma só tem sustentabilidade se estiver alicerçada nos seus recursos diferenciais que lhe asseguram a busca contínua de eficiência (custo) e inovação (diferenciação). Essa é a *rationale* nodal da teoria evolucionista aplicadas aos recursos estratégicos da firma, cujo trabalho seminal de Alchian (1950), sobre a lógica econômica da firma, foi complementado por Penrose (1959), que desenvolveu o primeiro tratado sobre o processo de crescimento da firma.

Os conceitos de recursos e estratégia imiscuem-se, caso a estratégia seja conceituada como a escolha de um padrão de utilização de recursos estratégicos em um determinado contexto. Esse contexto pode ser determinado pelo ambiente externo, ou pelas características organizacionais da firma, tais como, por exemplo, sua estrutura, sistemas administrativos, ou




características gerenciais (BARNEY, 2001; PRIEM; BUTLER, 2001; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990).

Priem e Butler (2001) afirmaram que, basicamente, existem três modalidades de análise estratégica do ambiente interno da firma, ou de seus recursos organizacionais. Elas são similares entre si e se contrapõem à visão tradicional de estudo do desempenho da firma a partir de variáveis determinantes da indústria. Correspondem (i) ao estudo das potencialidades e pontos fracos da empresa – *strengths and weaknesses* – SW – da análise SWOT, onde as duas últimas letras representam as oportunidades e ameaças da ambiência externa; (ii) à identificação da cadeia de criação de valor em que os custos internos são condicionados pelo valor adicionado ao produto ou serviço demandado pelo cliente; e (iii) à perspectiva baseada nos recursos da firma, cuja principal vantagem ante as outras duas, consiste em sua capacidade explicativa acerca da sustentabilidade da vantagem competitiva, uma vez obtida.

Penrose (1959) desenvolveu um clássico estudo sobre o processo de crescimento da firma, entidade conotada pela autora, como um conjunto de recursos produtivos. Essa autora asseverou que a firma é um conjunto de recursos físicos e humanos. A corrente oriunda dessa vertente é denominada de abordagem baseada em recursos, fundamentada na doutrina de que a vantagem competitiva da firma resulta da utilização de recursos superiores, de difícil replicação, que a torna heterogênea das demais. São os recursos da firma que denotam suas forças e fraquezas (BARNEY, 1991; 2001; WERNERFELT, 1984; 1995).

A estratégia da firma baseada em seus recursos corporativos consiste em criar e manter competências básicas – ou seja, características únicas da firma que a distinguem de seus competidores – lastreadas em seus recursos físicos, financeiros e humanos de modo a conceder-lhe vantagem competitiva sustentável (DHANARAJ; BEAMISH, 2003). Os ensinamentos de Penrose (1959) fundamentaram a estratégia de desenvolvimento da firma lastreada em seus recursos tangíveis e na capacidade empresarial de sua administração, denotada pela experiência adquirida. Ela salientava, também, o papel fundamental desempenhado pelo conhecimento como elemento interno indutor de crescimento. Consoante sua perspectiva, o conhecimento provém de duas modalidades: o conhecimento objetivo que é adquirido e disseminado por métodos tradicionais de ensino; e o conhecimento de uma atividade, obtido pelo exercício continuado de uma particular tarefa, ou seja, a experiência, uma modalidade de conhecimento que, segundo a autora, não pode ser transmitida.



Penrose compreendeu que a firma é um conjunto de recursos, basicamente. Quando maior o conhecimento adquirido desses recursos e de suas aplicações no processo produtivo, maior a eficiência de sua utilização e a lucratividade da firma. Novos conhecimentos fomentam o processo inovativo da firma que, por não estarem imediatamente disponíveis para as firmas concorrentes, confere heterogeneidade, vantagem competitiva e, destarte, impulsiona o crescimento endogenizado da empresa.

No âmbito da firma, Penrose (1959) identificou os recursos produtivos internos – sintetizados pelo tamanho da firma – e a experiência do corpo gerencial para a gestão desses recursos como os fatores limitadores do crescimento da firma e determinantes do desequilíbrio evolutivo. Essa autora definiu empreendimento gerencial como sendo a predisposição psicológica em assumir novos negócios com vistas à obtenção de ganhos e, em particular, empregar esforços e recursos em atividades especulativas. Deste modo, os recursos da firma compreendem seus recursos produtivos tangíveis, *e.g.* planta, equipamento, recursos naturais, e seus recursos humanos constituídos pelas habilidades técnicas de funcionários e pela habilidade e experiência do corpo gerencial. Penrose asseverava que o tamanho da firma é mensurado pelo valor presente do total de seus recursos. Ante as dificuldades inerentes a essa avaliação, postulava a sua valoração pelos ativos totais da firma.

Na mesma linha, caudatários da doutrina de Penrose, prelecionam que a estratégia da firma baseada em seus recursos corporativos consiste em criar e manter competências básicas – ou seja, características únicas da firma que a distinguem de seus competidores – lastreadas em seus recursos físicos, financeiros e humanos de modo a assegurar vantagem competitiva sustentável (DHANARAJ; BEAMISH, 2003). De acordo com Barney (1991), os recursos da firma podem ser agrupados em três categorias, quais sejam, (i) capital físico – *e.g.* planta, equipamento, tecnologia, localização e acesso a insumos; (ii) capital humano – treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e *insights* dos empregados e gerentes – e (iii) capital organizacional – estrutura formal da firma, sistemas de planejamento e controle formais e informais, e relações informais entre grupos dentro da firma e entre firmas.


Teece e Pisano (1994) asseveraram que a firma se diferencia competitivamente devido à aquisição e exploração de recursos singulares. Esses recursos são constituídos historicamente e particularizados por sistemas sociais e mercadológicos complexos. Como exemplo, citaram as relações interpessoais entre os gestores de uma firma, a tradição, a cultura organizacional, e a reputação da firma perante seus clientes e fornecedores.

Em síntese, os recursos da firma podem ser compreendidos pelo “o que a firma tem” e, classificados em (i) recursos tangíveis, substantivados, por exemplo, por seus ativos físicos (economia de escala), ativos financeiros, e seu sistema de distribuição; e (ii) recursos intangíveis, representados pela propriedade intelectual (patentes, *copyrights*, marcas registradas, desenho industrial, projetos, topografia de circuitos integrados, tecnologia proprietária, segredo comercial), imagem da marca, reputação da firma, e seus ativos organizacionais (política de recursos humanos, cultura, estrutura organizacional) (KOR; MAHONEY, 2000; GALBREATH; GALVIN, 2004; WERNERFELT, 1984).

Os principais indicadores, observados em trabalhos empíricos, que são utilizados para a mensuração de recursos são: (i) tamanho e escopo da firma – número total de empregados, faturamento total, número de diferentes linhas de produtos; (ii) capacidade de financiamento e realização de pesquisa de mercado – capital de giro para o financiamento das exportações, capacidade interna de financiamento ao importador, acesso à fonte externa de financiamento ao importador, capacidade interna de realização de pesquisa do mercado internacional, acesso a fontes externas de pesquisa do mercado internacional; (iii) capacidade gerencial – controle gerencial das operações, capacidade de produção da firma, liderança, segurança de segredos comerciais; (iv) vantagem competitiva – rede de distribuição da firma exportadora, reputação da firma exportadora, esforço de promoção de vendas, contatos pessoais com distribuidores internacionais, proximidade dos mercados importadores, disponibilidade de transporte, qualidade do produto, diversidade de produtos oferecidos, singularidade do produto, competitividade de preço; e (v) propriedade do capital social – participação societária de capital externo, participação estrangeira no processo decisório de internacionalização de atividades (ARAÚJO, 2005; CAVUSGIL; NEVIN, 1981; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KOTABE; CZINKOTA, 1992; KATSIKEAS, 1994; KUME *et al.*, 2001; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; MARKWALD; PUGA, 2002; PINHEIRO; MOREIRA, 2000; ROCHA; CHRISTENSEN, 2002; ROCHA *et al.*, 2002).

2.1 Síntese da validade de conteúdo

A teoria dos recursos está alicerçada na capacidade produtiva e na gestão dos recursos, essa última com ênfase na experiência administrativa. Essa experiência se refere ao compartilhamento de uma tradição comum, que engendra um formato organizacional singular à firma. A geração e a gestão dos recursos da firma decorrem do empreendedorismo gerencial, que é conceituado como a predisposição psicológica para a assunção de riscos.



O processo de formação de recursos decorre da criação de expectativas acerca das oportunidades latentes para a firma, induzidas por seus dois maiores objetivos, quais sejam, o desejo de crescer, e o desejo de gerar lucros. A firma é antropomorfizada, ou seja, ela expressa um comportamento que é derivado das instâncias de seus processos decisórios.

De acordo com a abordagem baseada em recursos, a vantagem competitiva da firma resulta da utilização de recursos superiores de difícil replicação, como, por exemplo, ativos de alto valor tecnológico, protegidos por direito de propriedade intelectual. Os atributos dos recursos que conferem vantagem competitiva sustentável são: valor, raridade, inimitabilidade, e insubstituibilidade. Correspondem, enfim, à aquisição e exploração de recursos singulares que asseguram a heterogeneidade da firma.

Os recursos da firma são compostos pelos (i) recursos produtivos tangíveis – tamanho da planta, equipamento, tecnologia, localização, logística, acesso a insumos naturais, recursos financeiros; (ii) recursos intangíveis – propriedade intelectual (patentes, marcas registradas, tecnologia proprietária), imagem da marca, reputação da firma; (iii) pelos recursos humanos – habilidade técnica funcional, experiência do corpo gerencial, treinamento, rede de relacionamentos da firma; e (iv) pelo capital organizacional – estrutura formal, cultura empresarial, política de pessoal, sistemas de planejamento e controle formais e informais, rede de relacionamentos informais intra e interfirmas (ANTONIO, 2001; BARNEY, 1991; 2001; CYERT; MARCH, 1963; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; GALBREATH; GALVIN, 2004; KOR; MAHONEY, 2000; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; 1995).

2.2 Conceituação e operacionalização do constructo

Os recursos de uma firma podem ser conceituados como sendo o conjunto dos ativos tangíveis e intangíveis utilizados para o desempenho das atividades empresariais da firma. Abarca todos os seus recursos físicos, de pessoal, financeiros, e organizacionais, independente do fato de dotarem a firma de vantagem competitiva.

Exclui as capacidades dinâmicas, ou seja, aqueles recursos oriundos do processo interno de aprendizagem e acumulação de conhecimento da firma orientado para as atividades inovativas.

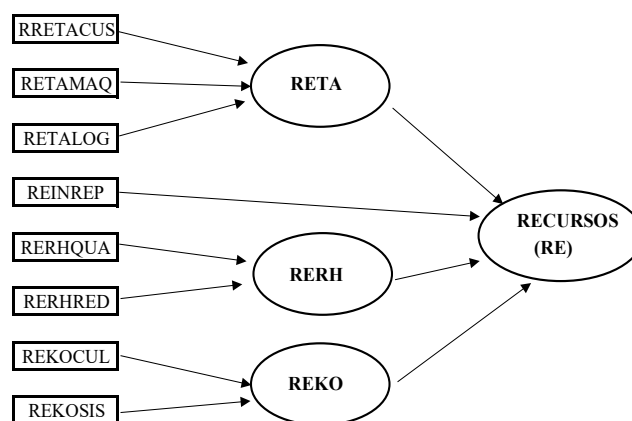
O atributo desse conceito são os recursos, que, de acordo com a literatura especializada pode ser composto pelas categorias e seus respectivos indicadores de mensuração, apresentados abaixo.

Quadro 1: Categorias e indicadores do constructo recursos.

Atributo	Categorias	Indicadores
Recursos (RE)	Recursos tangíveis (RETA)	Tamanho (RETACUS), tecnologia (RETAMAQ), logística (RETALOG)
	Recursos intangíveis (REIN)	Reputação da firma (REINREP)
	Recursos humanos (RERH)	Qualificação gerencial (RERHQUA), rede de relacionamentos (RERHRED)
	Capital organizacional (REKO)	Cultura organizacional (REKOCUL), sistemas corporativos (REKOSIS)

Fonte: A autoria própria (2008).

Figura 1: Modelo pictorial.




Fonte: A autoria própria (2008).

A cada variável manifesta há um erro de mensuração associado. O mesmo ocorre com as variáveis endógenas ou fatores de primeira ordem ou (RETA; REIN; RERH).

3. METODOLOGIA

A natureza desta pesquisa é confirmatória, ou seja, procura-se confirmar se um modelo teoricamente concebido se ajusta aos dados amostrais. De forma diversa, um estudo é exploratório quando o estudo almeja determinar uma estrutura subjacente de relações entre os indicadores de medição e as variáveis não-observacionais. Salienta-se que, dificilmente, um modelo teórico original não é modificado em função dos dados da pesquisa, apesar da orientação de que essas modificações não transponham as fronteiras teóricas (DEVELLIS, 2003; BALASSIANO, 2006).

O modelo de mensuração expressa a análise fatorial confirmatória, que também é chamada de análise da estrutura de covariância de um fator. O modelo de mensuração é



composto (i) pelo conjunto de fatores ou dimensões que representam os fatores de primeira ordem, caso existentes; (ii) pelos indicadores de mensuração dos fatores; e (iii) pelas variáveis latentes que expressam os erros de mensuração dos indicadores.


As variáveis observacionais de medição podem ser classificadas em variáveis contínuas ou categóricas. As variáveis contínuas podem ser mensuradas no *continuum* de uma escala, isto é, ao longo de qualquer ponto de uma escala de mensuração. As variáveis categóricas, não. O respondente deve selecionar uma categoria específica pré-determinada dentro do conjunto de categorias existentes na escala de resposta.

De forma geral, as variáveis categóricas podem ser subdivididas em dicotômicas, policotômicas e ordinais. Variáveis dicotômicas apresentam duas categorias excludentes (*e.g.*, sim/não). As policotômicas apresentam mais de duas classes de respostas não-hierarquizadas (*e.g.*, católico, protestante, batista e anglicano). Por fim, as variáveis ordinais apresentam uma hierarquização ou ordem de respostas (*e.g.*, escalas Likert e diferencial semântico) (MUTHÉN, 1984).

Aplicou-se a escala multicotômica Likert com cinco pontos para todas as questões que compuseram os indicadores de mensuração do constructo. Além de uniforme, sua formatação é fácil e agiliza o preenchimento das respostas.

A aplicação de questionários com o emprego de variáveis categóricas do tipo Likert é amplamente verificada na literatura correlata, com predomínio da escala de cinco pontos. Essa colocação encontra lastro, também, em Bollen (1989) que afirma que a escala Likert de cinco ou sete pontos é frequentemente utilizada para a mensuração de variáveis em pesquisas de ciências sociais. Muthén (1984), em um de seus estudos sobre o emprego de variáveis categóricas em modelos estruturais, utiliza uma escala Likert de cinco pontos para demonstrar o método de estimação dos parâmetros em modelos com múltiplos tipos de indicadores.

A população foi constituída por todas as empresas exportadoras brasileiras, que efetuaram exportações entre 2002 e 2006, obtidas a partir de dados levantados pelo ex-Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). A base de dados foi composta pelos registros mantidos pela CNI, a partir de informações extraídas da SECEX do MDIC. O processo de construção do questionário foi traçado a partir das orientações existentes na literatura de desenvolvimento de escalas e elaboração de questionários (ALRECK; SETTLE, 1995; CHURCHILL, 1979; DEVELLIS, 2003; NETEMEYER *et al.*, 2003; PETERSON, 2000; ROSSITER, 2002).




A obtenção de uma amostra com um tamanho mínimo de observações é necessária para assegurar a exatidão das estimativas e a significância estatística dos testes. Um tamanho insuficiente de amostra, como, por exemplo, inferior ao número de variáveis observacionais, pode não gerar as informações necessárias para a obtenção de estimativas acuradas da matriz de covariância. O presente trabalho apresentou 157 questionários totalmente preenchidos e entregues (SCHUMACKER; LOMAX, 1996).

O tamanho mínimo da amostra pode variar segundo diversos aspectos do desenho e do teste do modelo. O número de indicadores, a quantidade de fatores, a relação de indicadores por fator, as cargas fatoriais, a comunalidade das variáveis, a correlação múltipla quadrada, o número de parâmetros livres para estimação, o número de graus de liberdade, a distribuição de probabilidade das variáveis, a quantidade de *missing values*, o método de estimação, e o poder estatístico do teste são alguns elementos que podem influenciar o tamanho mínimo da amostra. As conclusões acerca dos trabalhos empíricos são ambíguas e não há, portanto, uma convergência sobre as diretrizes e heurísticas que devem ser adotadas (GAGNÉ; HANCOCK, 2006; HU; BENTLER, 1999; JACKSON, 2001; 2003; KIM, 2005; KLINE, 2005; MACCALLUM *et al.*, 1996; 1999; MUTHÉN; MUTHÉN, 2002).

Há diversas tipologias de validade do constructo. Como exemplo, Netemeyer *et al.* (2003) comentaram que a validade de constructo pode ser classificada em: (i) tradução, composta pelas validades de conteúdo e de face; (ii) critério, subdividida pelas validades preditiva, concorrente, convergente, discriminante, e grupo conhecido; e (iii) validade nomológica. Este trabalho emprega as validades de conteúdo e de face.

A validade de conteúdo provém essencialmente do arcabouço teórico que formata o conceito, ou seja, é um teste conceitual. As demais validades comportam testes estatísticos. A validade de conteúdo é um processo qualitativo de validação, mais conceitual do que matemático. O domínio ou núcleo do conceito, assim como a sua extensão ou delimitação são explicitados e definidos com suporte na literatura teórica e empírica. Uma vez delimitado o conceito, as suas diversas dimensões (indicadores e fatores de primeira ordem) podem ser identificadas.

As dimensões ou categorias do conceito derivam, naturalmente, do referencial conceitual e teórico que circunscreve a definição do constructo. Correspondem aos fatores de primeira ordem dos fatores principais ou de segunda ordem (domínio do conceito). Com base



nas definições teóricas e nas pesquisas existentes, são selecionados os indicadores de medição para cada uma das dimensões de um constructo.

A validade de face expressa a adequação do instrumento ou do teste de pesquisa junto aos respondentes, em caso de *surveys*. Ou seja, se o respondente é capaz de inferir corretamente o que se pretende mensurar. Ela reflete a preocupação do pesquisador com a receptividade e clareza do instrumento de coleta de dados. A validade de face induz a cooperação e compreensão do instrumento de pesquisa pelo respondente mediante a sua exposição em uma forma de manuseio e utilização amigável, instruções claras, leitura compreensível, e formatação das respostas de modo a facilitar o seu preenchimento. O instrumento de coleta deve ser prático e relevante sob o ponto de vista do respondente (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Os métodos para a estimação de parâmetros objetivam minimizar a diferença – resíduos – entre a matriz de covariância ou correlação amostral (S), que contém os dados empíricos, e a matriz implícita pelo modelo ($\Sigma(\theta)$) que estima os parâmetros inferidos como dados populacionais. A matriz resultante dessa diferença é conhecida como matriz de covariância ou correlação residual.

Deve-se escolher o método de estimação que apresenta as estimativas mais consistentes e eficientes em relação às propriedades de distribuição e às escalas de mensuração das variáveis utilizadas. Um estimador é consistente quando suas estimativas não são enviesadas, e é eficiente quando a variância diminui com o aumento do tamanho da amostra (BOOMSMA, 1984).

Comentou-se anteriormente a equação $S = \Sigma(\theta)$. Quando menor a discrepância entre essas matrizes, melhor é o ajuste do modelo aos dados empíricos. Mediante algoritmos específicos, são atribuídos sucessivos valores aos parâmetros θ da matriz de covariância implícita $\Sigma(\theta)$. Esses valores são comparados continuamente com a matriz S até a obtenção do melhor ajuste possível.

Os maiores obstáculos para a estimação de um modelo são a falta de distribuição normal multivariada e a ausência de escalas contínuas para a mensuração das variáveis. Assim, se os dados não seguem uma distribuição normal, e/ou são de natureza categórica, ordinal ou dicotômica, não se deve utilizar os estimadores que pressupõem uma distribuição normal. Isso porque não haverá consistência dos parâmetros gerados, e, por conseguinte, dos erros-padrão dos índices de ajuste do modelo. Desse modo, em caso de não-normalidade, é recomendada a utilização de funções que não exijam normalidade de distribuição. Em situações em que haja violação à premissa de normalidade, utilização de dados categóricos, e a existência de amostras

pequenas, não há consenso acerca da melhor função de discrepância a ser empregada (RIGDON, 1998).

O Mplus, de Muthén e Muthén (2004), utiliza, entre outros estimadores, a função de discrepância *weighted least square mean and variance parameter estimator* – WLSMV, quando há, pelo menos, uma variável categórica dependente. É um estimador robusto que foi desenvolvido para preencher a lacuna decorrente da ausência de medidores consistentes de variáveis categóricas. Este trabalho utiliza o WLSMV.

3.1 Avaliação e especificação do modelo

São sumariados, a seguir, as estatísticas empregadas para a avaliação e para a especificação, ou reespecificação (ajuste) do modelo de mensuração:

- *p value*: a probabilidade de um valor – *p value*, como o próprio nome expressa, é a probabilidade estatística de que a estimativa de um parâmetro esteja dentro do intervalo de confiança para a sua ocorrência. É utilizada para expressar a existência de significância estatística na estimativa de um parâmetro, na relação entre parâmetros, ou na comparação de modelos, *e.g.*, carga fatorial, coeficiente estrutural, correlação entre fatores, teste qui-quadrado de modelos estruturais.

- Distribuição qui-quadrado (χ^2): utilizada para a estimação de ajuste de um modelo estrutural, fornece estimadores qui-quadrados para testar a hipótese nula (H_0) de que $S = \Sigma(\theta)$, ou seja, dado que S é a matriz de covariância das variáveis observacionais, e θ é o conjunto de parâmetros estruturais do modelo, a hipótese nula consiste que todos os resíduos são iguais a zero. Se o valor χ^2 for elevado, o modelo não se ajustará aos dados empíricos e a hipótese nula será rejeitada.

- λ (lambda): é estatística do modelo de mensuração que corresponde à carga fatorial, ou coeficiente de regressão, entre as variáveis latentes e os seus indicadores.

- Coeficiente de correlação múltipla (R^2): examina a significância estatística, ou seja, a proporção da variância das variáveis dependentes que é explicada pelas variáveis independentes. São eliminados os parâmetros com *p value* $> 0,05$ caso a relação não seja teoricamente substantiva. A significância estatística dos parâmetros dos indicadores, ou seja, suas cargas fatoriais (λ) é apresentada em conjunto com a significância dos coeficientes de correlação múltipla (R^2).

- TLI (*Tucker-Lewis index*): é uma estatística utilizada para comparar modelos alternativos ou o modelo proposto a partir de um modelo mais restritivo (*baseline model*); $TLI > 0.90$.

- CFI (*comparative fit index*): também, é uma estatística comparativa que mensura o nível de melhoria da centralidade obtida por um novo modelo embrionário de um anterior; $CFI > 0.90$.

- RMSEA (*root mean square error of approximation*): é uma estatística empregada para ajuste geral do modelo que é determinada a partir da estimação de uma distribuição χ^2 não-centralizada, em que o valor do parâmetro não-centralizado é comparado com o valor da distribuição centralizada; $RMSEA < 0,08$.

- WRMR (*weighted root mean square residual*) é uma estatística calculado pelo *Mplus* para variáveis categóricas; $WRMR < 1$.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, são apresentadas as significâncias estatísticas dos indicadores observacionais e, em seguida, as estatísticas de ajuste do modelo de mensuração apresentado na Figura 1, acima.

Tabela 1: Cargas fatoriais do modelo de mensuração 'Recursos'.

Fator de 2ª ordem	Fator de 1ª ordem	Indicador	Carga Fatorial (λ)				R^2 (<i>p value</i>)
			Fator	Indicador	Relevância	<i>p value</i>	
Recursos (RE)	RETA		1,000				
		RETACUS		1,000	1,000	-	0,000
		RETAMAQ		0,955	0,955	0,000	0,000
		RETALOG		0,967	0,967	0,000	0,000
	REIN	REINREP		1,240	1,240	0,000	0,000
	RERH		1,395				
		RERHRED		1,000	1,395	-	0,000
		RERHQUA		0,660	0,921	0,000	0,000
	REKO		1,182				
		REKOCUL		1,000	1,182	-	0,000
		REKOSIS		0,985	1,164	0,000	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

Tabela 2: Estatísticas de ajuste do modelo de mensuração 'Recursos'.

χ^2 / gl	<i>p value</i>	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
64,893 / 10	0,0000	0,877	0,877	0,187	1,084

Fonte: Autoria própria (2008).

Observa-se, na Tabela 1, que todos os indicadores apresentaram valor estatístico ao nível de significância de 5% ($p\ value < 0,05$). Contudo, embora a estatística χ^2 tenha sido significativa, o modelo de mensuração dos recursos da firma não apresentou o ajuste necessário,

uma vez que todos os índices de ajuste não atenderam aos seus parâmetros de corte: CFI > 0,90; TLI > 0,90; RMSEA < 0,05 e WRMR < 1,00.

Portanto, com base na validade de conteúdo percorrida neste trabalho, não é possível auferir significância estatística ao conceito ‘Recursos da Firma’.

Circunscrevendo-se, apenas, ao fator de primeira ordem denominado ‘Recursos Tangíveis’, e utilizando-se do mesmo arcabouço teórico e empírico que embasou a sua validade de conteúdo, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 3: Cargas fatoriais do fator ‘Recursos Tangíveis’.

Fator	Indicador	Carga Fatorial (λ)	<i>p value</i>	R ² (<i>p value</i>)
RETA	RETACUS	1,000	-	0,005
	RETAMAQ	1,340	0,000	0,001
	RETALOG	1,135	0,000	0,001

Fonte: Autoria própria (2008).

Tabela 4: Estatísticas de ajuste do fator ‘Recursos Tangíveis’.

χ^2 / gl	<i>p value</i>	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
0,0 00 / 0	0,0000	1,000	1,000	0,000	0,001

Fonte: Autoria própria (2008).

Constata-se que todas as estatísticas desse submodelo do modelo fatorial original apresentaram significância estatística. Todos os *p values* dos coeficientes de correlação múltipla (R2) das variáveis manifestas foram < 0,05. De igual modo, todas as estatísticas de ajuste estão em consonância com seus parâmetros de validade.

Por conseguinte, a aplicação dos indicadores empregados para mensurar os recursos tangíveis da firma pode ser estendida, com base na fundamentação teórica e empírica deste trabalho, a outros estudos que contemplem essa categoria de recursos da empresa.

Os indicadores apresentados no Quadro 1, acima, foram consubstanciados nas seguintes questões finais contidas no questionário aplicado:

- Os custos de produção foram competitivos devido ao tamanho das instalações (obtenção de economias de escala) (RETACUS);

- Foram adquiridas máquinas, equipamentos, e *softwares* industriais com tecnologia de ponta que ampliaram a competitividade de sua empresa (RETAMAQ); e

- O sistema de logística de sua empresa contribuiu significativamente para o aumento de sua competitividade (exemplos: transporte, armazenagem, rede de distribuição) (RETALOG).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, originalmente, por intermédio da análise fatorial, confirmar o modelo de mensuração da variável latente ‘Recursos da Firma’. Todavia, devido aos parâmetros de ajuste do modelo encontrados, não foi possível validar a escala de mensuração proposta.

Todavia, empregando-se a mesma metodologia, constatou-se a validação dos indicadores observacionais do constructo ‘Recursos Tangíveis’, submodelo fatorial da variável ‘Recursos da Firma’.

As cargas fatoriais dos indicadores refletidos apresentaram significância estatística para o fator ‘Recursos Tangíveis’, conforme demonstram os *p values* dos parâmetros relativos às suas cargas fatoriais e aos coeficientes de correlação múltipla, mostrados na Tabela 3.

Um medidor é válido – ou atende ao critério de validade – quando a sua medição for condizente com o comportamento do fator observado, ou seja, reflete o conceito subjacente à variável latente do modelo estrutural. Os medidores que aferem efetivamente essa variável – que expressa o conceito subjacente – são medidores válidos. A validade está associada com a carga fatorial do constructo, ou seja, quanto maior a carga fatorial, melhor será a validade do indicador de mensuração.

De acordo com a concepção clássica de mensuração, as cargas fatoriais podem ser interpretadas como expressão da relevância do fator para a mensuração de seus indicadores. Em soluções não-padroneizadas, pode ser compreendida como sendo os coeficientes de regressão que representam as estimativas dos efeitos diretos exercidos pelos fatores nos indicadores refletidos. Quanto maior a carga fatorial de uma variável no fator, mais representativo é esse indicador como instrumento de medição do fator (HAIR *et al.*, 1998; KLINE, 2005).

Desse modo, o indicador referente à aquisição de máquinas, equipamentos, e *softwares* industriais com tecnologia de ponta (RETAMAQ) apresentou uma importância 34% superior à competitividade decorrente das economias de escala da firma (1,340 x 1,000). Da mesma forma, esse indicador expressa uma relevância de cerca de 18% $((1,340/1,135 - 1) \times 100)$ superior aos sistemas de logística empregados pela firma. Portanto, pode-se inferir que a renovação do

parque industrial da firma constitui o principal vetor para a maior competitividade das exportações nacionais.

REFERÊNCIAS

ALRECK, P. L.; SETTLE, R. B. **The Survey Research Handbook: Guidelines and Strategies for Conducting a Survey**. New York: McGraw-Hill, 1995.

ALCHIAN, A. A. Uncertainty, Evolution and Economic Theory, **The Journal of Political Economy**, v. 58, no. 3, Jun, p. 211-221, 1950.

ARAÚJO, B. C. P. O. de. Os Determinantes do Comércio Internacional ao Nível da Firma: Evidências Empíricas. **Texto para Discussão**, 1133, novembro, IPEA, 2005.

BALASSIANO, M. Estudos Confirmatórios e Exploratórios em Administração, p. 109-128. In: BOTELHO, Delane e ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). **Pesquisa Quantitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, no. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, no. 1, p. 41-56, 2001.

BOLLEN, K. A. **Structural Equations with Latent Variables**. New York: John Wiley e Sons, 1989.

BOOMSMA, A. **On the Robustness of LISREL (Maximum Likelihood Estimation) Against Small Sample Size and non-Normality**. Tese de Doutorado. Rijksuniversiteit Groningen, 1983.

BARNEY, J.; NEVIN, J. R. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an Empirical Investigation. **Journal of Marketing Research**, v. XVIII, p. 114-119, 1981.

BARNEY, J.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, January, p. 1-21, 1994.

CHURCHILL Jr., G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. XVI, February, p. 64-73, 1979.

CYERT, R. M; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs/ NJ: Prentice-Hall, 1963.

DeVELLIS, R. F. **Scale Development: Theory and Applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2nd ed., 2003.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41 (3), p. 242-261, 2003.

GAGNÉ, P.; HANCOCK, G. R. Measurement Model Quality, Sample Size, and Solution Propriety in Confirmatory Factor Models. **Multivariate Behavioral Research**, vol. 4, no. 1, p. 65-83, 2006.

GALBREATH, J.; GALVIN, P. Which Resources Matter? A Fine-grained Test of the Resource Based View of the Firm. **Academy of Management**, Ada, Best Conference Paper 2004.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 5th ed., Upper Saddle River/NJ: Prentice Hall, 1998.

HU, L.; BENTLER, P. M. Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. **Psychological Methods**, v. 3, no. 4, p. 424-453, 1998.

JACKSON, D. L. Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis: a Monte Carlo Investigation. **Structural Equation Modeling**, vol. 8, no. 2, p. 205-233, 2001.

JACKSON, D. L. Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:q Hypothesis. **Structural Equation Modeling**, vol. 10, no. 1, p. 128-141, 2003.

KATSIKEAS, X. S. Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. **International Marketing Review**, v. 11, no. 3, p. 33-53, 1994.

KIM, K. H. The Relation Among Fit Indexes, Power, and Sample Size in Structural Equation Modeling. **Structural Equation Modeling**, vol. 12, no. 3, p. 368-390, 2005.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Penrose's Resource-Based Approach: the Process and Product of Research Creativity. **Journal of Management Studies**, 37, January, 2000.

KOTABE, M.; CZINKOTA, M. R. State Government Promotion of Manufacturing Exports: a Gap Analysis. **Journal of International Business Studies**, 4th quarter, p. 637-58, 1992.

KUME, H.; ANDERSON, P.; OLIVEIRA Jr., M. de. Identificação das Barreiras ao Comércio no Mercosul: a Percepção das Empresas Exportadoras Brasileiras. **Texto para Discussão**, n° 789, maio, IPEA, 2001.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The Export Development Process: an Integrative Review of Empirical Models. **Journal of International Business Studies**, v. 27, no. 3, p. 517-51, 1996.

MACCALLUM, R. C.; BROWNE, M. W.; SUGAWARA, H. M. Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. **Psychological Methods**, v. 1, p. 130-149, 1996.

MACCALLUM, R. C. *et al.* Sample Size in Factor Analysis. **Psychological Methods**, v. 4, p. 84-99, 1999.

MARKWALD, R.; PUGA, F. Diagnósticos das Exportações – Promoção de Exportações: o que fazer? **Focando a Política de Promoção de Exportações**, p. 99-154. In: PINHEIRO, A. C. MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (orgs.). **O Desafio das Exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Empresas Exportadoras por Países e Unidades de Federação**, 2007. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603>>. Acesso entre maio e junho de 2007.

MUTHÉN, B. A General Structural Equation Model with Dichotomous, Ordered Categorical, and Continuous Latent Variable Indicators. **Psychometrika**, vol. 49, no. 1, p. 115-132, 1984.

MUTHÉN, B.; MUTHÉN, L. K. How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power. **Structural Equation Modeling**, vol. 9, no. 4, p. 599-620, 2002.

MUTHÉN, B.; MUTHÉN, L. K. **Mplus User's Guide**, 3rd ed. Los Angeles, CA: Muthén e Muthén, 2004.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: Issues and Applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley e Sons, 1959.

PETERSON, R. A. **Constructing Effective Questionnaires**. London: Sage Publications, Inc., 2000.


PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, M. M. O Perfil dos Exportadores Brasileiros Exportadores de Manufaturados nos Anos 90: Quais as Implicações de Política. **Texto para Discussão**, n° 80, junho, IPEA, 2000.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. **Academy of Management Review**, v. 26, no. 1, p. 57-65, 2001.

RIGDON, E. E. Structural Equation Modeling, p. 251-294. In: MARCOULIDES George A. (ed.). **Modern Methods for Business Research**. Mahwah/NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

ROCHA, A. da; BLUNDI, M. D. S.; DIAS, V. T. O que Aconteceu às Empresas Exportadoras da Década de 70. In: ROCHA, Angela da (org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A. da; CHRISTENSEN, C. H. **Como as Empresas Brasileiras Exportam: Revisão dos Estudos sobre Exportação (1978-1990)**. In: ROCHA, Angela da (org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.



ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, p. 305-335, 2002.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. Mahwah/NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, vol. 3, no. 3, 1994.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. Environment-Strategy Coalignment: an Empirical Test of Its Performance Implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, no. 1, p. 1-23, 1990.

WERNERFELT, B. The Resource-Based View of the Firm: **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

WERNERFELT, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-4, 1995.

CAPÍTULO 15

A INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NA RELAÇÃO PORTO-CIDADE DE SANTOS

George Alam Freitas Oliveira
Gustavo Florencio de Lima Santos
Lucas Natã Pereira

RESUMO


O objetivo deste artigo científico é abordar o conflito “porto x cidade”, que envolve as atividades portuárias e a mobilidade urbana, especificamente na cidade e adjacências do Porto de Santos/SP. Identifica-se que o descompasso no processo decisório gerencial acerca das necessidades de mobilidade urbana e as demandas logísticas com o porto, tornou-se um obstáculo de décadas que envolve a burocracia e o prazo de projetos relacionados à infraestrutura necessária. Apresenta-se como uma das explicações do fenômeno logístico, a descontinuidade na gestão pública, em virtude dos objetivos de cada frente partidária que ocupa a liderança institucional no Brasil. Para desenvolver o estudo, aplicou-se a metodologia de análise e solução de problemas integrada com a ferramenta administrativa matriz SWOT. Em estudos relacionados com a questão, observa-se que este tipo de situação que ocorre em algumas cidades portuárias pelo mundo afora, incluindo o Brasil, a continuidade burocrática e a gestão eficaz do tempo de projetos de infraestrutura torna-se fundamental.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão portuária. Porto de Santos. Infraestrutura logística. Porto-cidade. PDZ.

1. INTRODUÇÃO

Nas grandes cidades do Brasil a mobilidade de pessoas por veículos públicos e privados é feita conforme as condições específicas dispostas por cada município. Porém, independente do planejamento urbano, a questão da mobilidade tornou-se um problema marcante na atualidade, implicando em consumo de tempo, espaço, energia e múltiplos recursos, principalmente, no aspecto logístico, gerando situações negativas de congestionamentos que paralisam sazonalmente o fluxo da mobilidade, com impactos ambientais como a poluição do ar, riscos de acidentalidade, ruídos, tensão e estresse.

Considerando os múltiplos impactos da mobilidade urbana, este artigo objetiva analisar o conflito existente entre o porto e a cidade de Santos, no estado de São Paulo, buscando compreender a relação entre os dois fatores, focando principalmente, os fluxos terrestres, quanto a infraestrutura logística de acesso ao porto de Santos. Nesta perspectiva, observa-se que em períodos sazonais, a mobilidade na entrada da cidade de Santos, fica comprometida, devido ao acúmulo de caminhões com cargas a serem descarregadas. O volume de caminhões gera uma fila que se estende por alguns quilômetros que envolve a entrada da cidade, incluindo parte da rodovia Anchieta, até alguns bairros próximos à área portuária.



Para desenvolver o estudo, aplicou-se a metodologia de análise e solução de problemas (MASP), juntamente com a ferramenta administrativa matriz SWOT. Também, fundamentou-se a pesquisa de forma bibliográfica, com os dados coletados em relatórios e diagnósticos de logística portuária e infraestrutura urbana.

O conflito existente na relação porto-cidade exige que ele absorva a ideia de necessidade da reflexão e revisão dos projetos existentes, para a expansão estrutural logística futura nas vias de acesso ao porto de Santos, bem como, na infraestrutura urbana da cidade, absorvendo a sazonalidade de carga e descarga de mercadorias.

Como forma de apresentar o estudo, este artigo está dividido em partes conceituais que abordam a definição de porto-cidade e envolvem a abordagem sobre a infraestrutura de acesso ao porto e à cidade de Santos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento urbano brasileiro na maioria das cidades, passou a desenvolver projetos e sistemas de mobilidade urbana, com baixa qualidade e de custos elevados, com impactos na vida social, econômica e sustentável do município. Os municípios que predominam suas políticas voltadas ao desenvolvimento urbano sustentável, garantem mais eficiência no dinamismo das funções urbanas e econômicas, com a facilidade de deslocamento da população e das mercadorias; resultando na valorização do espaço, conciliando todas as áreas e objetivando o crescimento contínuo (MINISTÉRIO DAS CIDADES; IBAM, 2004). No Brasil, as pessoas que residem nas cidades, realizam no mínimo dois deslocamentos por dia, valor correspondente à metade dos deslocamentos de pessoas em países desenvolvidos (VASCONCELLOS, 2002 *apud* IPEA, 2011).

Para entendimento dos pontos a serem abordados na pesquisa, com relação à porto-cidade, entende-se como porto, o que se refere a infraestrutura logística de transporte que tem como objetivo a movimentação de mercadorias que abastecem o mercado internacional, e cidade, o que se refere ao território em que o porto se encontra inserido, o município ou região em que ocorrem as atividades e conexões sociais (CORDEIRO, 2018).

O desenvolvimento urbano brasileiro na maioria das cidades, passou a desenvolver projetos e sistemas de mobilidade urbana, com baixa qualidade e de custos elevados, com impactos na vida social, econômica e sustentável do município. Os municípios que predominam suas políticas voltadas ao desenvolvimento urbano sustentável, garantem mais eficiência no dinamismo das funções urbanas e econômicas, com a facilidade de deslocamento da população

e das mercadorias; resultando na valorização do espaço, conciliando todas as áreas e objetivando o crescimento contínuo (MINISTÉRIO DAS CIDADES; IBAM, 2004). No Brasil, as pessoas que residem nas cidades, realizam no mínimo dois deslocamentos por dia, valor correspondente à metade dos deslocamentos de pessoas em países desenvolvidos (VASCONCELLOS, 2002 *apud* IPEA, 2011).

Para entendimento dos pontos a serem abordados na pesquisa, com relação à porto-cidade, entende-se como porto, o que se refere a infraestrutura logística de transporte que tem como objetivo a movimentação de mercadorias que abastecem o mercado internacional, e cidade, o que se refere ao território em que o porto se encontra inserido, o município ou região em que ocorrem as atividades e conexões sociais (CORDEIRO; CASTRO JUNIOR, 2018).

É possível dividir os aspectos relacionados à porto-cidade em sete áreas temáticas: aspectos históricos, aspectos econômicos, aspectos sociopolíticos, meio ambiente, acessos terrestres, urbanidade e instrumentos de planejamento (CORDEIRO; CASTRO JUNIOR, 2018).

No Quadro 1 são apresentadas as áreas temáticas e suas particularidades.

Quadro 1: Áreas temáticas da relação porto-cidade.

Área Temática	Elementos
Aspectos históricos	Os aspectos históricos trata da relação histórica entre o porto e a cidade e das rugosidades dessa relação ao longo dos anos, em diversos aspectos.
Aspectos econômicos	Os aspectos econômicos referem-se ao conjunto de benefícios dessa ordem que um porto pode gerar à cidade onde está instalado. Esses benefícios vão desde a geração de impostos e empregos até a atração de empresas, potencialização de polos produtivos e agregação de valor às cargas por ele transportada.
Aspectos sociopolíticos	Os aspectos sociopolíticos abordam uma série de questões que perpassam pelo modelo de governança portuária, diálogo e proximidade entre os atores (Autoridade Portuária, demais intervenientes do setor portuário, poder público, sociedade civil, etc.), o processo decisório em questões de relevância coletiva e a existência de parcerias em projetos de interesse mútuo. Também se insere nesse aspecto questões sociais mais abrangentes, como por exemplo, promover localmente a cultura de uma cidade portuária e a existência de projetos sociais relevantes promovidos por atores do setor.
Meio Ambiente	Estes aspectos se referem à análise da preocupação do porto com a adoção de princípios e estratégias para o conhecimento, a proteção e a recuperação do meio ambiente; o uso sustentável dos recursos naturais; a valorização dos serviços ambientais e a inserção do desenvolvimento sustentável. Inclui os estudos, planos, projetos e programas ambientais desenvolvidos pela Autoridade Portuária e outros atores do complexo portuário.

Acessos Terrestres	Estes aspectos tratam das questões referentes ao acesso terrestres dentro dos limites da cidade portuária, principalmente no entorno portuário e nas áreas mais impactadas pelo tráfego dos veículos de carga. Inclui-se também os projetos e iniciativas que visam a melhoria desse contexto.
Urbanidade	Os aspectos relativos à urbanidade tratam da adequação - ou não - do desenho urbano às estruturas e operações logísticas-portuárias, em suas diversas vertentes. Refere-se à conformidade da poligonal, ao impacto dos terminais terrestres, à situação e destinação de áreas portuárias obsoletas e não operacionais, e às condições do entorno portuário e alternativas para sua revitalização . Aborda-se também a simbiose e a sinergia entre as atividades portuárias e a urbanas.
Instrumentos de Planejamento	Refere-se à compatibilidade das políticas portuárias e dos planos desenvolvidos para o setor com os principais instrumentos de planejamento elaborados pelo poder público local e regional. Além disso, é pertinente atentar para o envolvimento da Autoridade Portuária e demais agentes do setor na elaboração e, quando pertinente, na implementação desses instrumentos.

Fonte: Cordeiro e Castro Junior (2018).

A área temática que será abordada com maior foco nesta pesquisa, será a de acessos terrestres, que está ligada diretamente com os conflitos existentes em torno do Porto de Santos, que geram cada vez mais impactos negativos para a população e para a competitividade portuária.

3. MÉTODO

Para analisar o conflito existente na área de acessos terrestres utilizou-se a ferramenta administrativa método de análise e solução de problemas (MASP), que se entende como uma forma sistêmica utilizada por organizações, permitindo que se mantenha e controle determinado produto ou situação (ARIOLI, 1998). O método possui como objetivo a resolução para determinado tipo de problema em determinada situação, sendo executado de forma rápida e eficiente, por meio de ações corretivas e preventivas (FREITAS, 2009).

Esta ferramenta é realizada embasada no ciclo PDCA, sigla em inglês que traduzida significa: planejar, fazer, checar e agir. Na etapa do planejamento do ciclo PDCA, primeiro é necessário fazer a identificação, ou seja, identificar o “problema”, observar, analisar e idealizar um plano de ação, seguido pela ação, que nada mais é do que colocar em prática aquilo que foi planejado, seguido pela checagem, ou seja, observar os dados em questão, verificar se o problema foi resolvido ou não, seguida pela padronização, para que não haja alteração do padrão e que se previna o retorno do problema pautado e por fim a conclusão, etapa em que o método de solução de problemas é avaliado novamente, nessa etapa nada se perde, pois mesmo que não se tenha obtido sucesso no ciclo, serão utilizados os pontos positivos para continuarem e os negativos para que possam ser melhorados (CAMPOS, 2004).

Quadro 2: Ciclo PDCA.

PDCA	FLUXO	ETAPA	DESCRIÇÃO
P	1	Identificação do problema	Gargalos no acesso terrestre ao Porto de Santos que afetam diretamente a população
	2	Observação	O problema se agrava em momentos de safra, onde o fluxo de caminhões aumenta.
	3	Análise	Utilização das vias portuárias pela população urbana; Cruzamento da linha férrea com a principal via de acesso ao porto;
	4	Plano de ação	Proibição da circulação de carros de passeio em períodos de safra; Construção de um túnel subterrâneo para a passagem dos veículos.
D	5	Ação	Publicar licitação para construção do túnel e início das obras; Instalação de placas para desvio do fluxo urbano
C	6	Verificação	Via Perimetral com fluxo exclusivo e sem obstrução férrea após a entrega das obras, resultando na diminuição do gargalo existente.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	Resultado será satisfatório pela grande demanda existente, que será atendida de forma mais produtiva.
A	7	Padronização	Deve ser utilizado o bloqueio do acesso dos veículos de passeio em todas as épocas sazonais.
	8	Conclusão	Os gargalos existentes devem ser diminuídos com a implementação do Plano de Ação.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme observado no quadro 2, identifica-se o problema que atinge as principais vias de acesso ao Porto de Santos, impactando negativamente a rotina das operações portuárias e da população que enfrentam trânsito de longa extensão. O plano de ação tem o objetivo de bloquear as causas dos gargalos existentes, que se aplicado de acordo, a efetividade para redução dos impactos será observada com a conclusão dessas medidas, que influenciam diretamente na produtividade do porto.

O PDCA permitirá que as ações voltadas à resolução deste problema, sejam identificadas pelos setores envolvidos, captando as necessidades locais, distribuindo e delimitando as áreas e vias que serão utilizadas para o tráfego de veículos pesados e do modal ferroviário, sem resultar no conflito de modais e passageiros.

Abaixo será demonstrado por meio da ferramenta administrativa SWOT, como há este conflito porto e cidade, visualizando possibilidades deste planejamento e crescimento concomitante, resulte em um maior desenvolvimento econômico, ambiental e social, possibilitando a valorização das relações comerciais e índices de qualidade de vida e desenvolvimento urbano.

3.1 Análise SWOT

A análise SWOT utilizada primeiramente por volta da década de 60 na Universidade de Stanford, tendo incertezas sobre sua origem principal (Meira, 2021). Seu primórdio inicial foi

para aplicação em empresas de grande porte, tendo sido reajustada para qualquer tipo de negócio. Atualmente esta ferramenta pode ser utilizada para criação de um plano de ação de uma empresa ou projeto.

Esta ferramenta correlaciona os fatores internos e externos de um projeto ou organização, dispondo suas forças e fraquezas (ambiente interno), oportunidades e ameaças (ambiente externo). Diante desta conceituação aplicou-se a análise SWOT no desenvolvimento deste estudo, para repassar ao leitor a relevância e importância do conteúdo deste artigo, que está ilustrada a seguir:


Tabela 1: Análise SWOT do Porto de Santos.

ANÁLISE SWOT - CONFLITO (PORTO X CIDADE) EM SANTOS/SP	
FORÇAS	FRAQUEZAS
(FO1) - Lei 12.815/2013	(FR1) - Mobilidade urbana utilizando as vias portuárias para deslocamento, ocasionando no aumento de fluxo de veículos e acidentes mais graves;
(FO2) - Estrutura favorável a novos investimentos de malha ferroviária, possibilitando a criação de novas ferrovias para transporte de cargas e de passageiros;	(FR2) - Conflito no tráfego dos modais ferroviários e rodoviários;
(FO3) - Forte influência do Porto de Santos/SP no desenvolvimento da economia regional;	(FR3) - Abandono de 8 armazéns localizados na região central da cidade, que poderiam ser utilizados para o desenvolvimento portuário ou do transporte hidroviário regional;
(FO4) - Possibilidade de realizar negociações com os governos (municipal, estadual e federal) para melhorias e expansão das atividades econômicas locais;	(FR4) - Conflito dos modais com passageiros;
(FO5) - PDZ elaborado pela autoridade portuária, voltado ao crescimento portuário e econômico regional.	(FR5) - Escassez de mão de obra
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
(O1) - Abertura de novos mercados de prestações de serviços;	(A1) - Desregularidade da taxa de natalidade regional;
(O2) - Retroárea adjacente com possibilidade de expansão para terminais de passageiros e cargas;	(A2) - A possibilidade de realizar uma reorganização administrativa;
(O3) - Projetos de crescimento portuário sustentável;	(A3) - Crise econômica;
(O4) - Abertura de novos cursos técnicos, graduação e especializações voltados as atividades portuárias.	(A4) - Descontinuidade de mandatários governamentais;
(O5) - Valorização econômica	(A5) - Cidade com m ² disponíveis limitados, impossibilitando a execução de alguns projetos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme itens citados na Tabela da Análise SWOT ilustrada acima, verifica-se os principais fatores de interferências ou propícios a afetar, ou melhorar o conflito do porto e cidade.

A elaboração do conteúdo dessa ferramenta é baseada conforme projetos e estudos existentes sobre a realidade e futuro do Porto de Santos/SP, uma vez que, é notório que este conflito é visualizado pelos moradores da região, já que algumas decisões administrativas da gestão pública não são executadas, tendo em vista que grande parte dos investimentos



necessários para a expansão e melhoria da estrutura logística, dependem de recursos públicos para serem executados.

O Plano de Desenvolvimento e Zoneamento – PDZ existente, permitirá mais ações das iniciativas privadas, possibilitando no crescimento da produtividade portuária e dos fatores econômico-sociais da Baixada Santista (AUTHORITY, 2020).

3.1.1. Forças

3.1.1.1. A nova Lei dos Portos

A Lei nº.12.815/13 foi sancionada em 05 de junho de 2013, cujo teor é voltado à ampliação, modernização e aperfeiçoamento da infraestrutura portuária e os serviços prestados pelos portos brasileiros (FO1), tendo a iniciativa privada como principal gerador de recursos para aplicação (REGO, 2014)

Esta lei, ficou conhecida na área como “A Nova Lei dos Portos”, pois gerou modificações relacionadas ao trabalho portuário, acerca das atividades de capatazia e bloco, sendo que, dispõe sobre a obrigatoriedade das contratações de profissionais registrados no OGMO, de acordo com o artigo 40, § 2º (BRASIL, 2013).

A nova lei dos portos” também reconheceu os trabalhadores portuários como categoria diferenciada, sendo alterado o que dispunha no artigo 56 da Lei nº.8.630/93, tendo sua nova redação disposta (versa no artigo 40):

O trabalho portuário de capatazia, estiva, conferência de carga, conserto de carga, bloco e vigilância de embarcações, nos portos organizados, será realizado por trabalhadores portuários com vínculo empregatício por prazo indeterminado e por trabalhadores portuários avulsos (BRASIL, Art. 40 de 2013).

Tendo em vista as alterações citadas acima, a Lei nº.12.815/13 torna-se uma força dos portos brasileiros, inclusive do Porto de Santos/SP, permitindo a valorização da infraestrutura portuária, gerando mais rendimentos econômicos sociais para a região (FO3) e o país.

3.1.1.2 Investimentos no modal ferroviário

A infraestrutura do Porto de Santos está sendo melhorada com o passar dos anos (FO2), isso se deve aos investimentos realizados pelo governo federal em consenso com o Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP). A Santos Port Authority (SPA) é responsável por administrar todos os investimentos que são realizados dentro do Porto Organizado, devendo trabalhar em conjunto com o Ministério da Infraestrutura para que tudo o que foi planejado no PNLN seja realizado. Ao observar a atual malha ferroviária interna do porto (Figura 2), observa-

se o traçado de aproximadamente 100 Km de vias férreas, sendo 75% localizadas na margem direita e os outros 25% na margem esquerda do porto. As vias possuem dois tipos de bitolas ferroviárias, sendo a métrica com 1 metro e a larga com 1,60 metros de largura.

Figura 1: Pátios de intercâmbio entre a malha ferroviária da baixada santista e a malha Portofer.



Fonte: Santos Port Authority (2021).

De acordo com a administradora do porto (SPA, 2021), o modal ferroviário tem participação em apenas 30% do total de cargas movimentadas no complexo, mas este percentual vem aumentando a cada ano como resultado da implementação dos projetos traçados no Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (FO5), que tem como objetivo trazer maior competitividade para o Porto e consequentemente retirando caminhões das vias de acesso a cidade e ao Porto.

3.1.1.3 Negociações

O Porto de Santos/SP é um dos principais ativos da infraestrutura nacional, sendo de extrema relevância para o comércio internacional, sendo responsável pela maior quantidade de exportações de commodities.

A Santos Port Authority publica em suas páginas os editais de contratos de prestações de serviços e as aquisições de bens, possibilitando diversas oportunidades.

No portal da SPA (autoridade portuária), são elencados os seguintes fatores relacionados às vantagens de investimento no Porto de Santos/SP:

- Perfil de porto concentrador;
- Ampla estrutura de acesso;
- Soluções especializadas;

- Segurança 24 horas x 7 dias;
- Atuação Sistêmica na Eliminação de Gargalos Logísticos.

Tendo em vista os tópicos elencados acima, visualiza-se a parceria da autoridade portuária em facilitar as negociações com o governo federal, a fim de potencializar o crescimento das atividades portuárias, atraindo novos investidores para o Porto de Santos/SP (FO4).

3.1.2 Fraquezas

3.1.2.1 Vias públicas

Pode-se observar que, na cidade de Santos/SP, os munícipes utilizam a Avenida Perimetral, sendo que, sua extensão de 31 Km de extensão foi criada para o tráfego de caminhões, a fim de ligar as alças de acesso do Porto de Santos/SP com os terminais de forma mais rápida (FR1), em virtude da sua extensão possuir boa conservação, poucos semáforos e com uma velocidade permitida considerável, resultando na redução do tempo de deslocamento dos veículos (Santos, 2016).

Figura 2: Avenida Perimetral em Santos/SP.

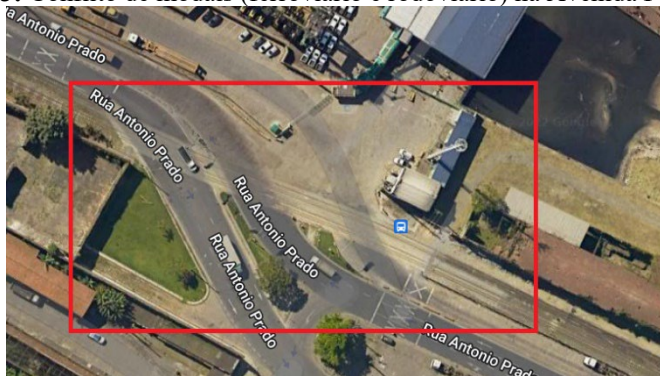


Fonte: Google Maps (2022).

Como pode-se visualizar a Figura 2 acima, a avenida perimetral torna-se uma via de escoamento mais eficiente para cruzar a Zona Leste à Rodovia Anchieta, porém por seus benefícios de agilidade, geraram conflitos entre porto e cidade, em virtude do tráfego de automóveis que utilizam a mesma via para se deslocarem da Zona Leste à Região Central do município de Santos.

Em contrapartida, a Via Perimetral possui um conflito de modais (rodoviário e ferroviário), na região central da cidade de Santos/SP (FR2), uma vez que, as locomotivas com seus vagões cruzam a via, interferindo no trânsito local, afetando no tempo de deslocamento dos caminhões e demais veículos, conforme área demarcada em vermelho na ilustração indicada na figura 3 abaixo:

Figura 3: Conflito de modais (ferroviário e rodoviário) na Avenida Perimetral.

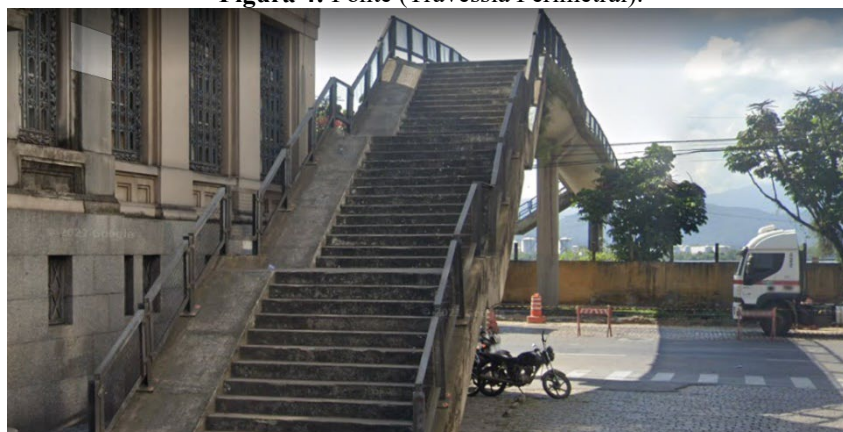


Fonte: Google Maps (2022).

Após a visualização da Figura 3 acima, constata-se um gargalo logístico que afeta as atividades portuárias e a mobilidade urbana, já que a Via Perimetral é utilizada para ambos os fins.

Salientando que, à margem da Via Perimetral, na região central de Santos/SP, possui a estação de barcas (travessia de pedestres e ciclistas), de Santos para o Distrito de Vicente de Carvalho, em Guarujá-SP, que sofre o impacto do tráfego de modais, em virtude de uma estrutura incapaz de atender os deficientes físicos (FR4), conforme ilustra a imagem abaixo:

Figura 4: Ponte (Travessia Perimetral).



Fonte: Google Maps (2022).

Em virtude de a estrutura não atender os deficientes, eles se arriscam atravessando a Via Perimetral e as linhas férreas, cujo tráfego é intenso gerando um possível acidente, mesmo possuindo as sinalizações necessárias.

Figura 5: Conflito de modais e passageiros.



Fonte: Google Maps (2022).

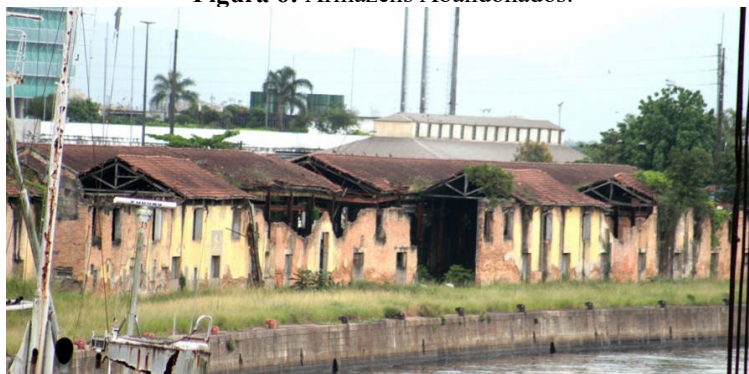
Ao observar a figura 5, visualiza-se que o conflito é existente pela facilidade de os usuários do sistema de barcas cruzarem as vias, bem como pela falta de estrutura da passarela que sobrepõe as vias (perimetral e férreas), resultando neste conflito predominante.

Em virtude deste problema, a Prefeitura de Santos junto com a Santos Port Authority e Portofer (responsável pela administração das linhas férreas do Porto de Santos/SP), iniciaram em 8 de setembro de 2021, as obras da nova passarela de pedestres, cujas características são de 54 metros de comprimento por 7,1 metros de largura, contendo elevadores para até 16 pessoas, resolvendo o conflito de modais com passageiros naquele local. (PREFEITURA DE SANTOS, 2021)

Segundo relato de Bruno Stupello (Diretor de Desenvolvimento de Negócios e Regulação da SPA), “ao garantir opção segura para a população atravessar a via portuária, a nova passarela cumpre diretriz fundamental para a melhoria da relação Porto-Cidade. Essa é uma de várias intervenções previstas no médio prazo que serão feitas para conferir a adequada mobilidade urbana onde há entroncamentos rodoferroviários” (Prefeitura de Santos, 2021).

Tendo em vista os apontamentos mencionados acima do conflito entre modais e passageiros, em conjunto com o projeto e execução de obra, permitirá que este gargalo seja eximido, garantido melhor fluxo logístico com segurança.

Figura 6: Armazéns Abandonados.



Fonte: Nair Bueno – Diário do Litoral (2022).

Atualmente, o complexo portuário santista possui 8 armazéns (do 1 ao 8) abandonados em sua margem direita, que envolvem discussões de anos entre os governantes e a autoridade portuária (FR3), acerca da perda de rendimentos gerados pela inutilização dessa área do porto (PIMENTEL, 2019).


As ruínas dos armazéns localizados na região central, chamam a atenção também dos munícipes e turistas que passam pelo local, pois é notório o descaso com uma estrutura portuária que antigamente foi responsável por grandes exportações de café. Esta falta de zelo, resulta em uma imagem negativa do poder público das pessoas que convivem e trabalham na região e para os turistas.

Em 2012, a Prefeitura Municipal de Santos lançou o projeto Porto-Valongo, que transformaria esta área atualmente abandonada em um polo turístico, com o remanejamento do terminal de cruzeiros, que atualmente é concentrado na Zona Leste para a região central da cidade, estimulando o turismo e o comércio (FR3), porém até a atual elaboração deste estudo, nada foi concretizado, tendo a continuidade deste projeto totalmente dependente da execução do novo PDZ do Porto de Santos/SP.

3.1.2.2 Escassez de mão-de-obra

A falta de aperfeiçoamento dos profissionais (FR5) impacta diretamente na economia regional e nas atividades portuárias, tendo em vista que o setor portuário necessita de uma constante atualização de tecnologias e métodos de realização dos processos operacionais (BALBINO, 2021).

Este setor predomina uma enorme competição entre os terminais do porto, para buscar formas cada vez mais efetivas para potencializar seus atendimentos, gerando mais capital econômico; portanto, na pandemia foram abertas diversas vagas, voltadas a cargos de maior



relevância voltados a liderança e setor tecnológico, porém os processos de recrutamento e seleção dos terminais não foram satisfatórios em virtude da escassez de mão de obra regional.

A recente pandemia do Covid-19 também influenciou na piora dos índices de qualificação dos estudantes, pois alterou os métodos de estudo, predominando o ensino remoto, impossibilitando os estudantes de realizar trabalhos práticos e de visitar as instalações portuárias, extinguindo o networking e restringindo ao ingresso no mercado de trabalho portuário.

3.1.3 Oportunidades


Como citado anteriormente, a SPA (autoridade portuária do Porto de Santos/SP), realiza as avaliações e reavaliações das estruturas e necessidades locais para a expansão e zelo das infraestruturas portuárias, permitindo que agregue a valorização econômica regional, adotando as ações implementadas no PDZ de 2020, voltados ao crescimento da expansão das recepções de navios, tendo como objetivo alcançar índices de liderança nas movimentações de commodities como a soja e celulose, possibilitando também na possibilidade de reavaliação das segmentações de atendimento (O1).

Para este crescimento foi focada a melhoria na relação Porto e Cidade, envolvendo a exploração da retro área adjacente (O2), bem como ações voltadas ao crescimento sustentável (O3), focando no método porto-verde, gerando benefícios socioeconômicos, melhorando a economia regional (O5), gerando novos empregos, abrindo novos cursos profissionalizantes, técnicos, graduação e especialização (O4) focados nas atividades portuárias.

3.1.4 Ameaças

Atualmente o complexo portuário de Santos, contém uma faixa de 14 Km de extensão, tendo seu canal de variando até 15 metros de profundidade, tendo 220 metros de largura, permitindo a recepção de diversos navios durante o ano, caracterizado como o maior porto da América Latina (PEDROSA; NARDI; OLIVEIRA, 2017).

A cidade de Santos/SP possui uma estimativa de mais de 433.991 habitantes, distribuídos em uma faixa territorial de 280.674 Km², sendo uma das principais fontes de renda, a atividade portuária. Uma das ameaças seriam o crescimento desregulado da taxa de natalidade (A1), tendo em vista que, toda essa dimensão do município é concentrada em uma ilha, com áreas limitadas de exploração e expansão (A5), que possivelmente resultaria no aumento de locomoção de pessoas e de veículos, ocasionando gargalos logísticos, impedindo ou impondo restrições para a evolução das infraestruturas do porto.



Em virtude desta possível restrição de áreas exploradas, seriam necessários mais investimentos da iniciativa privada ou pública para manter o crescimento do porto, porém isso necessitaria da continuidade da gestão e seguimento do PDZ por parte da autoridade portuária (A2), dos projetos governamentais e que fossem prosseguidos, tendo em vista o grande volume burocrático no Brasil, quando um projeto é elaborado, ele demora muito tempo para ser aprovado (A4) e quando aprovado já não tem a eficácia de suprir os objetivos da época que o primeiro projeto foi realizado, ou seja, quando um projeto é finalizado ele já não possui a capacidade de extinguir os problemas atuais, servindo somente para minimizar o problema e dependendo principalmente do mercado econômico vigente (A3).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao verificar os assuntos abordados na Análise SWOT, constata-se que as forças aumentam a credibilidade e mantêm a liderança do maior porto da América Latina no âmbito do mercado internacional, correlacionado as movimentações realizadas pelos terminais que compõem o complexo portuário santista.

Baseado nos pontos de entendimento elencados acima, a convivência das atividades portuárias com o município de Santos/SP, ainda é entendida como um conflito social, já que o aumento da containerização e exportações de grânéis sólidos, junto com a evolução do transporte marítimo, resultaram no aumento do trânsito de caminhões e movimentações ferroviárias.

Pode-se utilizar como entendimento que, apenas a celulose, um dos commodities que são movimentados através modal ferroviário e rodoviário, teve um aumento de 55,2% nas suas movimentações, preocupando a autoridade portuária, em virtude da necessidade do aumento de atendimentos da futura demanda, que foi analisado pelo vigente Plano de Zoneamento e Desenvolvimento de 2020 (SICCHERINO, 2020).

O fator positivo desta análise é que a autoridade portuária facilita a aproximação entre os envolvidos com o governo federal, para concretizar a obtenção de recursos financeiros para realizar investimentos na infraestrutura portuária, gerando interesse dos maiores players em manter suas instalações no complexo portuário santista, possibilitando que a economia regional cresça, em crescimento contínuo das atividades sociais e econômicas voltadas ao porto.

Nota-se que o porto, é um forte potencializador econômico que se for gerido e administrado de forma integrada, poderá despertar interesse de jovens em obter especializações voltadas às tecnologias portuárias e de formas de gestão de pessoas e processos, sendo assim,

os principais riscos que a relação Porto e Cidade podem ser eximidos, tendo um controle e gestão dos índices de atividade, econômico social e político.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise do conflito Porto e Cidade abordado por este estudo, verifica-se que este impasse ainda é predominante em Santos/SP, impactando diretamente na mobilidade das pessoas, bem como nos fatores econômicos e sociais da região e do país. Todavia, é notório que a fácil relação entre a autoridade portuária e governo federal e a adoção dos dispostos na nova lei dos portos, Lei nº.12.815/2013 que incentiva os investimentos da iniciativa privada, permite que os projetos de melhorias estruturais do porto sejam verificados de forma imediata, tendo em vista que, o Porto de Santos/SP é um dos principais gerados econômicos do Brasil.

É nítido que o avanço do porto concomitante aos projetos municipais, possibilita em indicadores sustentáveis de relevância, sendo que, permitirá a abertura de novos empregos, já que o progresso do porto resultará no atendimento de novos serviços. Portanto, este crescimento deve ser ainda mais visualizado pela população, a fim de que as novas gerações tenham interesse em estudar nas áreas voltadas às operações portuárias, tornando-se a fortaleza econômica do país e como grande potência do mercado internacional na movimentação de commodities e cargas unitizadas.

REFERÊNCIAS

ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas: o método da qualidade total com dinâmica de grupo**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

AUTHORITY, S. P. **Plano de Desenvolvimento e Zoneamento - PDZ. Porto Organizado de Santos**, p. 40. 2020. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/wp-content/uploads/PDZ.pdf>. Acessado em: Mai, 2022.

AUTHORITY, S. P. **Infraestrutura Portuária**. 2021. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/conheca-o-porto/infraestrutura-portuaria/>. Acessado em: Mai, 2022.

BALBINO, F. **Porto de Santos vê falta de mão de obra qualificada na Baixada Santista**. 2021. Disponível em: <https://www.tribuna.com.br/noticias/portomar/porto-de-santos-ve-falta-de-mao-de-obra-qualificada-na-baixada-santista>. Acessado em: Mai, 2022.

BRASIL. Lei nº 12.815/13, de 5 de junho de 2013. **Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas**. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima, MG: Editora FALCONI, 2004.

CORDEIRO, F. N.; CASTRO JUNIOR, O. A. **Relação porto-cidade e paradigma da governança portuária no Brasil**. In: Anais do VI Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP 2018. Anais... Salvador (BA) UNIFACS, 2018. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/6simep/80103-RELACAO-PORTO-CIDADE-E-PARADIGMA-DA-GOVERNANCA-PORTUARIA-NO-BRASIL>. Acessado em: Mai, 2022.

FREITAS, F. V. M. **Estudo sobre a aplicação da metodologia MASP em uma empresa transformadora de termoplásticos**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Tecnologia de Produção ênfase Plástico - Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.

MAPS, G. **Mapa de Santos - SP**. 2022. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps>. Acessado em: Mai, 2022

MEIRA, R. A. **Elaboração de uma matriz SWOT para o novo modelo de administração portuária no Brasil**. Porto de Santos. 2021 p. 26. Trabalho de conclusão de Curso. Bacharel em Ciência e Tecnologia do Mar – Univesidade Federal de São Paulo, Santos, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/61770>. Acessado em: Ago. 2022.

IBAM. M. D. C. **Mobilidade e Política urbana: Subsídios para uma Gestão Integrada**. 2004 Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/media/MobilidadeePoliticaUrbana.pdf>. Acessado em: Mai, 2022.


PEDROSA, R. A.; NARDI, M. F.; OLIVEIRA, E. D. Os impactos da relação porto/cidade na cidade de Santos sob a perspectiva dos profissionais portuários. **Anais do Encontro Nacional de Pós-graduação**. Santos, v. 1, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/index.php/ENPG/article/download/1066/994#:~:text=Ao%20analisar%20os%20dados%2C%20foi,ser%20imposs%C3%ADvel%20vislumbrar%20um%20futura>. Acessado em: Mai, 2022.

PIMENTEL, V. **Armazéns seguem abandonados no Porto de Santos. Armazéns seguem abandonados no Porto de Santos**. Santos, São Paulo, Brasil: Diário do Litoral. 21 de 11 de 2019. Disponível em <https://www.diariodolitoral.com.br/cotidiano/armazens-seguem-abandonados-no-porto-de-santos/130451/>. Acessado em: Mai. 2022.

REGO, C. E. R. F. O novo marco regulatório do setor portuário brasileiro: os diferentes instrumentos jurídicos de transferências da atividade portuária e iniciativa privada. **Direito e Democracia**, v.a5, n.2, 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/direito/article/view/1354/>. Acessado em: Mai, 2022.

SANTOS, P. D. **Início das obras da Avenida Perimetral é autorizado**. Prefeitura de Santos. 13 de 02 de 2016. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/inicio-das-obras-da-avenida-perimetral-e-autorizado#:~:text=A%20atual%20avenida%20ter%C3%A1%20seu,pavimento%2C%20nova%20ilumina%C3%A7%C3%A3o%20e%20paisagismo>. Acessado em: Mai. 2022.

SANTOS, P. D. Prefeitura de Santos. **Santos vai ganhar passarela com elevadores no acesso à travessia para o Guarujá**. 2021. Disponível em:



<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/santos-vai-ganhar-passarela-com-elevadores-no-acesso-a-travessia-para-o-guaruja>. Acessado em: Mai. 2022.

SICCHERINO, F. M. **A diversificação de cargas em um terminal de uso privado: estudo de caso de um terminal no porto de santos.** p. 96. 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28852/Trabalho%20Aplicado%20F%C3%A1bio%20Siccherino%20-%20MPGC%20-%20Supply%20Chain%20final.pdf>. Acessado em: Mai. 2022.

VASCONCELLOS, E. A.; DE CARVALHO, C. H. R.; PEREIRA, R. H. M. Transporte e mobilidade urbana. *In*: IPEA. **Textos para discussão**. Brasília: CEPAL, 2011, p. 76. Disponível em: <http://www.cepal.org/brasil>. Acessado em: Abr. 2022.

CAPÍTULO 16

CONTRIBUIÇÕES DO SEI COMO FERRAMENTA EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Wellington da Silva Ferreira de Arruda
Joões dos Santos Oliveira Mota
Alex de Oliveira Serafim
Lucas Luís de Oliveira Silva
Alessandra Carla Ceolin
Rafaela Rodrigues Lins

RESUMO


O consumo desenfreado do papel acaba promovendo impactos ambientais. Diante dessa visão, iniciou-se a utilização de sistemas que evitam o consumo excessivo de papel, entre eles o Sistema de Informação Eletrônico (SEI), que promove o trabalho rápido e econômico quanto ao uso do papel, além de outras vantagens. Este estudo tem o objetivo de analisar as principais vantagens do SEI como ferramenta capaz de reduzir a utilização de papel e foi desenvolvido a partir de pesquisas em livros, artigos científicos e demais publicações bibliográficas. Constatou-se que há publicações abrangendo a temática e que as discussões geram em torno de que o consumo excessivo e a produção ocasionam impactos ambientais que repercutem socialmente. Conclui-se que toda essa preocupação quanto ao impacto ambiental tem que ser absorvido de maneira consciente e que o SEI é uma maneira de combate à tal problemática. O cenário de aplicação do SEI muda a forma como são geridos os processos e documentos administrativos nas repartições públicas. O sistema utiliza artefatos tecnológicos que possibilitam maior agilidade, segurança e economia de recursos ao trâmite processual. Os dados esperados pelos órgãos que aderiram ao sistema apontam uma relação direta com a redução expressiva nas despesas públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Papel público. Consumo. Administração Pública. Sistema de Informação. Qualidade.

1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual de desmatamento, de ações negativas com o meio ambiente e a agilidade das transformações que vêm acontecendo nas últimas décadas, envolvendo os grupos sociais, culturais, econômicas e políticos, se faz aumentar a expectativa em busca da modernização na administração pública e de recursos de inovação tecnológica, a serem utilizados como ferramentas de trabalho em várias áreas profissionais.

Tendo em vista mais competência na sua gestão, a modernização da administração pública vem integrando recursos tecnológicos no dia a dia. Assim, compreende-se que a introdução de Tecnologia da Informação (TI) aos procedimentos administrativos é um passo importante para a organização de órgãos públicos com a finalidade de que demandas dos cidadãos sejam respondidas com maior agilidade e eficiência, especialmente depois da informatização dos processos da área judicial, bem como a evolução do conceito de transparência.



Diante da necessidade da redução de impactos ambientais, da utilização de papéis nos processos administrativos da administração pública, associando a busca por ferramentas inovadoras de TI, em especial dos Sistemas de Informação (SI) para a implantação de um sistema de informação para um consumo consciente, este estudo busca analisar os possíveis benefícios do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) tendo em vista a diminuição do uso de papel com ferramentas disponíveis pelo sistema.

O SEI aponta como finalidades o aumento da produtividade e da celeridade na tramitação dos processos, o aprimoramento da segurança e a confiabilidade dos dados e da informação; a criação de condições mais adequadas para a produção e a utilização de informações; a ampliação da facilidade de acesso às informações e às instâncias administrativas, além da redução do uso do papel e dos custos operacionais de armazenamento da documentação, conforme a Portaria nº 396, de 12 de novembro de 2014 (BRASIL, 2014).


Espera-se contribuir para o conhecimento científico, aliado a maior conscientização dos servidores públicos para possíveis casos de diminuição da utilização de papéis, expandindo estudos e informações sobre o sistema SEI, o que irá proporcionar uma visão acessível, econômica e culturalmente para órgãos públicos encontrados.

2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Não se pode pensar na administração pública, sem ligá-la a utilização de sistemas de informação e tecnologia da informação como uma base ou um sustentáculo. Observa-se a progressiva e inevitável utilização dos sistemas de informação no dia a dia em todos os níveis da administração pública, seja ela na administração direta ou indireta ou no nível federal, estadual ou municipal (SILVA; RIBEIRO; RODRIGUES, 2005).

Conforme Oliveira, Faleiros e Diniz (2015), os S.I. estão em ascensão no setor público por aperfeiçoar os serviços prestados, garantindo eficiência, economia, transparência e melhor atendimento ao cidadão. Reis, Darcoso e Tenorio (2015) em seus estudos, afirmaram que a redução de erros, melhoras dos processos e cruzamento dos dados coletados dentro de um órgão público, pode ser alcançado com a utilização de sistemas de informações. A utilização é a melhor opção para a ocorrência de trâmites dos processos administrativos na administração pública (CORRÊA, 2011).

Nesta perspectiva, é abordado os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, de acordo com Oliveira (2014):



Eficiência é a otimizada utilização de todos os recursos da administração pública – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos – para a adequada obtenção dos resultados esperados pelos órgãos públicos e pelas comunidades para que estes realizem serviços. Eficácia é a contribuição dos resultados obtidos por cada um dos órgãos públicos para o alcance dos objetivos anteriormente estabelecidos por esses órgãos em seus processos de planejamento. Efetividade é a relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo pelo órgão público (OLIVEIRA, 2014, p. 288-289).

A ligação das três definições anteriores é essencial para atingir um nível alto de excelência na administração pública. Neste sentido, a melhoria contínua e a inovação devem ser forças constantes na administração pública. Por melhoria contínua, Oliveira (2014, p. 293) esclarece que a mesma significa “tornar o processo mais capaz, utilizando recursos existentes e à disposição da instituição pública considerada; e Inovação é tornar o processo mais capaz, inserindo recursos atualmente não disponíveis na referida instituição pública”. O mesmo autor também se refere a inovação como “tornar o processo mais capaz, inserindo recursos atualmente não disponíveis na referida instituição pública” (OLIVEIRA, 2014, p. 293).

Mesmo que o uso da tecnologia seja eminentemente favorável para as corporações, a eficácia de um S.I. é um desafio que envolve a aceitação e aplicação efetiva por parte de usuários. Goodhue e Thompson (1995), em seus estudos, propuseram que a adequação das características entre usuário e tecnologia influenciam o desempenho por parte do usuário, e Oliveira Neto e Riccio (2003) complementam que o insucesso de um sistema de informações, devido a falhas ou desuso, pode vir a gerar perdas para as organizações.


3. ORIGEM DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES – SEI

3.1. Processo Eletrônico Nacional (PEN)

Há uma demanda latente por melhoria da qualidade na tramitação e finalização dos processos, que estão sob domínio da gestão do setor público. Sendo assim, as organizações públicas precisam fornecer melhorias de atendimento e de prestação de seus serviços (RODRIGUES; SILVA; BERNARDO, 2017).

Diante disto, ficou cada vez mais evidente que quem detivesse o maior controle, com o menor custo, de suas informações estaria em vantagem em detrimento dos menos informados (NASCIMENTO, 2017).

A gestão de documentos nos órgãos da administração pública atua como um facilitador do acesso à informação, bem como aprimora os aspectos que propiciam a transparência, a fiscalização e o controle mais efetivos das atividades dos órgãos públicos. Essa gestão também prima pela rapidez e eficiência na recuperação da informação com objetivo de fornecê-las à




pessoa certa e no menor espaço de tempo possível, agilizando assim as tomadas de decisões (NASCIMENTO, 2017).

O PEN tem como objetivo implementar uma infraestrutura pública de processos administrativos eletrônicos, e é composto por quatro produtos, onde o SEI é a perna mais importante. Assim para Saraiva (2018) os outros três componentes do PEN são o aplicativo SEI, a solução de tramitação entre os órgãos, e o protocolo integrado, que consolida em apenas um os sistemas de protocolos utilizados pelos órgãos para registrar o trâmite de documentos e processos.

Para Amaral e Uchoa (2013), com a implantação do projeto Programa Eletrônico Nacional (PEN) são esperados os seguintes benefícios:

- a) redução de custos financeiros e ambientais associados à impressão (impressoras, toner, papel, contratos de impressão);
- b) redução de custos operacionais relacionados à entrega e ao armazenamento de documentos e processos;
- c) redução do tempo gasto na abertura, manipulação, localização e tramitação de documentos e processos;
- d) eliminação de perdas, extravios e destruições indevidos de documentos e processos;
- e) compartilhamento simultâneo de documentos e processos, para fins de contribuição, acompanhamento da tramitação ou simples consulta;
- f) auxílio aos servidores em sua rotina, com a disponibilização de modelos e orientações sobre como proceder em situações específicas;
- g) incremento na publicidade dos processos, tornando mais fácil seu acompanhamento por servidores e por administrados, e o seu controle interno e pela sociedade;
- h) ampliação da gestão do conhecimento e da possibilidade de melhoria de processos, em razão da criação de uma plataforma única que permitirá a análise de fluxos de processos, sua comparação entre órgãos distintos e a melhoria baseada em experiências de sucesso;
- i) aumento da possibilidade de definição, coleta e utilização direta e cruzada de dados e indicadores, em razão da criação de um conjunto de bases de dados de mesma natureza (AMARAL; UCHOA, 2013, p. 10-11).



O projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) é conduzido pelo Ministério do Planejamento, em conjunto com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Empresa Brasileira de Agropecuária (Embrapa), o Governo do Distrito Federal, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região e a Receita Federal do Brasil.


Logo após a criação e implementação do SEI pelo TRF4, ele passou a ser um produto do projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) através do Acordo de Cooperação Técnica 02/2013, sendo cedido gratuitamente aos órgãos interessados na sua implantação. Criado em 2012, o PEN é uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da Administração Pública, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o intuito de construir uma infraestrutura de processos e documentos administrativos eletrônicos que atenda aos órgãos e entidades das esferas federal, estadual e municipal e outros Poderes (JUSTIÇA FEDERAL, 2014).

3.2 Sistema Eletrônico de Informações – SEI

O sistema Eletrônico de Informação – SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal – TRF da 4ª Região, visando a eficiência administrativa de processos, através de um conjunto de módulos e funcionalidades. Trata-se de um processo padronizado de trocas de informações dentro das instituições. Inicialmente o projeto foi desenvolvido para aplicação no TRF, mas devido ao sucesso do mesmo, foi disponibilizado para toda a esfera da administração pública, amparando-se em premissas altamente relevantes e atuais, tais como: a inovação, a economia do dinheiro público, a transparência administrativa, o compartilhamento do conhecimento produzido e a sustentabilidade (BRASIL, 2019).

O SEI tem por finalidade agilizar os processos e documentos administrativos, possuindo como principais características a portabilidade e acesso remoto através de diversos tipos de equipamentos de todos os tipos de sistemas operacionais, possibilitando que os usuários consigam executar serviços à distância. Além disso, possibilita acesso de usuários externos, controle do nível de acesso, tramitação em múltiplas unidades, funcionalidades específicas e se configura como um sistema totalmente intuitivo (BRASIL, 2019).

Os sistemas de informações são implementados nas organizações visando estabelecer uma interação melhor com os processos organizacionais, a fim de torná-los mais ágeis no apoio oferecidos às decisões, contribuindo assim para uma ampliação do desempenho (GASSEN; LÖBLER; BOBSIN, 2009).




De acordo com Venkatraman (1994), é necessária uma avaliação das mudanças que os S.I. vão provocar dentro da organização, buscando minimizar a resistência, uma vez que os benefícios gerados estão altamente correlacionados com o grau de mudanças nos processos. Laumer *et al.* (2016) afirmaram, em seus estudos, que as mudanças ocorridas dentro das instituições são potencialmente benéficas, mas que podem gerar resistência, o que de acordo com Van de Ven e Hargrave (2004) acontece por existir incompreensão da necessidade de mudança, incompatibilidade com o ambiente ou por serem impostas, apresentando assim, maiores custos que os benefícios.

3.3 Benefícios do SEI

Para Rodrigues, Silva e Bernardo (2017), o sistema eletrônico de informações é uma tecnologia que atrelou qualidade e desempenho para o serviço público, atendendo não só as demandas, mas também aos usuários que trabalham com esse sistema para desempenhar suas funções. O armazenamento e a organização de grandes quantidades de informações se tornaram mais práticos e rápidos com a sua utilização. O sistema também permite a busca e consulta a quaisquer processos cadastrados, desde que não sinalizados como de acesso restrito ou sigiloso, facilitando a busca e não havendo mais a necessidade de perguntar sobre a localização física do processo.

De acordo com o Portal Sei (2021), o SEI é um sistema de geração e gestão de processos eletrônicos, atuando com diversas funcionalidades, permitindo a gestão de documentos de modo sistematizada através da: - Criação de documentos dentro do próprio sistema e ainda permite a assinatura eletrônica dos mesmos; - Formação de uma Base de Conhecimento do andamento dos processos (fluxo dos trâmites que os processos devem seguir); - Criação de modelos de documentos e textos padrões; - Acesso de usuários externo ao processo (é possível gerenciar o acesso desses usuários e permitir que eles assinem remotamente os documentos que lhe interessam); - Pesquisa nos processos; - Organização dos processos em blocos; - Tramitação do processo online; entre outros.

Dentre as vantagens do SEI pode-se citar a portabilidade, no qual é possível acessar o sistema por meio dos navegadores mais comuns, por exemplo, Google Chrome, Firefox ou Internet Explorer, o acesso remoto. Por se tratar de um sistema intuitivo, permite ainda economia nos papéis, material de escritório, serviço de postagem, possibilitando maior produtividade, rapidez na tramitação de processos, transparência e segurança aos processos administrativo (PORTAL SEI, 2021).



O decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 dispõe sobre os processos administrativos por meio eletrônico, para todos os órgãos da administração pública direta, fundacional e autárquica. Determina que todos os órgãos da administração pública deveriam começar a implantar um sistema eletrônico. Esse mesmo decreto apresenta os seguintes objetivos: I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade; III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas” (BRASIL, 2015).


Já, o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, determina no seu artigo primeiro, algumas diretrizes e no seu inciso VI cita a seguinte diretriz: “aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações” (BRASIL, 2017).

Segundo a página oficial do TRF4 cada órgão público que passa a usar o SEI economiza cerca de R\$ 20 milhões em dinheiro público somente na aquisição e manutenção do sistema, já que este é o custo de um programa similar oferecido no mercado. Entretanto, a economia com o uso do SEI não para por aí. De acordo com cálculos da Prefeitura de São Paulo, usuária do sistema desde 2014, o terceiro maior orçamento público do país vai deixar de gastar mais de R\$ 3 milhões anuais, somente em material de escritório. O Ministério da Justiça (MJ) divulgou que após um ano da implantação do SEI foi gerada uma redução de R\$ 2 milhões nos gastos do órgão em 2015. A economia foi calculada a partir da diminuição dos valores nos contratos para aquisição de papel, serviço de postagem, impressão e transporte (TRF4, 2016).

3.4 Dificuldades do SEI

Bouwman *et al.* (2005) reforçam que a implementação das TIC é um dos desafios mais difíceis que uma organização pode ter, pois deve-se levar em conta os recursos e pessoas internos à organização, assim como pessoas e recursos externos à organização.

Embora o SEI tenha vindo com a ideia de revolucionar os problemas de gestão documental, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do público usuário e redução de custos, oferecendo um ambiente seguro e confiável, elencam-se alguns



pontos considerados negativos. Entre eles estão: um campo de pesquisa ineficiente, em que havendo a necessidade de busca e recuperação de algum processo ou documento específico, isso será extremamente difícil, salvo o usuário tenha o Número Único de Protocolo (NUP) (RODRIGUES; SILVA; BERNARDO, 2017).

4. METODOLOGIA

A análise e elaboração deste artigo baseia-se na revisão bibliográfica de artigos, livros, trabalhos científicos de diferentes autores e documentos de órgãos governamentais, com o intuito de avaliar a participação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como uma alternativa para a diminuição de impactos ambientais, como o consumo de papel nos processos administrativos e a praticidade em todo o trabalho nos setores públicos.


De acordo com Gil (2010), as pesquisas bibliográficas são aquelas encontradas em conteúdos já publicados, como, por exemplo, em livros e jornais e com o avanço de novos formatos de informação podem também ser encontradas em CDs e na internet.

As informações colhidas foram examinadas e selecionadas para o resultado do artigo, a fim de poder determinar, de acordo com as diversas literaturas, levantando ainda as condições ocorrentes de forma positiva ou negativa, após uma implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI).

5. RESULTADOS

Ao longo dos anos, a administração pública vem sendo fortemente criticada quanto a sua morosidade e, em consequência, por não apresentar os resultados desejados. Com a evolução da informação e com o aumento de utilização de recursos digitais no cotidiano da população, tem-se aumentado a experiência e a prática de novas ferramentas nos processos públicos, de maneira a facilitar e agilizar as atividades desses órgãos. Tais mecanismos ainda têm permitido a transparência de informações de caráter público, preservando assuntos particularidades e a comodidade de acompanhar as informações em qualquer lugar.

Nesse sentido, foi criado pelo tribunal TRF 4, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Trata-se de um exemplo de novas ferramentas eletrônicas de ação prática, que se expande pelo território nacional, por meio do Projeto Eletrônico Nacional – PEN, com vistas a melhorar a gestão documental de processos e documentos, sendo estes conduzidos pelo Ministério do Planejamento e Desenvolvimento. Ele permite a maior agilidade e praticidade entre os diversos órgãos e esferas federativas (SANTOS *et al.*, 2017).



O SEI é caracterizado como um sistema 100% web, podendo ser acessado por meio dos principais navegadores do mercado. Em razão de tal portabilidade pode ser acessado remotamente por diversos tipos de equipamentos (microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones) e de vários sistemas operacionais, possibilitando que os usuários trabalhem a distância.

O SEI permite a realização eficiente de um fluxo de trabalho, inclusive de maneira não linear, rompendo a abordagem tradicional do papel. Entretanto, o SEI não automatiza o fluxo de trabalho e essa é uma característica altamente satisfatória, que permite que o SEI se adapte facilmente a diversos contextos administrativos das unidades organizacionais (BRASIL, 2015, s.p).


Ainda, segundo Höehr (2017), é uma ferramenta de fácil adaptação à realidade das instituições e aos diferentes setores e órgãos da esfera pública, independentemente do que esses tenham definidos como fluxos e processos em suas rotinas de trabalho.

Esta ferramenta permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, dispondo do processo de virtualização de cada processo e documento, o que possibilita a ação simultânea de várias unidades em um mesmo processo, mesmo sem acesso físico do processo ou mesmo em grandes distâncias entre esferas de trabalho do processo, diminuindo o tempo de realização das atividades processuais.

Algumas das principais facilidades do sistema é a acessibilidade em qualquer um dos principais programas que possuam internet, o acesso remoto a informações em qualquer aparelho eletrônico com internet, gerencia o trâmite, a criação e consulta à documentos restritos e sigilosos, incorpora várias esferas ao mesmo tempo para acesso e tramitação das informações, entre outras (BRASIL, 2017).

O SEI possui como princípio a transparência das informações e o trabalho colaborativo, permitindo assim a publicidade como forma de garantir o funcionamento eficiente do sistema. Apesar disso, o sistema permite atribuir a restrição de acesso à processos e documentos em casos específicos.

Cada órgão público que passa a usar o SEI economiza cerca de R\$ 20 milhões em dinheiro público somente na aquisição e manutenção do sistema, segundo a página oficial do TRF4. Entre os exemplos, pode-se citar a Prefeitura de São Paulo, que de acordo com seus cálculos vai deixar de gastar mais de R\$ 3 milhões anuais, somente em material de escritório.



O Ministério da Justiça (MJ) também divulgou que após um ano da implantação do SEI foi gerada uma redução de R\$ 2 milhões nos gastos do órgão em 2015. A economia foi calculada a partir da diminuição dos valores nos contratos para aquisição de papel, serviço de postagem, impressão e transporte (TRF4, 2016).

Outro exemplo do sucesso de implantação do SEI se encontra no Estado da Bahia, onde o SEI gerou em pouco mais de um ano após a sua implementação, uma economia estimada em R\$ 10,8 milhões para os cofres públicos. Para alcançar essa redução, o Governo deixou de usar 54 milhões de folhas do tipo A4, além de ter economizado com gastos de impressão, colchetes, capas de processo, custo de armazenamento e mão de obra (PORTAL SEI BAHIA, 2019).

No Estado de Minas Gerais, onde ao completar dois anos de implementação, consolidou-se no Governo do Estado como ferramenta essencial na redução de custos e na agilidade da tramitação de documentos. Apenas com itens de escritório, houve uma redução de 52,5% nos gastos do governo estadual (AGÊNCIA MINAS, 2019).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo contemporâneo é marcado pelo advento do computador e da internet, fato que garantiu a rapidez e a instantaneidade dos meios de comunicação (CASTELS, 2010). A inserção do microprocessador no mercado, bem como seu constante aprimoramento, consolidou o caminho para um conjunto de processos complexos, denominado de globalização, em que tudo e todos estão interligados. Como consequência, vivencia-se atualmente, um período de transição histórica, em que o próprio sistema capitalista perpassa por uma complexa remodelação (GIDDENS, 2003).

Desde o início do desenvolvimento da humanidade, o ser humano tem a necessidade de se expressar, sendo o papel um importante suporte para expressão artística e escrita. Assim, o papel tem sido uma grande ferramenta para a humanidade, especialmente na função de transmissor de informação entre indivíduos. Sua produção se idealizou há muitas décadas e tornou-se cada vez mais especializada com o passar dos tempos de acordo com as necessidades do consumidor, a partir das empresas e as tecnologias adquiridas.

Porém, vale destacar que sua produção ocasiona um impacto ambiental negativo e por decorrência disso, foi concluído que o SEI pode ser uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento e aceleração de soluções de âmbito administrativo e ainda maior em situações que envolvam mais de um núcleo avaliativo. Ao mesmo tempo, auxiliará na diminuição do

consumo de papéis, diminuindo a produção e os impactos ambientais que ele ocasiona no meio ambiente.

O sistema eletrônico de informações é uma tecnologia que atrelou qualidade e desempenho para o serviço público, atendendo não só os as demandas, mas também aos usuários que trabalham com esse sistema para desempenhar suas funções. O armazenamento e a organização de grandes quantidades de informações se tornaram mais práticos e rápidos com a sua utilização.

O Sistema Eletrônico de Informação - SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que com a finalidade de alcançar eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real.

Portanto, a utilização do sistema eletrônico de informações no setor público influencia positivamente a organização em ganhos estratégicos, ambientais e de produtividade. Sendo a usabilidade, um fator de análise importante para aprimorar constantemente a interface do sistema e assim, aumentar a qualidade e consequentemente, a satisfação do usuário.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA MINAS. **SEI MG completa dois anos com redução de 52,5% em gastos com itens de escritório.** 2019. Disponível em: <http://agenciaminas.mg.gov.br/noticia/sei-mg-completa-dois-anos-com-reducao-de-52-5-em-gastos-com-itens-de-escritorio>. Acessado em: Ago. 2022.

AMARAL, V. L.; UCHÔA, C. E. Processo eletrônico nacional: sua construção colaborativa e suas perspectivas. **In:** VI Congresso Consad de Gestão Pública, 2013. Brasília. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>. Acessado em: Ago. 2022.

BOUWMAN, H., HOOFF, B.V.D., WIJNGAERT, L. V. W, DIJK, J. A G M. **Information e Communication Technology in Organizations.** London: SAGE Publications, 2005.

BRASIL. **Decreto nº 8.539 de 08 de Outubro de 2015.** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo. 2015. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acessado em: Ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Desburocratização torna serviço público mais transparente. 2017. Disponível em: <https://www.conselhoparlamentar.org.br/decreto-de-desburocratizacao-torna-servico-publico-mais-transparente>. Acessado em: Ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Sistema Eletrônico de Informações: Manual do Usuário**. 2017b. Brasília: 149 p. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/sei/manual_usuario_sei.pdf. Acessado em: Ago. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portal Software Público Brasileiro**. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei>. Acessado em: Ago. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portal Software Público Brasileiro**. 2015. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei>. Acessado em: Ago. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portal Software Público Brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>. Acessado em: Ago. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 396, de 12 de novembro de 2014**. Dispõe sobre a implantação e o funcionamento do processo administrativo eletrônico ou digital no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2014. <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=145&data=13/11/2014>. Acessado em: Ago. 2022.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, v. 1., 1999.

CORRÊA, D. B. de R. Processo administrativo eletrônico. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, n. 2850, 2011.

GASSEN, T. B.; LÖBLER, M. L.; BOBSIN, D. Identificação dos Fatores que Influenciam no Sucesso da adoção de sistemas de informação em pequenas empresas. In: Encontro de Administração da Informação - Enadi, n. 2, 2009, Recife-PE, *Anais*. Recife: Anpad - Enadi, 2009. pp. 1-14. Disponível em: http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=44&cod_edicao_s_ubsecao=466&cod_edicao_trabalho=10042. Acessado em: Nov. 2022.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 5 ed., 2010.

GOODHUE, D. L.; THOMPSON, R. L. Task-Technology Fit and Individual Performance. **MIS Quarterly**, v. 19, n. 2, 213–236, 1995.

HÖEHR, A. **A contribuição do arquivista na implantação de um sistema de gestão de processos eletrônicos**. 2017. p. 71 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Arquivologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2017.

JUSTIÇA FEDERAL. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. **Ministério da Justiça divulga economia de R\$ 2 milhões com uso do SEI**. 2016. Disponível em: http://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=11605. Acessado em: Ago. 2022.

LAUMER, S. *et al.* User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. **Journal of Information Technology**, v. 31, n. 1, pp. 67-82, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/jit.2015.17>. Acessado em: Set. 2022.

NASCIMENTO, P. R. S. **Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): estudo de caso da Universidade de Brasília**. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade de Brasília, Brasília, 136 p., 2017. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/25314>. Acessado em: Set. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

OLIVEIRA, L. C. P.; FALEIROS, S. M.; DINIZ, E. H. Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 23-46, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/3WL95p4HsnZfXRZsXPNjRSr/>. Acessado em: Set. 2022.

OLIVEIRA NETO, J. D.; RICCIO, E. L. Desenvolvimento de um instrumento para mensurar a satisfação de usuários de sistemas de informações. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 230-241, 2003. Disponível em: 10.13140/RG.2.1.2075.2407. Acessado em: Set. 2022.

PORTAL SEI BAHIA. **Sistema economiza R\$ 10 milhões com redução de papel**. 2019. Disponível em: <http://www.portalseibahia.saeb.ba.gov.br/noticias/2019-04-01/sistema-economiza-r-10-milhoes-com-reducao-de-papel>. Acessado em: Set. 2022.

PORTAL SEI. Sistema Eletrônico de Informações. **O que é o SEI?**. 2022. Disponível em: <http://portalsei.df.gov.br/category/sobre-o-sei/>. Acessado em: Ago. 2022.

REIS, A. F.; DACORSO, A. L. R.; TENORIO, F. A. G. O do uso de tecnologias de informação e comunicação na prestação de contas públicas municipais - um estudo de caso no Tribunal de Contas dos Municípios do estado da Bahia. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 231-251, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/XZJTJdDNxdc8w5d4sx7YwXR/?format=pdf>. Acessado em: Set. 2022.

RODRIGUES, E. C. C.; SILVA, R. B.; BERNARDO, N. M. Avaliação da usabilidade e desempenho do sistema eletrônico de informações (SEI), **Revista Negócios em Projeção**, v. 1, n. 2, p. 50-61, 2017. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/899>. Acessado em: Ago. 2022.

SANTOS, R. O. T.; CARNEIRO, L. A.; BELÉM, E. C.; JUDICI, J. D. A. **A implantação do sistema eletrônico de informações na administração pública do distrito federal: gestão estratégica e inovadora de governo digital na perspectiva de atuação colaborativa**. Consad,



Brasília, p. 1-23, 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-31_03.pdf. Acessado em: Ago. 2022.

SARAIVA A. **A Implementação do SEI -Sistema Eletrônico de Informações**. Casos SEGES: renovando a Administração pública. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 1(1), p. 1-11, 2018.

SILVA, A.; RIBEIRO, J. A.; RODRIGUES, L. A. **Sistema de Informação na Administração Pública**. 1. Ed. 1ª reimpressão. Rio de Janeiro: Revan, 2005.

VAN DE VEN, A.; HARGRAVE, T. **Social, technical, and institutional change**: a literature review and synthesis. Handbook of Organizational Change and Innovation. New York, Oxford University Press, 2004, pp. 259-303.

VENKATRAMAN, N. **IT. Embebed Business Transformation**: From Automation to Business Scope Redefinition. Sloan Management, 1994.

CAPÍTULO 17

POLÍTICAS SOCIAIS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: AS CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS DOS CURSOS PRONATEC FIC NO PROGRAMA CRIA DO ESTADO DE ALAGOAS

Camila Karla Santos da Silva
Verônica Teixeira Marques

RESUMO

O presente trabalho identifica as contribuições e desafios da implementação dos cursos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC FIC EAD entre 2020 e 2021, do eixo gestão e negócios, ofertados para as mães cadastradas no programa Criança Alagoana. Para tanto foi realizada uma análise bibliográfica-documental, com o objetivo de descrever quais foram as maiores dificuldades e as principais contribuições que os cursos trouxeram para estas mães. Foi constatado que grande parte das dificuldades se deu por conta da pouca familiaridade das discentes com o ambiente virtual onde os cursos foram ministrados, levando a um alto índice de evasão. Por outro lado, 42% das concluintes conseguiram ingressar no mercado de trabalho, na área do curso.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas de educação. Qualificação profissional. Cursos PRONATEC FIC EAD.

1. INTRODUÇÃO


Na construção histórica das sociedades a educação tem contribuição transformadora no desenvolvimento humano e nas engrenagens que movimentam o sistema econômico. Cabe aos governos a elaboração e implementação de políticas públicas educacionais capazes de impulsionar a alavancagem social. Para Amartya Sen, "o crescimento econômico sem investimento no desenvolvimento humano é insustentável e antiético" (SEN, 2010, p. 460).

No Brasil, em especial a partir dos anos 1990, o país enfrentou diversas mudanças na ordem de acumulação do capital, o que gerou um número substancial de pessoas vivendo abaixo da linha de pobreza e em situação de desemprego (FONSECA; SANTOS, 2019).

Frente a esse desafio, o governo promoveu políticas de transferência de renda de maiores impactos e, atreladas a estas, a criação de programas de educação tecnológica e de capacitação profissional¹².

Nos anos 2000, mais precisamente no governo Lula, estas políticas foram ampliadas e em 2011, através da Lei nº 12.513/2011 estabeleceu a criação do Programa Nacional de Acesso

¹² Data de 1997 a criação do primeiro programa de transferência de renda, o Bolsa Escola, que foi instituído através da Lei nº Lei 10219/2001, no governo FHC. Posteriormente, foram criados o Bolsa Família e o Auxílio gás. Estes programas, Bolsa Escola, Bolsa Família e Auxílio Gás, foram unificados em 2004, através da Lei nº 10.836 pelo presidente Luís Inácio Lula da Silva.



ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), com vistas na difusão da oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), por meio de programas, projetos e ações de assistência técnica e financeira.

Através da criação do PRONATEC, que ficou a cargo de instituições das redes federal, estadual e municipal, bem como o sistema S, foi possível o desenho da oferta dos cursos através de estudos de demanda regional, que poderiam ser ministrados tanto de maneira presencial, quanto EAD (CASSIOLATO; GARCIA, 2014).


A rede estadual de educação de Alagoas, em 2020, passou a ofertar alguns cursos PRONATEC de formação inicial e continuada - FIC na modalidade EAD, destinados a mães em situação de vulnerabilidade social, atendidas pelo programa Criança Alagoana – CRIA, com o objetivo de capacitar estas mulheres e contribuir com a inserção delas no mercado de trabalho.

Através da análise documental e bibliográfica, esse texto descreve os principais desafios e contribuições da implementação dos cursos do eixo gestão e negócios, a fim de gerar informações para os gestores do programa, quando do desenho de novas ofertas de cursos e tem a expectativa de auxiliar no processo de aprimoramento destes.

A realização deste estudo se deu pela relevância do objeto de análise, uma vez que o público-alvo dos cursos PRONATEC FIC destinados ao CRIA possui características singulares, tanto pela situação de opressão social vivenciada pelo público alvo, tendo em vista a situação de pobreza extrema, assim como por se tratar de jovens mulheres chefes de família que não tiveram a oportunidade de dar continuidade aos estudos e estão fora do mercado de trabalho.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa com a finalidade básica, de abordagem descritiva-exploratória, com o emprego de técnicas bibliográficas, e documentais, a fim de compreender as contribuições e desafios da implementação de um programa de qualificação profissional para um público que apresenta vulnerabilidade social. A pesquisa incluiu, a priori, uma discussão literária entre os principais autores que tratam dos temas de políticas públicas de educação, políticas de educação profissional e tecnológica, a fim de melhor compreender e embasar o programa Pronatec e os cursos FIC EAD. A bibliografia utilizada nesta etapa consta de livros e artigos publicados em revistas científicas constantes na base de dados Scielo, selecionados a partir dos descritores Pronatec, Cursos FIC EAD e Políticas de Educação Profissional. A etapa seguinte apresentou os indicadores do nível de formação educacional da população alagoana e a sua dependência dos programas de transferência de renda, a fim de verificar a pertinência do



direcionamento do Pronatec para as mães cadastradas no Programa Criança Alagoana (CRIA). Por fim, a partir das discussões e dados apresentados nas etapas anteriores, houve a descrição dos principais desafios e contribuições alcançados pelas discentes do curso Pronatec FIC do ano de 2021, de assistente administrativo, que constitui o objetivo geral e lócus desta pesquisa.


4. REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos acerca das políticas públicas, partem de um campo multidisciplinar, cujo cerne compreende o modo de atuação governamental frente aos problemas sociais existentes. O lócus das políticas públicas é a arena governamental, onde ocorrem os embates acerca das preferências, ideologias políticas, regras institucionais, dentre outros fatores capazes de delinear as ações intencionais dos governos para com a economia, política e sociedade. (SOUZA, 2006)

As políticas públicas são mecanismos que o Estado dispõe para atuar em determinadas áreas, de acordo com a necessidade de um grupo, da sociedade como um todo, ou do próprio governo. As políticas podem ser direcionadas a determinadas parcelas da população, mas têm caráter público no que diz respeito à sua natureza, pois é própria do Estado e desenvolvida pelos governos (HÖFLING, 2001).

A análise de políticas públicas (policy analysis), segundo Frey (2000), não deve ser restrita a programas e projetos pontuais e setoriais, mas observar as três dimensões que permeiam o ciclo da política pública, a polity (instituições políticas), politics (processos políticos) e policy (conteúdos da política). As dimensões dizem respeito ao sistema político do país, seus processos políticos e a materialidade da política. Elas estão intimamente ligadas no processo de tomada de decisão e implementação das políticas públicas, segundo Frey (2000, p. 219): “As disputas políticas e as relações das forças de poder sempre deixarão suas marcas nos programas e projetos desenvolvidos e implementados”.

As coalizões entre as dimensões do ciclo das políticas públicas: polity, politics e policy, podem coadunar com o aparecimento de soluções para responder aos problemas da sociedade que podem ou não ganhar espaço na agenda governamental. No caso das políticas de educação, incide a presença das advocacy coalitions "atores públicos e privados, provenientes de diversas instituições e níveis governamentais, que dividem um conjunto de crenças e valores comuns e que buscam manipular as regras, orçamentos e recursos humanos governamentais visando a atingir seus objetivos no longo prazo" (Sabatier e Jenkins-Smith, 1993:25). O resultado da entrada ou não de um tema para a agenda governamental, depende dos interesses da coalizão dominante (SABATIER; JENKINS-SMITH, 1993).



No que tange à política de educação profissional no Brasil, a pauta adentrou na agenda governamental e teve os seus primeiros desdobramentos enquanto política pública e social, a partir dos anos 1990, motivada pelo desemprego em massa decorrente das novas demandas do setor produtivo. Destarte, o governo passou a criar diversos programas de qualificação profissional em massa como forma de solucionar os problemas sociais em tela (FONSECA; SANTOS, 2019).

O primeiro programa de qualificação profissional brasileiro foi o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR), implantado a partir de 1990 no governo FHC. A partir dos anos 2000, com os governos Lula (2003 - 2010) e Dilma (2001 - 2016) houve a ampliação do programa e também a expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com a criação de 2014 novas escolas técnicas no país. A partir de 2003, entrou em vigor o Plano Nacional de Qualificação (PNQ), e em 2011, a instituição do Programa Nacional de acesso ao ensino técnico e emprego (PRONATEC) (CASSIOLATO; GARCIA, 2014).

O Pronatec foi instituído pela Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, com atividades desenvolvidas em instituições de educação profissional e tecnológica das redes estaduais, distrital e municipais, instituições privadas de ensino superior e de educação profissional e tecnológica, desde que estejam habilitadas para a oferta de cursos técnicos de nível e as unidades do Sistema S. O objetivo principal do programa é democratizar o acesso à educação a pessoas com vulnerabilidade social, por meio de programas, projetos e ações de assistência técnica e financeira. (CASSIOLATO; GARCIA, 2014).

A natureza dos eixos e cursos ofertados pelo programa são desenhados com vistas a estudos capazes de identificar as potencialidades e demandas daquela localidade em que será ofertado. Estes cursos variam entre educação profissional técnica de nível médio, nas modalidades presencial e a distância, programas de formação inicial e continuada (FIC), ou qualificação profissional. (FONSECA; SANTOS, 2019) O público alvo dos cursos ofertados é composto por estudantes do ensino médio da rede pública, inclusive da educação de jovens e adultos; trabalhadores; beneficiários dos programas federais de transferência de renda e estudantes que tenham cursado o ensino médio completo em escola da rede pública.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Estado de Alagoas, segundo dados do IBGE, possui atualmente uma população de 3.365.351 habitantes. Desse total 2,3 milhões de pessoas compõem a chamada população economicamente ativa. Dentre a população economicamente ativa, 38% é beneficiária de algum

programa de transferência de renda, seja da esfera federal, estadual ou municipal, o que o coloca como 6º no ranking nacional dos estados com uma maior população dependente destes programas. Atrelado a este cenário de desigualdades, os dados demonstram que apenas 245.000 pessoas possuem nível superior completo (IBGE, 2021).

Destarte, diante desse cenário de grande desigualdade social da população alagoana, a adoção institucional do PRONATEC, a partir de 2012 é justificada, no intuito de democratizar o acesso à educação a pessoas com vulnerabilidade social, o que em conjunto com ações de assistência técnica e financeira, denotam exatamente o objetivo principal do programa. O quadro 1 descreve as instituições alagoanas credenciadas que ofertam ou já ofertaram cursos do PRONATEC.

Quadro 1: Oferta de cursos PRONATEC por instituição.


Instituição Alvo	Oferta de cursos
Universidade Federal de Alagoas	Sim
Instituto Federal de Alagoas	Sim
Rede Estadual	Sim
Rede Municipal	Não
Sistema S	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Dentre as instituições ofertantes, esta pesquisa se debruça sobre os cursos ofertados pela rede estadual, mais especificamente os FIC do eixo de negócios vinculados ao programa Criança Alagoana (CRIA), cujo objetivo do programa consiste na promoção do desenvolvimento infantil integral na primeira infância, desde a gestação até os seis anos de idade, englobando aspectos físicos, cognitivos e psicossociais, levando em consideração a família e seu contexto de vida³.

O programa CRIA é resultado de uma integração entre as políticas públicas de saúde, educação, assistência e desenvolvimento social. Uma das ações conjuntas com a Secretaria Estadual de Educação foi a oferta de cursos Pronatec FIC (Formação Inicial e Continuada) EAD para as mães participantes do CRIA, com o objetivo de capacitar essas mulheres para inserção no mercado de trabalho, uma vez que, a maioria delas encontravam-se desempregadas.

A oferta dos cursos ocorreu totalmente na modalidade EAD, uma vez que as turmas foram iniciadas durante a Pandemia causada pelo vírus da COVID-19, em 2020. Outro fator determinante para a escolha dessa modalidade, foi a disponibilidade de tempo das mães para o estudo, pois como se trata de um programa que atende famílias em situação de vulnerabilidade



social e que possuem pelo menos uma criança de até seis anos de idade, a autonomia proporcionada pela modalidade facilitou o processo de captação das alunas.

Os cursos ofertados giravam em torno dos seguintes eixos tecnológicos: Desenvolvimento Educacional e Social; Gestão e Negócios; Informação e Comunicação; Controle e Processos Industriais; Infraestrutura; Produção Cultural e Design; Recursos Naturais e; Turismo, Hospitalidade e Lazer. Dentre todos os cursos dos eixos, o de Assistente Administrativo, do eixo de Gestão e Negócios, obteve o maior número de inscrições, chegando a ultrapassar o número de vagas disponíveis.

Os cursos possuíam uma carga horária que variava entre 160 e 200 horas, ministradas através da plataforma moodle, com atividades síncronas e assíncronas. As atividades assíncronas contabilizavam os acessos das alunas à plataforma, as interações via fórum, respostas das atividades semanais, visualização dos vídeos e aulas gravadas pelos professores com os conteúdos referentes a cada módulo, além da leitura da apostila do curso. As atividades síncronas consistiam em chats para esclarecimento de dúvidas e aulas via google meet.

Durante os encontros síncronos, os professores e supervisores dos cursos perceberam que as principais dificuldades das alunas eram relacionadas ao acesso ao ambiente moodle da plataforma, problemas de instabilidade da rede de internet, pouca familiaridade com programas de edição de texto, impedimentos e obstáculos impostos pela rotina doméstica.

Como forma de prestar uma maior apoio e levar as discentes a acessar a plataforma e, sobremaneira, evitar a evasão, o professor de cada turma criou um grupo no whatsapp, onde as dificuldades coletivas e individuais eram discutidas, tanto entre as próprias alunas, quanto junto ao docente responsável. Posteriormente, a interação no grupo passou a ser também contabilizada na carga horária do curso, como atividade assíncrona.

Mesmo com uma ampla demanda no mercado de trabalho e um grande número de inscrições, o curso de assistente administrativo obteve uma alta taxa de evasão, uma média de 42%. De outra face, mais da metade das alunas concluintes do mesmo curso, conseguiram um emprego na área administrativa

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A descrição dos desafios e contribuições dos cursos PRONATEC FIC, atrelados ao programa CRIA do estado de Alagoas, são de suma importância para munir os gestores do programa de informações que possam vir a auxiliar no processo de desenho e melhoria dos cursos que porventura venham a ser implementados no futuro.

Dentre os principais objetivos do PRONATEC, está o de capacitação de mão de obra para que os discentes, antes desempregados, possam conseguir uma colocação no mercado de trabalho e, com isso, sejam capazes de contribuir com o sustento próprio e da sua família.

Outro ponto de destaque é a oferta dos cursos na modalidade EAD, que possibilita uma maior autonomia do aluno na construção do processo de aprendizagem, uma vez que, as atividades assíncronas podem ser realizadas com uma maior flexibilidade de horários. Por outro lado, o uso das tecnologias aplicadas, traz consigo alguns desafios, por isso a criação do grupo do whatsapp e o acompanhamento individualizado das discentes foi fulcral para a permanência destas no programa.

Por fim, é possível concluir que, diante das problemáticas de distribuição de renda da sociedade brasileira e a importância vital dos programas de transferência de renda para grande parte da população, as políticas públicas de capacitação e qualificação profissional, são deveras valorosas para, através da educação, corroborar com a mudança do quadro social do país.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Nº 12.513, de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), e dá outras providências. Diário Oficial da União, 27 out. 2011.


BRASIL. Carta-Prefácio. In.: FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. Apresentação de Ana Maria Araújo Freire. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

CASSIOLATO, M. M. M. C.; GARCIA, R. C. **PRONATEC: múltiplos arranjos e ações para ampliar o acesso à educação profissional**. Rio de Janeiro: IPEA, 2014.

DA FONSECA, J. G.; FERREIRA DOS SANTOS, M. A. **PRONATEC FIC: uma avaliação da eficiência, eficácia e da efetividade dos cursos oferecidos pelo programa**. Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica, [S.l.], v. 1, n. 16, p. e7860, mar. 2019. ISSN 2447-1801. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/7860>>. Acesso em: 29 set. 2021. doi:<https://doi.org/10.15628/rbept.2019.7860>

FREY, K. **Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil**. Planejamento e Políticas Públicas, [S. l.], n. 21, 2009. Disponível em: [//www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89). Acesso em: 30 set. 2021.

HÖFLING, E. M. **Estado e políticas (públicas) sociais**. Cadernos CEDES [online]. 2001, v. 21, n. 55 [Acessado 29 Setembro 2021], pp. 30-41. Disponível em: HÖFLING, E. M. Estado



e políticas (públicas) sociais. Cadernos CEDES [online]. 2001, v.21, n. 55 [Acessado 29 Setembro 2021] , pp. 30-41. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-32622001000300003>>. Epub 27 Ago 2001. ISSN 1678-7110.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA . Censo Brasileiro de 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

SABATIER, P.; JENKINS-SMITH, H. **Policy Change and Learning: The Advocacy Coalition** Approach. Boulder: Westview Press. 1993.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. p. 460.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias [online]. 2006, n. 16 [Acessado 29 Setembro 2021] , pp. 20-45. Disponível em: SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias [online]. 2006, n. 16 [Acessado 29 Setembro 2021] , pp. 20-45. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>>. Epub 07 Jan 2008. ISSN 1807-0337.

CAPÍTULO 18

CONSUMO E SATISFAÇÃO NO FERREIRA SUPERMERCADOS

Giovanna de Paula Ferreira
Edson Arlindo Silva
Odilon José de Oliveira Neto
Rita de Cássia Dias Akegawa

RESUMO


Esta pesquisa teve como finalidade entender o comportamento dos clientes do Ferreira Supermercados, à luz da abordagem teórica de importantes estudiosos das temáticas: satisfação dos consumidores, comportamento dos consumidores, necessidades, desejos de compra, marketing, consumo, sedução e fidelização dos clientes. Nesse sentido, a literatura adotada trouxe reflexões sobre o valor intrínseco dos produtos, conhecimento de mercado, diferencial em relação aos concorrentes, além de outros importantes aspectos associados a necessidade, a satisfação e ao comportamento dos consumidores. Para cumprir com a finalidade do estudo, foi realizado um levantamento, por meio da utilização de questionário estruturado aplicado aos clientes do Ferreira Supermercados. Os resultados mostram a alta frequência com que os clientes retornam ao Ferreira Supermercados (inclusive, mais de uma vez por dia), e os vários momentos nos quais a maioria dos clientes efetuaram suas compras no estabelecimento, o que sugere a existência de fidelização destes com o Ferreira Supermercados. Estes resultados podem inclusive serem comparados com os de outros estudos realizados em supermercados de mesmo porte e origem “familiar”. Além disso, possibilitou entender melhor os clientes do Ferreira Supermercados, que apontaram além de fraquezas, a relevância da divulgação, quanto como do hortifruti, destacando suas forças, que são o atendimento e a limpeza, e como esses aspectos influenciam no consumo. Ao fim, o resultados da pesquisa realizada no Ferreira Supermercados permitiram concluir que através do índice de satisfação, é possível afirmar que os clientes estão satisfeitos com empresa Ferreira Supermercados; que existe uma necessidade em conquistar novos clientes e necessidade de conhecer cada vez mais seus consumidores almejando o retorno contínuo dos mesmos.

PALAVRAS-CHAVE: Consumo. Satisfação. Atendimento. Supermercados.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa buscou compreender o perfil dos clientes do Ferreira Supermercados, situado no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais. Nesse empreendimento foram realizadas pesquisas com as seguintes finalidades: Conhecer o comportamento do(a) consumidor(a) no momento de realização de compras e de consumo; o nível de satisfação do(a) consumidor(a); prestação de serviços no conglomerado Ferreira Supermercados (Açougue, Restaurante, Sorveteria e Hotel). A partir desses propósitos buscou-se compreender, de maneira geral, como se dá a relação consumo e satisfação no arranjo empresarial do Ferreira Supermercados.

Nesse contexto, tem-se que, quando uma venda é realizada, há influências, e, segundo Solomon (2002), toda compra de um produto é um comportamento motivado, que tem como finalidade alcançar um objetivo, sendo ele a satisfação de necessidades e desejos, tanto pessoais ou de grupos. Já na visão de Cobra (2002), o consumo é influenciado pelas variações de




aspectos que envolvem idade, sexo, renda, nível de educação, padrão de modalidade e gostos ou preferências por uma determinada marca. Para Kotler (1998), o marketing está essencialmente em satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Uma vez que, se as necessidades e os desejos dos consumidores forem atendidos, esses consumidores estarão mais envolvidos com a empresa.

Para compreender a relação entre consumo e satisfação, optou-se pela utilização de um estudo de caso empresarial no empreendimento, denominado Ferreira Supermercados. Este empreendimento tem origem no ano de 1977, quando Teodoro Antônio Ferreira e sua esposa, Neilda Freitas Ferreira, decidiram abrir um pequeno comércio (mercearia) em uma área de 8 metros quadrados, em que eram vendidos produtos de consumo básico, como arroz, feijão, açúcar, milho, dentre outros, os quais eram pesados rusticamente a granel, mais especificamente, em uma concha de alumínio.

Com o passar dos anos, os proprietários vislumbraram a possibilidade de expandir a empresa. Assim, o que começou com apenas uma “portinha”, se tornou, após sucessivas expansões, uma empresa de destaque no município. O aumento do número de clientes motivou a abertura de uma filial no ano de 1990. Atualmente, a loja matriz situa-se no Bairro Alcides Junqueira, e a filial, na Avenida 31, também no município de Ituiutaba/MG.

O Ferreira Supermercados, situado à Avenida 31, foi o objeto principal desse estudo, destacando-se que, apesar de ter sido construído posteriormente a loja situada no Bairro Junqueira, o empreendimento é hoje o mais conhecido e mais frequentado. A unidade predial estudada é composta por três andares, tendo o layout o seguinte arranjo: no andar superior, estão: o escritório, salas e banheiro; no inferior, ficam o depósito e a garagem; e, no andar térreo, concentram-se a área de vendas, o estacionamento, a pizzaria, a sorveteria, o restaurante e o hotel. O Ferreira Supermercados é hoje o mais antigo em funcionamento do município de Ituiutaba-MG.

Diante do exposto, apresenta-se como questão de pesquisa desse estudo: Quais são os fatores que influenciam os clientes do Ferreira Supermercados em suas compras e na sua satisfação? Para dar conta de responder à questão de pesquisa teve como objetivo geral compreender o comportamento do cliente do Ferreira Supermercados a partir dos conceitos de consumo e de satisfação. Especificamente, almejou-se: i) Medir o nível de satisfação dos clientes do Ferreira Supermercados; ii) Identificar o comportamento do cliente do Ferreira Supermercados no momento de realização das compras.



Nesse contexto, acredita-se que o presente trabalho tem relevância acadêmica para a área de administração de empresas, pois buscou entender melhor os clientes do Ferreira Supermercados, tornando possível descobrir algumas das suas necessidades e preferências no momento da compra. Ressalta-se que por intermédio da opinião dos consumidores foi possível propor sugestões de melhorias e aperfeiçoamentos daquelas ações que estão dando certo, além de possíveis intervenções corretivas.

Na maioria das vezes, a principal dificuldade em conhecer o consumidor está no fato de que pessoas tomam decisões e compram sem saber o verdadeiro motivo de suas próprias escolhas, conforme constatado por Kotler e Armstrong (1999, p. 129). Sendo assim, buscar o entendimento dos desejos e das necessidades dos clientes e o que os atrai na hora da compra são pontos essenciais a serem descobertos no Ferreira Supermercados.

Neste caso, considerou-se as estratégias quanto ao produto, preço, promoção e praça (o ponto de vendas), que juntos formam os 4Ps do Marketing de acordo com as orientações feitas por Kotler (1998). Essas estratégias podem afetar o consumidor no que se refere à atração e decisão de compra. Entre muitos outros aspectos, são exemplos: embalagens, propagandas, promoções, ofertas, distribuição, brindes, sorteios, atendimento e inovações dos produtos.


2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados os elementos conceituais e teóricos que buscam sustentar o processo analítico. Sendo assim, optou-se por delimitação teórica embasada nos seguintes elementos: consumo, satisfação, comportamento do consumidor e segmento supermercadista.

2.1 Consumo

Os estudos feitos por Beijamin (1988) constataram que o consumo é importantíssimo em todo o mundo, visto que ele vai ao encontro das necessidades demandadas, suprindo-as com a tecnologia existente e, objetivando produzir em larga escala dentro de uma economia de mercado globalizada. Nessa realidade mercado-consumo, com o auxílio do marketing, as empresas têm que incentivar os consumidores a comprar ao mesmo tempo em que deverá gerar satisfação e fidelidade dos clientes. Não faltam os que afirmam ser o consumidor o principal agente da vida econômica.

Nesse sentido, Beijamin (1988) constatou que é para ele (consumidor) e pensando nele que se produz e a ele que se vendem produtos e serviços. É; é a ele também que se busca seduzir com a publicidade, além do fato de dos produtores buscarem melhorar seus produtos automaticamente através por meio da atuação de pressões competitivas no mercado,



identificando interesses típicos do consumidor e a expectativa de consumidores de receberem produtos e serviços de boa qualidade, a preços justos e com informação adequada sobre os mesmos, bem como identificar suas carências individuais e expectativas de valor e uso (BEIJAMIN, 1988).

Por esses motivos, as indústrias e empresas tiveram que buscar melhorar cada vez mais, aumentando o nível de qualidade de seus produtos/serviços para poder satisfazer e conquistar seus clientes. Aos poucos, consumir tornou-se um hábito, ou seja, mais que satisfazer necessidades, passou a ser um hobby para uns e uma forma de mostrar poder aquisitivo para outros.


Segundo Zanirato e Rotondaro (2016), a demanda por melhores artigos de consumo impulsionou um processo de inovação, cujo objetivo imediato estava pautado em suprir a busca da felicidade, na expectativa de maior conforto e bem-estar. O consumo de bens de luxo se estabeleceu como critério de riqueza, tornando-se um item honorífico, capaz de conferir distinção social aos seus consumidores.

O consumo opera mediante uma estratégia que consiste, em primeiro lugar, em criar uma necessidade e, em segundo, oferecer um produto que seja capaz de satisfazê-la e, sucessivamente, voltar a criar uma outra necessidade e repetir o processo novamente, que levando em conta a satisfação pessoal e os efeitos ambientais e sociais da decisão de consumo de cada um. Assim, buscar entender e vender para os futuros consumidores tornou-se uma corrida na atualidade.

As características do consumo tendem a se diferenciarem, segundo as condições, deixando de ter foco apenas nas necessidades básicas. Para Bendassolli *et al.* (2009), os padrões de consumo passariam a incluir, cada vez mais, itens como lazer, entretenimento e bens culturais. Isso ocorreria porque, uma vez atendidas as necessidades básicas, os indivíduos passariam a focar em bens ou serviços supérfluos ou, até mesmo, de luxo.

2.2. Satisfação

Beber (1999), ao estudar a “satisfação do consumidor”, constatou que a mesma satisfação é um dos pilares do conceito de marketing. Do início do Século XX até os dias atuais, a “satisfação do consumidor” tem sido estudada através por meio de diferentes abordagens, pois o consumidor talvez não saiba o que está fazendo, mas a ciência pode descobrir porque ele opta por esse ou aquele produto e identificar aquilo que o satisfaz (resultado dos benefícios/prejuízos propiciados por determinada transação, sendo definida como uma avaliação, um julgamento).




Por isso, observar e garantir a maior satisfação dos clientes é tão relevante, já que, se o cliente realizar avaliação positiva, haverá a possibilidade de uma próxima compra (BEBER, 1999).

Nos últimos anos, é possível inferir que os consumidores têm mais influência sobre as empresas, podendo sua insatisfação pode ser propagada bem rapidamente, graças às tecnologias da informação e da comunicação e, afetando diretamente a competitividade das empresas. Atualmente, é lugar comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das empresas. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de avaliar o desempenho global das empresas, quer visem ao lucro ou não.

Como ressaltam diversos estudos, num mundo onde no qual a concorrência é grande e o consumidor está mais informado e exigente, a avaliação constante da satisfação dos clientes traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista dos seus clientes (MARCHETTI; PRADO, 2001).

Por sua vez, Reichheld (1993) esclarece que um procedimento efetivo para medição de satisfação do cliente deve se iniciar com a atenção sobre o efeito de primeira ordem, ou seja, da missão da empresa em fornecer um valor superior ao cliente. Mas, para tanto, existe uma forte relação de causa e efeito entre reter o empregado e reter o cliente. Se o primeiro está comprometido em manter relação de longo prazo com uma empresa que fornece valor superior aos seus clientes, ele desenvolverá relacionamento duradouro com o cliente e estará satisfeito por oferecer um produto de qualidade e associado às suas necessidades do cliente.

De acordo com Lima (2001), a satisfação é vista sobre quatro perspectivas, a saber: Individual,; Empresarial,; Mercado e Sociedade. A primeira perspectiva é vista como respeito a uma busca individual, tendo em vista o consumo de bens e serviços com vistas a, na qual tange ao alcance do seu objetivo de satisfação pessoal. A segunda possui tem relação com a visão das empresas, que, na maioria das vezes, têm como objetivo principal o lucro, o qual é alcançado com a venda de seus produtos e/ou serviços, portanto a mesma deve buscar satisfazê-los, colocando o quesito da proposta de fidelização em prática, visto que, por sua vez se o cliente fica insatisfeito, o cliente deixa de buscar pelos seus produtos e serviços. A terceira perspectiva abrange o mercado como um todo, onde é analisado a influência na regulamentação das políticas que regem o mercado, independentemente do setor, seja ele público ou privado. E, por último, a quarta etapa onde encontram-se a perspectiva da sociedade, sendo amplamente



abrangente e conseguindo distinguir o consumidor não apenas como um consumidor normal, mas como alguém que se preocupa com sua saúde mental, física e financeira.


2.3 Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor é motivado por fatores ambientais e situacionais, os quais afetam nas decisões de compra (ROBBINS, 2006). O consumo não se resume apenas ao que acontece no instante em que um consumidor entrega dinheiro e, em troca, recebe uma mercadoria ou serviço. De acordo com Assis (2011), uma visão mais abrangente enfatiza esse processo, incluindo as questões que os consumidores consideram antes, durante e depois da compra. Esse comportamento é um processo que envolve diversos fatores, quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos, os quais devem ser tratados como essência para a existência de qualquer empresa, sendo seu maior valor sobreviver no mercado cada vez mais exigente e saturado.

Nesse contexto, vender é muito mais complexo do que muitos pensam, estando a venda ligada até mesmo às propagandas, recebidas antes de o consumidor entrar na loja. O entendimento do comportamento do consumidor é um grande desafio. Toda organização necessita empregar diversos recursos, como materiais, financeiros e humanos, para compreensão desse comportamento. Os clientes, normalmente, dizem uma coisa e fazem outra. Eles mesmos podem não ter consciência de suas motivações mais profundas, por esse motivo entender as motivações geradoras do consumo se torna tão necessário (LUIZ, 2011).

Conceituar os consumidores não é trabalho fácil, visto que não existe segregação e nem previsão dos padrões precisos que indicam como a venda irá fluir, pois fatores como preço, gostos individuais e atendimento podem motivar ou desmotivar a compra no momento. Benjamin (1988) afirmava que, por não haver separações da definição de consumidor, não há um padrão de consumo homogêneo dos consumidores como um todo, tornar-se-ia, pois, difícil falar em interesses do consumidor em geral.

Para entender se o comportamento do consumidor deve levar em conta dimensões econômica, comportamental, cognitiva, cultural e emocional, a teoria econômica do comportamento do consumidor pressupõe que toda compra envolve uma escolha, efetuada em função da busca de maximização de sua utilidade. De acordo com a teoria econômica do comportamento do consumidor, o consumidor distribui seus gastos de modo a obter do emprego seus recursos (limitados), o maior retorno possível. A busca de maximização da utilidade é o



princípio que orienta as escolhas do consumidor. O fato é que a compra dos consumidores sempre terá sentido e atenderá às maiores necessidades momentâneas do consumidor, por isso há uma tendência de se demonstrar como o produto/serviço tem a agregar (BEBER, 1999).

Kotler e Armstrong (1999) afirmam que a cultura é a causa mais determinante dos desejos e do comportamento das pessoas e elucidam que uma pessoa é influenciada pelos inúmeros grupos com as quais convive no seu dia a dia. Assim sendo, a pessoa que pretende analisar o comportamento humano do consumidor deve considerar se esse comportamento do consumidor está relacionado a variáveis que delimitam como ocorre a aquisição de um produto ou serviço e suas interações sociais do ambiente social no qual ele acontece e no qual está inserido, visto porque é a sua classificação social que, muitas vezes, vai determinar a sua decisão de compra.

2.4 Setor Supermercadista

O setor supermercadista é cada vez mais popular entre todos os que atuam como varejistas, visto a praticidade que ele acrescentou no dia-a-dia das pessoas, podendo englobar negócios que eram antes individuais, como açougue, padaria, papelaria, lanchonete, dentre outros, que hoje formam esse importante setor para a economia do Brasil e do Mundo. Complementarmente, em redes maiores conhecidas como “hipermercados” e/ou “atacarejos”, é possível encontrar móveis, eletrônicos, peças para veículos, vestuários e até mesmo centros de beleza e estética.

Os supermercados podem ser divididos em atacado e varejo. No primeiro caso, os produtos são vendidos em grandes lotes ou mesmo individuais, mas sempre enfatizando ofertando menores preços para os consumidores que adquirem volumes significativos de produtos. No segundo caso, predomina a estrutura tradicional de supermercados com foco no varejo e na diversidade de consumidores, particularmente, as famílias.

Em um ambiente no qual se trata do comércio de produtos e serviços, pode-se destacar os supermercados que, com o passar do tempo, veem se tornando cada vez mais importantes na vida dos consumidores, onde há a venda de produtos alimentícios, limpeza, higiene pessoal e vários outros produtos de diversos portfólios e marcas, a fim de que atrairia cada vez mais o consumidor final aos seus ambientes internos (LIMA, 2001).

A partir dos estudos feitos por Rojo (1998) sobre o setor supermercadista, é possível enumerar alguns pontos importantes a serem aplicados nesses ambientes comerciais, a saber:

✓ Com a competitividade crescente, os dirigentes de supermercados têm reconhecido cada vez mais a importância de orientar esforços no sentido de conhecer e atender melhor seus consumidores, tendo melhor conhecimento do mercado, bem como a orientação de esforços para o atendimento do consumidor com o esforço orientado da empresa com vistas à satisfação de seu consumidor.

✓ Em um supermercado, além, naturalmente, da qualidade dos produtos comercializados pela loja, é fundamental a qualidade em serviços para conquistar a satisfação de seus clientes.

✓ Uma maior eficácia em marketing, para o aumento da produtividade e com a redução de custos. A consequência são os lucros mais altos. Assim, melhor qualidade em serviços é associada à maior rentabilidade.

✓ Percebe-se que existe uma preocupação crescente com a busca do aprimoramento do seu negócio para conseguir maior satisfação e fidelidade dos consumidores, por se trata de uma atividade em que os consumidores circulam nas lojas em contato direto com produtos e com funcionários.


De acordo com Heinz, Costa e Pereira (2014), ao pesquisarem o setor supermercadista, constataram que atualmente o varejo é um dos mais importantes componentes da economia nacional. Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), havia, em 2008, cerca de 1,4 milhões de empresas de varejo no Brasil, ocupando mais de 8 milhões de pessoas entre assalariados, proprietários e membros de família.

Em 2008, a receita operacional líquida dos varejistas foi de 576 bilhões de reais, o que representou cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no período. Dados da ABRAS indicam ainda que o faturamento anual do setor supermercadista se encontra-se em torno de 177 bilhões de reais, compreendendo 78.311 lojas que contam com 191.512 checkouts, em uma área de vendas de 19,2 milhões de metros quadrados, totalizando 899.754 funcionários diretos (ABRAS, 2010).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

São incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população, tendo esta, que teve pesquisa como optado por um estudo de caso no empreendimento Ferreira Supermercados.



Destaca-se que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e têm a pretensão de determinar a natureza dessa relação, assumindo, geralmente, a forma de levantamento de dados (GIL, 2002).

A abordagem de pesquisa adotada foi a quantitativa, adotando como método de coleta de dados e informações a utilização de um questionário estruturado/survey. Gil (2022) afirma que o método survey é um tipo de investigação quantitativa. Adicionalmente, esse método pode ser definido como uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos para fins de levantamento de dados e informações primárias.

O objetivo principal foi levantar as informações e dados a respeito do consumo e da satisfação dos clientes do Ferreira Supermercados. A amostragem é do tipo probabilística, como foi aplicada aos consumidores que se dispuseram a responder o questionário/survey.

Nesta pesquisa, o estudo de caso se justifica, pois, segundo Vergara (2012), trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.


Como técnica de análise e tratamento de dados/informações, foi adotada a estatística descritiva com o auxílio da ferramenta do Google Forms, plataforma na qual foi criado o questionário, além de ter fornecido também todas as estatísticas, o que possibilitando a análise.

4. RESULTADOS: REFLEXÕES E ANÁLISES

Nesta seção, são apresentadas as discussões dos resultados da presente pesquisa. Entre os dias 15 de novembro e 8 de dezembro de 2022, foram aplicados 120 questionários obedecendo os seguintes critérios: aplicação do questionário em todos os dias e horários de funcionamento diário e semanal do supermercado; clientes com poder aquisitivo de compra em todas as faixas de renda em situação de compra no supermercado e suas dependências; a aplicação do questionário e definição dos respondentes foi aleatória.

4.1 O Ferreira Supermercados e seu mercado de atuação

A pesquisa foi voltada à compreensão de importante parte das atividades comerciais desenvolvidas em uma das unidades do Ferreira Supermercados, com sede no município de Ituiutaba, na Avenida 31, Bairro Natal.



Compreender o comportamento do cliente do Ferreira Supermercados a partir dos elementos relacionados ao consumo e de satisfação, medindo o nível de satisfação dos clientes do Ferreira Supermercados e identificando o seu comportamento do cliente no momento de realização das compras, foram etapas percorridas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

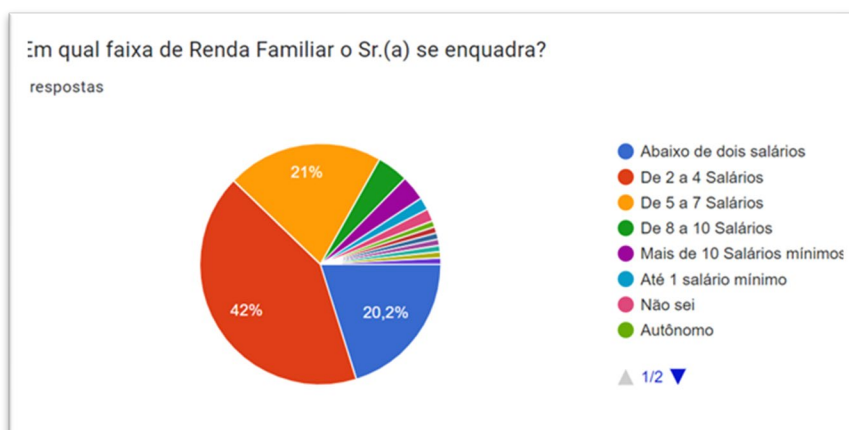
A qualidade é um dos principais diferenciais para a sobrevivência de qualquer organização. Além disso, a mesma qualidade tem grande importância para definir o nível do atendimento e satisfação do cliente (LAIMER; LAIMER; BEUX, 2012). O termo “satisfação” é abordado inúmeras vezes, sendo o principal foco do estudo.

Nos supermercados de Ponta Grossa, a pesquisa feita por Miranda (2001) revelou que o maior motivo de satisfação dos clientes é o preço. Já no Ferreira Supermercados, sobressaíram a localidade (ponto comercial) e a praticidade. Este resultado encontrado no Ferreira Supermercados vai ao encontro do termo de “supermercado de vizinhança” estudado por Borges (2001), o qual afirmava que ofertar preços abaixo dos praticados pela concorrência é um dos maiores desafios enfrentados pelos supermercados de vizinhança. Por outro lado, a escolha do consumidor no varejo é influenciada sobremaneira pela localidade, promoções, limpeza, diversidade no mix de produtos, bem como pelo preço e qualidade no atendimento (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2000).

A escolha dos supermercados para as compras cotidianas, segundo Blackwell; Miniard e Engel (2000) está relacionada ao preço, à qualidade e à variedade de produtos, – representando esses quesitos 69% das respostas, bem como a localização, com 66%. Quem opta pelos mercados de vizinhança, privilegia a localização (87%), e quem vai aos atacados e atacarejos está interessado, na maioria das vezes, no quesito preço (90%).

No Ferreira Supermercados, o quesito “frequência”, em sua maioria, concentra-se em duas ou mais vezes por semana, aproximando-se muito da afirmativa “a frequência aos supermercados é alta, com uma média de praticamente duas visitas semanais com a finalidade de execução de compras” (DELGADO, 2022).

Figura 1: Distribuição de clientes por renda familiar.




Fonte: Resultados da pesquisa (2023).

No Ferreira Supermercados, os clientes que mais compram encontra-se na faixa etária entre 20 e 30 anos e mais de 60 anos, o que corrobora com a afirmação de que a população com mais idade representa um terço dos consumidores brasileiros. Porém, a maior fatia de clientes e, com o maior volume financeiro de compra (67%) nos supermercados, está concentrada nas pessoas de até 49 anos (58%), resultado que concorda com exposto por Kantar Worldpanel. “Considerando que essas pessoas envelhecerão, até 2040, homens e mulheres com mais de 50 anos terão o maior poder de compra”, afirma Rodrigo Mariano (APAS, 2017).

Na maioria das vezes, as pessoas compram algo não por, efetivamente terem necessidade, mas, sobretudo, simplesmente para elevar a sua autoestima. Posto isso, as mulheres, geralmente, são mais consumistas, pois tentam constantemente se adequarem às exigências da sociedade em que vivem (SECCO; OLIVEIRA; AMORIM, 2014). No que se refere a essa afirmação, vale ressaltar que tanto a presente pesquisa, realizada no Ferreira Supermercados quanto em outra encontrada na literatura, realizada em supermercados do município de Ponta Grossa, desenvolvida por Miranda (2001), a maioria dos entrevistados foi do sexo feminino, porém, no Ferreira Supermercados.

De acordo com Andrade (2022), homens, por impulso, compram mais produtos eletrônicos, enquanto as mulheres compram mais roupas, produtos de beleza e snacks. No que diz respeito aos preditores, para os homens, os mais relevantes da tendência de compra por impulso são a influência normativa e o materialismo. Por outro lado, para as mulheres, a influência normativa se mostrou como o principal preditor para todos os tipos de produtos, seguido das emoções positivas (ANDRADE, 2022).



No Ferreira Supermercados a maioria dos clientes pesquisados são caracterizam-se como mulheres solteiras. Por esse motivo, a empresa Ferreira Supermercados apresentou resultado que contrastou com o estudo de Bezerra (2011), visto que sua pesquisa comprovou que a grande maioria dos clientes são mulheres, sendo jovens de 20 a 30 anos e casadas, resultado que se aproxima ao obtido por Miranda (2001) em pesquisa realizada nos supermercados do município de Ponta Grossa.

Outro dado relevante é a maioria dos homens e mulheres não casados preferem comprar produtos pré-processados, buscando a praticidade. Contudo, tanto mulheres casadas como não casadas apresentaram ser mais racionais, optando também por alimentos que conservem o padrão de beleza. Já entre os homens, é evidente a importância dada ao prazer da alimentação. É oportuno mencionar que os supermercados oferecem produtos alimentícios que tendem a satisfazer todas as preferências dos clientes. As novidades vindas com a tecnologia têm como alvo principal os não casados, sendo a família tradicional uma forte aliada da cultura alimentar. As diferenças ocorrem em maior proporção com relação ao estado civil e não ao gênero (RIBEIRO, 2004).

Quando indagados sobre o tempo de frequência, mais da metade dos clientes do Ferreira Supermercados afirmaram serem frequentes há mais de 10 anos, dado que sugere a associação ao fator “Fidelização”. Destaca-se que a fidelização de clientes corresponde ao fator pós-marketing de Vavra (1993), que expõe o fator experiência de compra, no contexto de supermercado, e traduz as percepções relativas aos aspectos físicos da loja, organização do ambiente interno, além de variedade de produtos. Por fim, o fator experiência de valor agregado remete ao atendimento ao cliente e, especificamente, ao atendimento de novas demandas sociais no segmento supermercadista (MARTINS; DEMO, 2016).

No Ferreira Supermercados, a variedade de produtos foi considerada 87,5% satisfatória, já 97,7% dos clientes acham o atendimento dos funcionários satisfatório. Nesse âmbito, Rojo (1988) destaca que no momento da escolha de qual supermercado comprar, o consumidor considera três atributos como determinantes: o preço praticado, em segundo a variedade disponível de produtos e marcas e, em terceiro, o atendimento rápido e cortês.

Dando sequência a essa discussão, compreende-se que um bom indicador de excelência nessas organizações, considerando a realidade de mercado descrita, é a satisfação dos seus clientes. Por ser a satisfação uma das principais fontes para a conquista da lealdade do

consumidor, o fator satisfação vem despertando o interesse das empresas (PRADO; MARCHETTI, 1997).

Diante disso, quanto à satisfação com conforto e com a conveniência que o Ferreira Supermercados, a pesquisa apontou que 95,8% estão satisfeitos. Questionados se a qualidade esperada foi atendida, 95% dos entrevistados também colocaram-se como satisfeitos.

A Tabela 1 traz uma comparação ilustrativa sobre a satisfação, bem como compara os consumidores dos supermercados de Santa Rosa no Paraná, objetos de estudo de Neubuser, Zamberlan, e Sparemberger (2004), com os consumidores do Ferreira Supermercados.

Tabela 1: Estudo Comparativo entre Supermercados Ferreira e Santa Rosa.

Perguntas com respostas em índices	Supermercados de Santa Rosa	Ferreira Supermercados
	Clientes Satisfeitos	Clientes Satisfeitos
Divulgação do supermercado – propaganda na TV, jornais e rádio	80,3%	78,1%
Limpeza do supermercado	90%	96,7%
Avaliação Geral do conforto e conveniência	83,5%	95,8%
Organização das seções	86,7%	96,6%
Facilidade para encontrar os produtos	83,5%	95%
Variedade de produtos à disposição	83,5%	87,5%
Qualidade das frutas, verduras e legumes	81%	81,7%
Qualidade das carnes	82,7%	90,9%
Qualidade dos pães, bolos e doces oferecidos pelo supermercado	86,5%	90%
Avaliação geral da Organização e Infraestrutura do Supermercado	81%	95%
Atendimento ao consumidor	65,5%	96,7%

Fonte: Resultados da pesquisa (2023).

Em relação à satisfação, como exposto na Tabela 1, é possível notar que os clientes do Ferreira Supermercados, mais de 90%, encontram-se satisfeitos. A satisfação dos clientes é decorrente do atendimento às expectativas e necessidades atendidas (LOPES, 2009), contudo, demonstra-se necessidade na parte da divulgação e no hortifrúti. No geral, os achados da presente investigação não se distanciam com daqueles encontrados nos Supermercados de Santa Rosa.

Após analisar os resultados foram obtidas respostas bem positivas, em relação ao nível de satisfação dos consumidores do Ferreira Supermercados. Sugere-se que, por ser um supermercado que desse encontra presente no município de Ituiutaba-MG, esse conseguiu fidelizar boa parte dos clientes, em parte devido a elementos associados ao atendimento, tornando a frequência ao estabelecimento uma tradição, o que coloca como desafio a conquista de novos consumidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, que teve por objetivo compreender o comportamento do cliente do Ferreira Supermercados a partir dos conceitos de consumo e de satisfação, por estes fatores se desenvolveu com aplicação de um questionário/survey que foi respondido por 120 dos consumidores frequentes da empresa.

O estudo mediu o nível de satisfação dos clientes do Ferreira Supermercados a partir de perguntas que poderiam ter como respostas tanto a satisfação quanto a insatisfação, além de identificar o comportamento do cliente do Ferreira Supermercados no momento de realização das compras. As variáveis escolhidas foram, como: “ir ao supermercado todos os dias”, muitos até “mais de uma vez por dia”, “comprar carne somente lá”, e “ser cliente há pelo menos 40 anos”.

Foram feitas comparações com os resultados encontrados no Ferreira Supermercados com os encontrados em dois estudos sobre supermercados, os quais foram utilizados nas discussões dos resultados desta pesquisa. Assim, e através desses foi possível constatar que o Ferreira Supermercados e os Supermercados de Santa Rosa se aproximam quanto aos quesitos de “qualidade” das frutas, verduras e legumes, bem como na qualidade dos pães, bolos e doces.

Entretanto, eles se distanciam do quesito “atendimento ao consumidor”, visto que em se tratando desse quesito foi bem avaliado pelos consumidores do Ferreira Supermercados, porém deixando um pouco a desejar por parte dos consumidores dos supermercados de Santa Rosa.

A partir do que foi exposto, acredita-se que este estudo abre espaço para futuras pesquisas, que poderão ser abarcar outros aspectos, tais como como: A comparação entre as duas unidades do Ferreira Supermercados;. Comparação entre os vários supermercados da cidade de Ituiutaba.

Quanto mais segmentos o supermercado englobar, o supermercado atrairá ou afastará os clientes de um município de pouco mais de 100.000 habitantes? Outros pontos podem ser explorados: A cidade de Ituiutaba comportaria mais unidades de hipermercados? Ou, a maioria das pessoas planejam ou não o que vão comprar antes de irem no supermercado? Além disso, são diversas as possibilidades a serem pesquisadas sobre consumo, satisfação e estratégias de marketing em redes supermercadistas.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, F. **Projeto de pesquisa: comportamento do consumidor.** Monografia (MBA – Gestão e Estratégia Empresarial) – Centro Universitário Filadélfia – Unifil. 2011. 62 folhas. Disponível em: <<https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/0000043D.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2021.
- BEBER, S, J, N. **Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor.** Anpad. 1999. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-mkt-29.pdf> > Acesso em: 22 dez. 2022.
- BEIJAMIN, A, H, V. **O conceito jurídico de consumidor.** BD Jur- Revista dos tribunais, 1988.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD, T, J ; KIRSCHBAUM, C .; CUNHA, M, P.; **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades.** SciELO- Scientific Electronic Library Online. São Paulo , v. 49 ,n.1, jan./mar. 2009. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ea/a/G37mRh8hrkJkGqk3yYX3qG/?lang=pt>> Acesso em: 2 fev. 2022.
- BEZERRA, G, J. *et al.* **Satisfação do consumidor: construção de indicadores a partir de um levantamento entre clientes da Rede de Supermercado Abevê.** ANAIS-Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://anaisonline.uems.br/index.php/ecaeco/article/view/2590>> Acesso em: 10 dez. 2022.
- COBRA, M. **Um resumo do percurso do marketing brasileiro.** Revista FAE BUSINESS, n.4, dez. 2002. Disponível em: < <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16578658777920246.pdf> > Acesso em: 22 dez. 2021.
- GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo :Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: < https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf > Acesso em: 14 mar. 2022.
- HEINZ, D. COSTA, J, I, P. PEREIRA, E, W. **Composto de marketing em redes de compras: estudo comparativo das percepções de administradores e associados em uma rede de supermercados.** REAd. Revista Eletrônica de Administração mai./ago. 2014. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/read/a/7pq6XXCBx6dWwVytzZ8KRZD/?lang=pt> > Acesso em: 2 fev. 2022.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S. A., 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle;** tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAIMER, C. G.; LAIMER, V, R.; BEUX, M, C. **Qualidade no atendimento: uma alternativa para obter a satisfação dos clientes de uma instituição financeira.** Revista de Administração IMED, v. 2, n. 2, p. 106-117, 2012. Disponível em: < <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/249> > Acesso em: 10 dez. 2022.
- LIMA, M. R. S. **Satisfação dos consumidores em relação às compras em um supermercado virtual: Um estudo em uma capital de um Estado Brasileiro.** p. 122, 2001. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2079/000313978.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 mar. 2022.

LOPES, J. L. *et al.* **Satisfação de clientes sobre cuidados de enfermagem no contexto hospitalar.** Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 22, p. 136-141, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/F6TRKr4CkCncSsk3F9W9fkF/?format=html&lang=pt> Acesso em: 10 dez. 2022.

LUIZ.G. V. **Características do temperamento e suas influencias no comportamento do consumidor.** REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v.10, n.1, p. 30-53, mai/ago, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525003.pdf> Acesso em: 30 abr. 2021.

MARCHETTI, R.; PRADO, P, H. M. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67, out./dez. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/k6qMHJX3R4TrHDknRzQLW8R/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 21 fev. 2022.

MARTINS, G, B, M.; DEMO, G. **Clientes fiéis, supermercados mais rentáveis: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de supermercados–ERC SUPER.** Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 12, n. 4, 2016. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/5218> Acesso em: 8 dez. 2022.

MIRANDA, C, L. *et al.* **Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços.** Inserir número de folhas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, UFSC, Florianópolis, 2001.

MINIARD, P, W.; ENGEL, J. BLACKWELL, R. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC–Livros Técnicos e Científicos Editora, v. 439, 2000.


NEUBUSER, M, E.; ZAMBERLAN, L. SPAREMBERGER, A. **A satisfação do consumidor de supermercados.** Revista de Administração, Frederico Westphalen: v. 3, n. 4, p. 41-65, 2004. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/769> Acesso em: 10 dez. 2022.

Dias, M, A. **O que é uma pesquisa survey.** OPUS Consultoria e pesquisa, mai. 2018. Disponível em: <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pesquisa-survey/> Acesso em: 14 mar. 2022.

PRADO, P, H, M. MARCHETTI, R. **Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor.** Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 58-64, 1997. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18431/excelencia-em-supermercados--a-dimensao-da-satisfacao-do-consumidor/i/pt-br> .

REICHHELD, F. F. **Loyalty-Based Management.** Harvard Business Review, 1993, p. 64-73.

ROBBINS, S, P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. Tradução de: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 463, 2006.



ROJO, F, J, G. **Pesquisa:** o comportamento do consumidor nos supermercados. Administração Mercadológica, Rev. adm. empresa. São Paulo, v 38, set, 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901998000300003>> Acesso em: 21 fev. 2022.

SECCO, C, F, Cruz. OLIVEIRA, E, M. AMORIM, R, M. **Comportamento do consumidor:** fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em Palmas-TO. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v. 7, n. 3, 2014. Disponível em: <<https://assets.unitpac.com.br/arquivos/revista/73/artigo4.pdf>> Acesso em: 8 dez. 2022.

SOLOMON, M. R. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento:** after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZANIRATO, S,H. ROTONDARO, T. **Consumo, um dos dilemas da sustentabilidade.** SciELO- Scientific Electronic Library Online. set./dez. ,, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30880007>> Acesso em: 21 fev. 2023.

CAPÍTULO 19

O USO DE FERRAMENTAS DE SOFTWARE DE GESTÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

João Vitor Casarin Meneghetti
Guilherme Petersen Mourales
Cândido Delfino Bolson de Arruda

RESUMO

O software de gestão é muito importante para as empresas, pois possui muitos recursos e ajuda a criar, ampliar e melhorar os resultados que permitem o crescimento da empresa, porém, alguns usuários ainda utilizam o sistema apenas para emissão de notas fiscais. O objetivo do estudo é verificar a importância do software de gestão na satisfação do cliente. Os objetivos específicos são: analisar a distribuição de software e seus fatores na satisfação do cliente, analisar o Marketing como proposta para melhorar a gestão e verificar os benefícios que o uso de software traz para as empresas. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio da leitura de livros, sites e revistas sobre o assunto. Esta pesquisa está dividida de acordo com seus objetivos em pesquisa descritiva e exploratória. Quanto aos procedimentos metodológicos, bibliográficos e estudo de caso, e quanto à abordagem do problema, classifica-se como pesquisa qualitativa. Ficou claro que as empresas querem atender bem seus clientes, mas há necessidade de melhorias, por isso foi proposto trabalhar o Marketing de Relacionamento para manter os clientes com estratégias eficazes, como criação de banco de dados de clientes, sorteio de brindes e melhores condições de pagamento. (Programa de Fidelidade), criar um programa de pós-venda, distribuir folhetos de apresentação de serviços e produtos, patrocinar e participar de eventos regionais, realizar pesquisas regulares de satisfação e manter comunicação interativa com os clientes.


PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Software. Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

O software de gestão é muito importante para as empresas, pois possui muitos recursos e ajuda a criar, ampliar e melhorar os resultados que permitem o crescimento da empresa, porém, alguns usuários ainda utilizam o sistema apenas para emissão de notas fiscais.

Assim, a pergunta é: Como uma empresa pode melhorar a distribuição de seu software de gestão para os clientes? Através disso o objetivo do estudo é verificar a importância do software de gestão na satisfação do cliente. Os objetivos específicos são: A) analisar a distribuição de software e seus fatores na satisfação do cliente, B) analisar o Marketing como proposta para melhorar a gestão e C) verificar os benefícios que o uso de software traz para as empresas.

Esta pesquisa está dividida de acordo com seus objetivos em pesquisa descritiva e exploratória. Quanto aos procedimentos metodológicos, bibliográfico e estudo de caso, e quanto à forma de abordagem do problema, classifica-se como pesquisa qualitativa. Em Gil (2017), a pesquisa descritiva está relacionada à descrição das características da população, fenômeno ou informação, as características que devem ser consideradas na pesquisa pela




estratégia de dados ou coleta de dados. Além disso, o objetivo principal é realizar um estudo em grupo como: idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, entre outros fatores que ainda precisam ser estudados. Cervo *et al.*, (2007) descrevem a pesquisa exploratória como o processo primário de pesquisa. conhecimento e auxílio na formação de ideias e na definição de objetivos para adquirir conhecimento sobre um tema específico de pesquisa e para adaptar ou encontrar novas ideias na criação de conceitos e hipóteses iniciais. O estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 32) "a investigação aplicada de um fenômeno presente dentro de um contexto da vida real, onde os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos". O autor ressalta que esse tipo de pesquisa é frequentemente utilizado para responder às questões do tipo "como" e "por que". Esse tipo de pesquisa se diferencia dos demais porque “está na sua capacidade de lidar com várias evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2005, p. 27). Portanto, um estudo de caso busca compreender e interpretar fatos e eventos e não generalizar resultados. As ferramentas utilizadas na pesquisa foram observação e entrevistas com gestores da empresa.

Atualmente, neste mercado agressivo, as empresas precisam se manter competitivas e acompanhar as constantes mudanças. A tecnologia é uma parceira forte e no mercado a somar, é uma das partes mais importantes do ambiente de negócios. Diante do exposto, o estudo é adequado pela necessidade de conscientizar os clientes sobre o uso do software de forma eficaz, pois se as empresas não souberem utilizá-lo a seu gosto, podem perder suas posições.

2. MARKETING

Segundo Cobra (2007, p. 43), “o marketing é mais do que uma forma de entender o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a melhoria da qualidade de vida das pessoas”. O marketing é um processo que envolve a identificação e satisfação das necessidades do consumidor, onde o sucesso financeiro muitas vezes depende das habilidades de marketing, uma vez que finanças, operações, contabilidade, entre outras atividades empresariais, serão inúteis sem necessidade e venda de um produto ou serviço. para lucro (KOTLER, 2017).

O marketing é um processo complexo, de alto nível, envolvendo toda a organização e seus participantes, rico em conceitos e ferramentas e uma visão estratégica do relacionamento entre a organização e seu mercado. É útil tanto para empresas quanto para pessoas, que podem e também devem utilizar estratégias de marketing para atingir objetivos pessoais (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Os autores definem o marketing como uma forma de entender



o mercado e adequar os produtos ou serviços oferecidos para melhorar a qualidade de vida e a satisfação dos consumidores.

Para Cobra (2007, página 29) “as organizações, em sua busca pela sobrevivência, acabam encontrando a importância de serem guiadas pelas necessidades e demandas do mercado.” Kotler (2017, p. 32) definiu marketing como “um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam criando, oferecendo e trocando produtos de valor com outros”. Por conta disso, é responsabilidade do gerente de vendas buscar informações em sua área sobre as necessidades e desejos dos consumidores e, a partir daí, ajustar as atividades do mix de marketing (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

Nesse sentido, o sucesso do produto no mercado também depende muito de uma boa estratégia eficaz, onde não basta desenvolver um bom produto, se as pessoas não entenderem a mensagem, no final o produto falhará. Uma boa estratégia de marketing atinge os consumidores certos no momento certo e desenvolve um bom relacionamento entre a empresa e o consumidor final.

Relacionado ao marketing está a venda, que inclui a comunicação para transmitir informações e convencer o consumidor a comprar o produto ou serviço de uma empresa que satisfaça suas necessidades (KOTLER, 2017). Marketing refere-se ao trabalho em equipe de profissionais, pois uma pessoa ajuda a outra, e o vendedor identifica as necessidades dos consumidores, fornece e recomenda produtos ou serviços para satisfazê-los. Muitas pessoas não entendem a diferença entre marketing e vendas e acabam lidando com ambos os mesmos termos, porém as atividades de vendas representam apenas parte do marketing das organizações (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

Muitas pessoas não entendem a diferença entre marketing e vendas e acabam tratando ambos como sinônimos, entretanto as atividades de vendas representam somente uma parte do marketing das organizações. Assim no quadro 1 apresentam-se suas principais diferenças (FUTRELL, 2003).

Esses fatores são relacionados como ingredientes essenciais para as empresas venderem, para o planejamento dos produtos, precificação, marca e distribuição, podendo ser ajustadas influenciando a reação do consumidor ao produto ou serviço que será vendido.

Quadro 1: Diferença entre vendas e Marketing.

CONCEITO DE VENDAS	CONCEITO DE MARKETING
Ênfase no produto	Ênfase nos desejos dos clientes.
Primeiro a empresa fabrica o produto e depois define como vendê-lo	Primeiro a empresa identifica os desejos e depois determina como fabricar e oferecer um produto que satisfaça aqueles desejos.
A administração é orientada para volume de vendas.	A administração é orientada para o lucro.
Planejamento e de curto prazo feito em termos dos produtos e mercados de hoje.	Planejamento e de longo prazo, feito em termos de produtos novos, mercados de amanhã e crescimento futuro.
Enfatiza as necessidades da empresa vendedora.	Enfatiza os desejos dos compradores.

Fonte: Adaptado Futrell (2003, p. 35).

Através do quadro 01, evidencia-se que há diferenças distintas entre vendas e marketing. Nas vendas, dá-se ênfase ao produto, o produto é fabricado para após ser comercializado, a administração é orientada para o volume de vendas, o planejamento é a curto prazo, é enfatizado as necessidades da empresa, enquanto que no Marketing a ênfase é nos desejos dos clientes, a empresa identifica os desejos para depois colocar o produto no mercado, a administração foca o lucro, o planejamento é a longo prazo, e são enfatizados os desejos dos compradores.

Esses fatores são listados como ingredientes importantes para as empresas se venderem, para planejamento de produtos, precificação, marketing e distribuição, e podem ser ajustados para influenciar a resposta do consumidor ao produto ou serviço a ser vendido.

2.1 Mix de Marketing

Para atender as necessidades existentes no mercado o marketing apresenta um mix, que são denominados de 4Ps. Jerome Mc Carthy, apresentou o conceito dos 4Ps: produto, preço, ponto de venda e promoção, para caracterizar como variáveis básicas que devem compor as estratégias de mercado de uma empresa (KOTLER, 1998).

O mix de Marketing é “um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 29). Esse composto foi desenvolvido para alinhar os vínculos dos fabricantes com os clientes, o qual é de fundamental importância na análise das variáveis (4Ps) e auxilia a empresas através de informações sobre os anseios, desejos e necessidades dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

2.2 Apresentação do produto aos clientes

O comportamento do consumidor tem muito a ver de como ele é tratado dentro do ambiente que ele procura. Muita parte do marketing influencia o consumidor a adquirir algo da sua empresa, e com isso ganhar lucros em cima do comprador, com isso vem a parte da influência negativa, que são pessoas que adquirem produtos que elas necessariamente não estão precisando causando uma frustração após a compra. Para apresentar um produto é imprescindível uma boa comunicação, pois possibilita maior interação entre o profissional de vendas e o cliente.

A finalidade da apresentação do produto aos clientes é vender o produto. Na apresentação o vendedor deve repassar informações do produto, bem como suas características, vantagens e benefícios, bem como o plano de comercialização e a proposta empresarial. O propósito do vendedor é de desenvolver atitudes positivas que resultam em desejo que consequentemente gera a convicção de que o produto satisfaz as necessidades do cliente (FUTRELL, 2017).

“Satisfação é oferecer produtos ou serviços que atendam as necessidades e expectativas dos clientes. Uma organização somente obterá a satisfação plena dos clientes se os produtos e/ou serviços ofertados por eles atenderem às exigências do público-alvo” (VAVRA, 1993, p. 164). As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços, e decorrente disso com os resultados alcançados junto aos seus clientes.

Segundo Futrell (2017) a apresentação de um produto possui três etapas essenciais que são: a explicação das características, vantagens e benefícios do produto; apresentação do plano de comercialização e exposição da proposta empresarial. Moreira (2012) enfatiza também que a apresentação do produto é um fator que influencia no processo de vendas. Para o autor, o vendedor deve priorizar os 4Ps do Marketing para aumentar suas vendas.

A praça se refere ao público alvo, ou seja, saber vender e onde está o público, assim estar-se-á prospectando novos clientes. O vendedor precisa conhecer muito bem seu produto e estar preparado para responder os questionamentos do cliente, transmitindo assim credibilidade. Conhecendo o público e o produto, o momento é de propagar a informação e buscar novos clientes (propaganda). E por fim, o preço, que significa como o cliente irá interpretar o valor da proposta comercial (Figura 6) (MOREIRA, 2012). “Os clientes avaliam qual oferta proporciona mais valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos

envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita” (KOTLER, 2000 p. 56).

A satisfação do cliente possui muitos impactos nas empresas, principalmente em gerar lucros, um cliente satisfeito com os serviços acaba gastando e voltando a empresa novamente criando laço de confiança com o ambiente, e adquirindo mais produtos desse modo. As pessoas procuram empresas que elas podem confiar, empresas que se dedicam para satisfazê-las e deixá-las felizes tanto em modo de comprar, ou em modo de conforto dentro do ambiente que elas procuram.


Figura 1: Resumo dos 4Ps nas vendas.



Fonte: Moreira (2012, p. 142).

Para aplicar os 4Ps nas vendas, seis aspectos precisam ser pontuados para se obter sucesso na apresentação, que são: entender o cliente; apresentar o produto detalhadamente, seus benefícios e pontos fortes; prestar atenção nas reações do cliente e buscar interpretá-lo, preparando frases que impactam e atraindo a atenção dos mesmos; na apresentação do produto destacar as reais necessidades que o cliente tem; usar argumentos que transmitam valor ao produto e fazer perguntas fechadas, orientadas para o Sistema de Informação de Marketing - SIM e focando o cliente a concordar contigo; e por fim, ter as ferramentas necessárias para uma boa apresentação e assim aumentar as vendas (MOREIRA, 2012).

O Sistema de Informação de Marketing é um procedimento contínuo e organizado que busca, analisa, dissemina, estoca e recupera as informações que serão utilizadas na tomada de decisões sobre o marketing (ETZEL *et al.*, 2001).



Portanto, concorda-se com Almeida (2001, p. 123), quando enfatiza que “Quem atende o cliente deve ter habilidade necessária para se comunicar bem, e de maneira adequada, compatível com o momento e a situação”. Neste sentido após a conversa e negociação, tem-se o fechamento da venda, momento esse muito desejado pelo vendedor, pois após o processo de conquista do cliente, o negócio é fechado e a venda, concretizada.

A venda realizada inicia-se o processo de pós-venda, onde o vendedor deve tornar todo o processo confortável para o cliente e desenvolver um vínculo pessoal e respeitoso, tratando-o diretamente por seu nome, e demonstrando seu interesse em satisfazê-lo (KOTLER, 2000).

3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Turchi (2019) para ter sucesso em uma organização, é muito importante entender as pessoas, necessidades, desejos e hábitos. Portanto, no marketing, o comportamento do consumidor é uma tarefa importante, pois busca compreender profundamente os fatores que influenciam a situação de compra.

Segundo Kotler (2017), a cultura é um dos importantes fatores que determinam os desejos e o comportamento dos consumidores, pois é formada por ideias, preferências e valores básicos, que são transmitidos por familiares ou pessoas que compartilham os mesmos conhecimentos e as mesmas condições de vida. Desta forma, o comportamento do consumidor tem implicações sociais e culturais, pessoais e psicológicas, onde também pode ser fortemente influenciado pela classe a que pertence ou aceita pertencer.

A família é o grupo de consumidores mais relevante da sociedade, pois os especialistas em marketing estão muito interessados em identificar quais fatores levam casais, filhos e familiares a um maior consumo e variedade na compra de diversos produtos.

O comportamento do consumidor tem muito a ver com a forma como ele é tratado dentro do ambiente desejado. Muito do marketing é persuadir o consumidor a comprar algo da sua empresa, e com essa margem de lucro sobre o consumidor, isso vem com um componente de influência negativa, que são as pessoas comprando produtos que realmente não precisam. , causando frustração pós-compra.

A classe social influencia muito todo o consumo de determinados produtos, como bens que podem ser roupas, carros, coisas, entre outros. Todos estes são determinados como fatores sociais no comportamento do consumidor, e são definidos como: grupo de referência, família, papéis e posições sociais.

4. RELAÇÃO E SATISFAÇÃO COM O CLIENTE

A informação sobre os níveis de satisfação dos clientes é um dos elementos de gestão mais importantes para as empresas que se dedicam à elevada qualidade dos seus produtos e serviços, e o resultado disso são os resultados alcançados com os seus clientes. A satisfação do cliente tem dois conceitos: satisfação específica na transação e satisfação cumulativa. (RIBEIRO, 2015).

A avaliação sobre o tema satisfação do cliente está entre os requisitos que sustentam ações de marketing eficazes, que fortalecem a competitividade das empresas.

Com o surgimento de novas tecnologias, ficou mais fácil criar novas formas de satisfazer os clientes, mudando assim a forma de vender e comprar e, assim, aprofundar novas formas de atrair clientes, como o marketing, que é muito importante para as empresas. .alcançou seus objetivos e, assim, criou um sistema de lucro para empresas e vendedores. O marketing é uma maneira de atrair novos clientes e talvez uma maneira de obter sucesso rápido. Porque o sucesso depende da satisfação do cliente (ZEITHAML *et al.*, 2014).


A satisfação do cliente tem muitos efeitos nas empresas, principalmente na geração de lucro, um cliente satisfeito com os serviços acaba gastando dinheiro e voltando para a empresa novamente, criando um vínculo de confiança com o meio ambiente, e obtendo mais produtos desta forma. As pessoas procuram empresas em que possam confiar, empresas comprometidas em satisfazê-las e agradá-las, seja por meio de compras, seja em termos de conforto no ambiente desejado.

Nos últimos anos, algumas pessoas têm questionado se o marketing é uma filosofia adequada em um mundo com desafios estatísticos e ambientais significativos.

5. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para ter sucesso em uma organização, é muito importante entender as pessoas, suas necessidades, desejos e hábitos. Portanto, no marketing, o comportamento do consumidor é uma tarefa importante, pois busca compreender profundamente os fatores que influenciam a situação de compra. O marketing de relacionamento proporciona aos clientes a magia e a satisfação de suas reais necessidades, garantindo assim a sobrevivência no mercado.

Para Gordon (1998, p. 31-32), o marketing de relacionamento é “um processo contínuo de identificação e criação de novo valor para clientes individuais e compartilhamento de seus



benefícios ao longo da vida da parceria”. Portanto, é preciso haver colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para criar valores e obrigações de interdependência.

O marketing de relacionamento personaliza seus clientes, personalizando seus produtos e serviços. Cria um vínculo estreito que possibilita aos clientes ajudar a empresa com ideias, sugestões, observações e reclamações (FELICIANO, 2018). Portanto, pode-se dizer que o marketing de relacionamento é baseado na interação entre os colaboradores da empresa e os clientes.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO


Os vendedores desempenham um papel importante na empresa, pois são eles que apresentam os produtos aos clientes, apresentam soluções às necessidades dos clientes e levam à satisfação, enfim, são os mediadores entre o produto e o cliente. Esses funcionários devem ser constantemente treinados em todos os aspectos da venda, não só saber vender, mas também treinar com informações detalhadas sobre o produto, o produto e a empresa em que trabalham.

Os vendedores devem ter contato pessoal com cada tipo de cliente e ter conhecimento sobre eles. Um bom atendimento depende desse aspecto, pois dar significa receber, entender o que o cliente realmente precisa, resolver problemas de forma específica para cada tipo de cliente. É importante estar presente e poder falar com empatia, e falar sobre coisas que levem o cliente a falar sobre seus interesses, o que leva a transmitir informações que são muito importantes para ambas as partes.

Devido à importância dos profissionais de vendas na empresa, propõe-se intervir na empresa em estudo, para continuar a avaliar o marketing de relacionamento, que é uma estratégia de fidelização e procura ir ao encontro das necessidades dos clientes, e garantir a sua satisfação e satisfação. agregar valor a ele.

Para criar um plano de marketing, é necessário implantar uma cultura de fidelização de clientes aos colaboradores, pois no primeiro atendimento, os colaboradores precisam atrair e conquistar clientes. Para ter sucesso, é preciso que os clientes falem bem dos serviços oferecidos e dos preços praticados, ou seja, da empresa como um todo, mostrando o valor de tê-los como clientes. Assim, os próprios clientes divulgarão a empresa, incentivarão novos clientes, pois se tornarão fãs do produto e, assim, divulgarão a empresa gratuitamente.

Para ter sucesso no uso do marketing de relacionamento, é preciso conhecer os clientes, ter um banco de dados diferenciado, criar condições que incentivem as devoluções, ter um sistema (não lembrar apenas o cliente na hora da compra), acompanhar os resultados e



atividade. com uma relação de mão dupla, ou seja, não só falar com o cliente, mas também ouvi-lo.

Pode-se dizer que as ações devem ser direcionadas aos clientes, fazendo com que eles se sintam como partes importantes do processo, pois são a fonte de renda que mantém a empresa em funcionamento. Por isso, fortalecer vínculos e relacionamentos com os clientes é importante, e todos os meios possíveis devem ser utilizados para manter relacionamentos diretos com o público-alvo.

7. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como uma empresa pode melhorar a distribuição de seu software de gestão para os clientes com foco no objetivo de verificar a importância do software de gestão na satisfação do cliente. Para tanto, fixaram-se os objetivos específicos: A) analisar a distribuição de software e seus fatores na satisfação do cliente, B) analisar o Marketing como proposta para melhorar a gestão e C) verificar os benefícios que o uso de software traz para as empresas.

Considerando o objetivo específico de “analisar a distribuição de software e seus fatores na satisfação do cliente”, conclui-se que a satisfação do cliente possui muitos impactos nas empresas, principalmente em gerar lucros, um cliente satisfeito com os serviços acaba gastando e voltando a empresa novamente criando laço de confiança com o ambiente, e adquirindo mais produtos desse modo. Contudo há poucos sistemas de software no mercado para facilitar e analisar a satisfação do cliente.

Considerando o objetivo específico de “analisar o Marketing como proposta para melhorar a gestão”, conclui-se que através de estratégias e ferramentas utilizadas pelo marketing pode-se dimensionar a satisfação do cliente, informação que é extremamente relevante e importante na tomada de decisões, analisar e entender qual o sentimento do cliente sobre a empresa, pode auxiliar na manutenção e no aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços prestados pela empresa.

Considerando o objetivo específico de “verificar os benefícios que o uso de software traz para as empresas”, conclui-se que a utilização de um sistema de software para analisar e quantificar a satisfação do cliente apresenta sua importância, visto que o sistema facilitaria e realizaria a padronização das informações coletadas, possibilitando uma análise mais detalhada e específica da opinião do cliente.

As limitações da pesquisa, devem-se ao fato da escassez de materiais e documentos referentes à sistemas de software e sua aplicabilidade, o que impossibilitou um estudo mais aprofundado do mesmo. Com essa análise, novas possibilidades de pesquisas podem ser desenvolvidas futuramente uma análise mais profunda sobre sistemas disponíveis no mercado para análise da satisfação do cliente. Adicionalmente, sugere-se também como pesquisa futura a realização de outros estudos com empresas que utilizam sistemas de software especializados em analisar e quantificar a satisfação do cliente e entender como a utilização dessa ferramenta impactou na tomada de decisões da empresa e na sua lucratividade.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/505/400>>. Acesso em: set, 2022.

CERVO, E. T. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <<https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/341>>. Acesso em: set, 2022.

COBRA, M. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9443/9443_7.PDF>. Acesso em: Out, 2022.

FELICÍSSIMO, R. **Marketing Digital para Pequenas Empresas: Porque sua Empresa deve estar no Mundo Digital e Como desenvolver Estratégias para Vencer na Internet**. 2018. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/kp/embed?linkCode=kpe&ref_=cm_sw_r_kb_dp_PSGXyb2MC8RPW&asin=B07DHKBCBQ&tag=tpltrs-20&amazonDeviceType=A2CLFWBIMVSE9N&from=Bookcard&preview=newtab&reshareId=2W253DQJ488RHFYNH9DN&reshareChannel=system>. Acesso em: set, 2022.

FERREIRA, A. B.; AZEVEDO, N. Q. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: Out, 2022.

GONÇALVES, C. A.; JAMIL, G. L.; TAVARES, W. R. **Marketing de relacionamento: Database Marketing**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7902/elaboracao-e-experimento-de-um-metodo-de-marketing-viral-e-database-marketing-baseado-em-algoritmos-geneticos/i/pt-br>>. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002. Acesso em: Out, 2022.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégia, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** Disponível em: São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. **Marketing 4.0 do Tradicional para o Digital.** Tradução por GMT Editores. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Disponível em: <<http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/3136/1/Bt.bm.531%20Marketing%204.0%20Do%20tradicional%20ao%20digital%20by%20Philip%20Kotler%2C%20Hermawan%20Kartajaya.pdf>>. Acesso em: Out, 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:<https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: set, 2022.

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020. Disponível em:<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608263>>. Acesso em: Out, 2022.

RIBEIRO, P. **Atendimento diferenciado a clientes.** 2015. Disponível em: <<Http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/atendimento-diferenciado-a-clientes/>>. Acesso em: set, 2022.

TURCHI, S. **Estratégia de marketing e e-commerce.** São Paulo: Atlas, 2. ed., 2019. Disponível em:<<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1432/2045/5156>>. Acesso em: set, 2022.

ZEITHAML, E.. **Marketing de Serviços-: A Empresa com Foco no Cliente.** AMGH Editora, 2014. Disponível em: <<https://proflam.files.wordpress.com/2010/11/resumo-capitulos-livro-ms.pdf>>. Acesso em:Out, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2326834/mod_resource/content/1/2013/estudo_de_caso_planejamento_e_metodos.pdf>. Acesso em: Out, 2022.

CAPÍTULO 20

GERAÇÃO DE VALOR POR INFLUENCIADORES DIGITAIS:

ESTUDO DE CASO NO VAREJO DE VESTUÁRIO

Leonardo Henrique Gassen

Flávio Régio Brambilla

RESUMO


Com a pandemia de covid-19, as empresas tiveram que readaptar de acordo com o chamado “novo normal”, e esse novo tempo veio com um desafio para os pequenos lojistas. O setor de varejo de vestuário feminino sofreu ainda mais pelas constantes incertezas, neste período a inovação foi importante, principalmente nas vendas por Internet. Junto com isso, os influenciadores digitais foram relevantes para as vendas de roupas, fazendo com que as parceiras com as lojas trouxessem novos clientes. Este estudo analisou o impacto dos influenciadores em uma loja de vestuário feminino de Santa Cruz do Sul, RS, Brasil. As lojas Garimpo dispõem de amplo espaço em uma rua central da cidade, tendo ampla gama de produtos e clientes, sendo reconhecida no município como referência em roupas femininas, ofertando para os seus consumidores o melhor do varejo feminino. A loja Garimpo foi inaugurada em outubro de 2012, meses após o fechamento de outra marca com a mesma proprietária. No seu início, obteve a oportunidade de começar uma nova proposta de uma loja de vestuário feminino, com marcas de alto padrão, pensando sempre em inovação e no seu propósito: atender clientes da melhor maneira possível, ajudando-os a encontrar a roupa perfeita para as mais variadas situações.

PALAVRAS-CHAVE: Geração de Valor. Influenciadores Digitais. Varejo de Vestuário.

1. INTRODUÇÃO

A Internet é a ferramenta que mais tem influência em comportamentos e atitudes, principalmente em termos de mídias sociais. De acordo com Freitas (2021) as redes sociais são um fenômeno que tem modificado o modo com que as pessoas se conectam. Com isso, segundo a American Marketing Association - AMA (2013), “o Marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”. Nesse intuito, considera-se que o Marketing deve ser usado para divulgação de marca e uma maior interação com o seu cliente.

No cenário atual, as redes sociais possuem grande importância, podendo ajudar pequenas e médias empresas a mostrarem os seus produtos e/ou serviços. O setor de varejo, que segundo Kotler e Keller (2012, p. 582), “inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal”, também está adequado para o uso desta ferramenta, que pode ser utilizada para alavancar vendas e aumentar sua publicidade. O setor de varejo de vestuários, tecidos e calçados, de acordo com o IBGE (2021), teve um aumento de vendas em 32,6% no primeiro trimestre de 2021. Com relação ao primeiro semestre



de 2020, esses dados evidenciam que o setor vem crescendo e tem potencial para mais, visto que o Brasil vem recuperando sua economia gradativamente. Com a existência de clientes com maior poder de compra, pode-se esperar um aumento ainda maior neste setor, investindo mais em publicidade e em vendas realizada de forma *on-line*.


Uma ferramenta importante e de grande valia para ser é o Instagram, que por ser uma rede social principalmente de fotos e vídeos, pode ser uma ótima ferramenta para alavancar as vendas. Nela, diversos influenciadores ganham seguidores, trocam experiências e divulgam conteúdos, sendo um importante meio de relacionamento social e, como já dito, tem uma grande relevância para influenciar consumidores. Na busca da venda, segundo Kotler e Keller (2018), empresas que são criativas e desafiam o normal, encantam clientes. Neste sentido, mais do que vender, as empresas de hoje devem buscar o encantamento de clientes para ter uma vantagem competitiva e, assim, conquistar mais vendas. Essa busca é otimizada com o uso de influenciadores nas redes sociais, alcançando pessoas que ainda não conheciam a loja, o que faz com que a marca tenha mais potenciais clientes e aumente suas vendas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O marketing é parte importante do processo de compra e percepção do cliente, tendo um grande impacto no sucesso e na continuidade de empresas. Uma boa estratégia de marketing pode transformar produtos e mudar organizações de patamar. Segundo Ries e Trout (1986, p. 35), “as batalhas de marketing são combatidas dentro da mente. Dentro de sua própria mente e de seus clientes em perspectiva”, por isso, a busca para entrar na mente do cliente tem que ser constante.

Pensar em serviços é importante. No mundo corporativo e comercial este tema vem crescendo, pois uma boa experiência pode fazer com que o consumidor volte a comprar o seu produto ou serviço. Segundo Razzolini Filho (2010, p. 30), serviço é “uma atividade ou conjunto de atividades através da qual pretendemos que um produto, ou conjunto de produtos satisfaça as necessidades, desejos e/ou expectativa do cliente/consumidor”.

Em uma pequena loja, vender além das necessidades do cliente pode ser o seu diferencial. Conforme Lovelock e Wirtz (2001), compradores constantemente reclamam dos compromissos feitos na hora da compra, tendo o produto um valor percebido abaixo do que foi pago. Quanto à venda de produtos, a ideia deve ser encantar o cliente e cumprir com o que foi prometido, como os benefícios que são ofertados.




O varejo é o processo que engloba venda de produtos ou serviços. Esse setor está em crescimento constante, gerando empregos e ajudando no crescimento do Brasil. Santos e Nassif (2021, p. 9) o definem como “um canal de distribuição para o consumidor final”. Diante disso, o marketing é uma importante estratégia para atrair este tipo de consumidor.

O varejo está em constante mudança, suas atividades tendem a mudar com o tempo (FEITOSA; AMARANTE, 2019). Os pequenos empreendimentos sofrem com grandes transformações (POMPEO *et al.*, 2021). Sendo assim, estes momentos fazem com que haja fragilidades nas empresas. A moda está sempre em transformação, atendendo demandas do mercado e lançando novas tendências. De acordo com Calíope, Paris e Leocádio (2017, p. 46), a moda é “um fenômeno comportamental generalizado, em um contexto social e cultural onde há a perseguição de um estilo tido como apropriado em dado momento”.

Como a moda, as lojas de varejo de vestuário trabalham com tendências, que se modificam com o tempo. Segundo Kim e Mauborgne (2005), as empresas precisam se diferenciar para criar os seus oceanos azuis. Com um mercado saturado, é preciso inovar, sempre pensando em abrir espaços que ainda são inexplorados, sendo um possível meio para ter vantagens competitivas com relação aos concorrentes, sempre de acordo com tendências.

O setor de varejo de serviços está em desenvolvimento, pois ainda não existem muitos estudos sobre esse tema. Levy e Weitz (1996) definiram varejo de serviços de uma forma didática e com exemplos de empresas/lojas que fazem parte desse setor, como uma lavanderia de autoatendimento, barbearia e academias. Todas essas empresas/lojas têm em comum que oferecem produtos em forma de serviços, podendo ser tanto bens intangíveis como bens tangíveis. Segundo Oliveira, Toledo e Lopes (2013, p. 229), “os serviços são a proposta de valor de uma organização a uma pessoa ou a um grupo de pessoas com o objetivo de satisfação de suas necessidades”. Sendo assim, a busca para satisfazer os desejos do cliente deve ser um objetivo da empresa, devido a sua importância, que deve ser guiada e planejada.

Os influenciadores exercem um papel importante na decisão de compras dos consumidores. Limongi *et al.*, (2021, p. 38), definem influenciadores como “perfis maiores em números de seguidores que apresentam temas mais genéricos como comportamento, cotidiano, moda e beleza. Eles também trabalham na cocriação de conteúdo com as marcas”.




Um influenciador, além de ajudar na captação de clientes, se torna parte da marca, sendo um representante nas redes sociais. Marketing de influenciadores tem se tornado um tipo de publicidade muito lucrativa para as empresas, principalmente de pequeno porte, atraindo potenciais consumidores. Segundo Freitas (2021), o marketing de influência está evoluindo, possuindo um grande prestígio com seus seguidores, sendo uma nova forma de fazer conteúdo. Essa influência segue novas tendências das mídias sociais, com pessoas cada vez mais conectadas e ligadas através da internet. De acordo com Gammarano *et al.*, (2020), os influenciadores digitais criam novos comportamentos e padrões de consumos, tendo um tratamento direto com os seguidores, dialogando e representado sua própria marca.

Geração de valor é um tema muito debatido, enfoque de diversos estudos e trabalhos acadêmicos. Santos, Góis, Rebouças e Filho (2016, p. 172), definem geração de valor com o termo “valor adicionado”, ou seja, é definido como um adicional ao produto ou serviço que a empresa oferece. Marques e Marcovitch (2014, p. 117) definem um pouco do papel dos gestores na etapa de geração de valor: “devem estar atentos aos direcionadores de geração de valor, a fim de tomarem decisões que contribuam para o incremento da geração de valor”. Sendo assim, é importante que se tomem decisões pensadas e estudadas para agregar esse valor e para que haja uma percepção do consumidor. Este processo, muitas vezes, não é posto no centro pelas empresas (CHAUVEF; GOULART, 2007), causando um impacto negativo e anulando o valor agregado. Quando não notado, o valor perde sua validade, fazendo com que o produto ou serviço se torne um produto comum.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os métodos usados para a coleta e análise de dados e também exemplifica o objeto da pesquisa. Está descrito como ocorreu a pesquisa, os entrevistados, quantos foram entrevistados, mostrando como o estudo alcançou resultado que possa ajudar em novas técnicas sobre o tema. Após as referências, é apresentada a listagem de entrevistas.

A loja Garimpo é uma empresa destaque no setor de varejo feminino, trabalhando com marcas conceituadas e crescendo desde a sua inauguração. A marca possui um intenso trabalho nas redes sociais, divulgando produtos, interagindo com os clientes e prospectando novos consumidores. Na sua trajetória, a inovação sempre fez parte. Um exemplo disso foi a parceira feita com influenciadores digitais da cidade para fazer publicidade para a loja. Esse método vem sendo muito utilizado durante a pandemia do



COVID-19 por lojas e marcas, que trazem influenciadores e/ou celebridades para usarem suas roupas e fazem com que os clientes conheçam as peças e consigam se ver nelas. Pioneira nesse tipo de marketing, a Garimpo se tornou referência para outras lojas locais.

A pesquisa foi realizada de forma exploratória e qualitativa, buscando estudar o valor que é agregado a uma marca quando representada por um influenciador digital. O presente estudo busca trazer uma visão geral sobre o tema, trazendo informações de forma simples para se obter mais conhecimento sobre as áreas estudadas.

4. RESULTADOS DO ESTUDO


Após realizada a pesquisa, o resultado foi analisado com base nas entrevistas feitas com os dois proprietários da loja, dois funcionários, três clientes e uma influenciadora que atua na Garimpo. Com os dados obtidos, foram indicadas sugestões para melhorias na loja.

4.1 Análise das entrevistas com os proprietários

A primeira questão aborda o gênero dos proprietários, sendo um masculino e outro feminino. Por se tratar de uma empresa com roupas femininas, é interessante ter uma visão diferente para a empresa, trazendo um novo olhar para as clientes que costumam comprar na loja. A segunda pergunta se trata da idade, na qual os dois entrevistados possuem 46 anos. Seguindo o questionário, a terceira pergunta se refere à cidade onde os proprietários moram, os dois residem na mesma cidade da loja, que é Santa Cruz do Sul. Isso é importante por conhecerem a cidade na qual vendem, podendo criar laços importantes com novos clientes.

O quarto questionamento é: “qual sua percepção sobre marketing de influenciadores?”. O entrevistado 1 respondeu da seguinte maneira: “acho bem interessante e necessário para o varejo de moda hoje” (informação verbal concedida em outubro de 2022); já a entrevistada 2 respondeu: “é muito importante termos eles para nos ajudar na divulgação da loja” (informação verbal concedida em outubro de 2022). As respostas evidenciam como os influenciadores são importantes para as lojas, principalmente os pequenos comerciantes do varejo, que não possuem um grande orçamento para divulgação em grandes veículos.

A quinta pergunta aborda a questão da influência espontânea que esse tipo de marketing tem: “Um dos fatores que faz parte da influência na hora da compra é abusca por informações. Você procura o que usuários de mídias sociais estão usando para definir sua compra?”. O entrevistado 1 não procura influenciadores para definir suas compras,



mas confirma que os influenciadores que trabalham na loja têm uma grande importância para as vendas; já a entrevistada 2 respondeu que procura sim ver como alguns influencers estão se vestindo para procurar o estilo desejado. Peter Drucker (1992, p. 36) relata que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda sozinho”, se for possível saber o que o cliente procura e já entregar na rede social a venda fica mais fácil.


Na sexta questão, foi perguntado se eles são pessoas que acompanham as novas tendências. O entrevistado 1 respondeu que sim, porque “as marcas que trabalhamos são muito fortes e nos dão também esse suporte com produtos de qualidade e sempre por dentro do que é tendência” (informação verbal concedida em outubro de 2022); já a entrevistada 2 também acompanha pelo fato de precisar estar inserida na moda, para poder oferecer o melhor para os seus clientes. Isso evidencia o porquê da Garimpo ser reconhecida e ter bastante destaque no cenário da moda da cidade.

A sétima questão aborda se o entrevistado segue influenciadores da sua cidade. As respostas dos dois entrevistados foram iguais, ambos acompanham os principais. Segundo Moreira, Stenzel, Lopes e Oliveira (2021), o influenciador é uma pessoa mais próxima, sendo importante acompanhá-las para saber quais conteúdos as pessoas estão consumindo e, conseqüentemente, ter os produtos mais desejados na sua loja.

Seguindo a linha, a oitava pergunta se refere à rede social que mais utilizam. Os dois entrevistados responderam que é o Instagram. Já a nona pergunta se refere à quantidade de horas que eles ficam na rede social que mais utilizam. Os proprietários responderam que ficam praticamente em tempo integral, principalmente para atender as demandas dos clientes, afinal, estamos com um mundo cada vez mais conectado.

A questão seguinte faz referência à percepção dos participantes quanto aos influenciadores e seu valor agregado à marca. Ambos acham que o influenciador agrega valor. Esse ponto é necessário para que traga resultados para a marca e também novos clientes.

A décima primeira questão é a seguinte: “qual a importância que você dá para a comunicação da empresa com o cliente?”. O entrevistado 1 respondeu: “muito importante. Comunicação é fundamental, é o que fideliza o cliente” (informação verbal concedida em outubro de 2022); já a entrevistada 2 respondeu que é importantíssimo, isso agrega mais valor à marca. A questão seguinte trata da importância de um bom atendimento quando o cliente vem à loja por indicação de um influenciador. Os dois proprietários responderam que é importante manter uma excelência para poder fidelizar o cliente. Neste quesito, é sempre interessante manter a equipe preparada para manter o nível de atendimento, a fidelização só vai ocorrer com o encantamento do cliente.



A décima terceira questão é se os entrevistados consideram fácil se imaginar em uma roupa vestida por outra pessoa. O primeiro entrevistado considera que, quando a pessoa é do seu biotipo, ele considera fácil; a segunda entrevistada disse que mesmo o influenciador sendo de um biotipo diferente, ela consegue se imaginar na roupa sim, mas tem a percepção de que facilita ter mais de um *influencer* divulgando a marca. A questão seguinte abordou se os entrevistados se sentem influenciados por conteúdos de mídias sociais. A resposta foi igual para os dois, ambos se sentem e muito influenciados com os conteúdos das mídias. Como menciona Castro e Paula (2022), o influenciador precisa trazer conteúdos relevantes para seus seguidores, consequentemente, trazendo algo que vá impactar seus seguidores e influenciá-los de alguma forma.


Já a décima quinta questão aborda a frequência que os gestores acompanham a Loja Garimpo nas redes sociais. Os dois responderam que acompanham praticamente de forma integral, o que se deve principalmente ao fato deles serem as pessoas que administram a loja e suas redes. Ter um gestor ativo é muito importante para o andamento do seu empreendimento, como já mencionado anteriormente no trabalho, cada vez mais as redes sociais vendem uma maior quantidade de produtos.

Na pergunta 16, o questionamento é se os influenciadores da Loja Garimpo os representam. Ambos os gestores concordam que sim, eles representam, sendo de grande importância eles apresentarem a marca de diversas formas.

Por fim, a última pergunta aborda sobre a pandemia de covid-19 e se as redes sociais se tornaram ainda mais importantes para as empresas neste período. O entrevistado 1 respondeu: “com certeza. As empresas tiveram que se reinventar e as redes sociais estão aí, de graça, é só usar” (informação verbal concedida em outubro de 2022); a entrevistada 2 concluiu: “nós já usávamos muito, e hoje está mais presente ainda no dia a dia. Não tem como trabalhar sem as redes sociais” (informação verbal concedida em outubro de 2022). As respostas evidenciam que cada vez mais as redes sociais estão presentes para fazer as vendas crescerem.

4.2 Análise das entrevistas com os funcionários

A primeira pergunta para as funcionárias foi o seu gênero. As duas são do sexo feminino. A segunda pergunta é a idade, onde a entrevistada 1 tem 33 anos e a entrevistada 2 tem 28 anos. Na terceira questão foi questionado onde elas moram, todas responderam Santa Cruz do Sul-RS. A quarta pergunta se refere ao que é ser um influenciador para as entrevistadas. A entrevistada 1 acredita que é uma pessoa que tem segurança naquilo que faz ou fala; já a



entrevistada 2 acredita que é alguém admirada por outras pessoas, que consegue influenciar os seus seguidores. Schinaider e Barbosa (2019) destacam que os influenciadores são um tipo de filtro para saber o que os usuários procuram como as entrevistadas relataram, eles exercem uma influência por serem pessoas admiradas.


Na quinta pergunta, o questionamento foi se elas procuram a tendência para definir a sua compra. Ambas responderam que sim, definem suas compras de acordo com a moda. Isso reflete o consumidor atualmente, o que pesquisa antes de comprar, adquirindo suas roupas conforme as novas perspectivas. A sexta pergunta questiona se as entrevistadas seguem nas redes sociais pessoas que promovem marcas. A entrevistada 1 respondeu que não acompanha e a entrevistada 2 respondeu que acompanha.

A questão seguinte questiona qual a rede social mais utilizada pelas entrevistadas, na qual ambas responderam que é o Instagram. Por ser uma rede social de grande fluxo de postagens, ela acaba sendo uma ótima ferramenta para acompanhar as novas tendências, fotos, notícias e manter-se informado. A oitava pergunta é por quanto tempo o usuário fica na sua rede social mais utilizada. A primeira entrevistada usa em média 2 horas por dia, já a segunda acessa durante 4 horas por dia. Pode-se perceber uma grande diferença entre as duas entrevistadas (o dobro de horas por dia), isso demonstra o quanto é possível estarem conectados e a diferença entre as diferentes pessoas.

A nona questão pergunta se as entrevistas acreditam que o influenciador agrega valor à marca. A funcionária 1 relatou que o influenciador é uma ponte entre a loja e os clientes, sendo essencial ter um influenciador que se identifique com a marca. A funcionária 2 também acredita que eles agregam valor à marca. Segundo Schunke, Andretta, Schreiber, Schmidt e Montardo (2021) os influenciadores exercem um papel importante para construir uma conexão que gera uma identificação positiva para a marca.

Seguindo a linha das redes sociais, a décima questão abordou a importância da comunicação empresa-cliente, no qual as duas funcionárias consideraram essencial ter uma boa sinergia entre ambos, sendo primordial à marca comunicar-se de maneira clara. Ter um bom planejamento e uma boa comunicação implica em um grande impacto na empresa (QUEIROZ *et al.*, 2018), agregando valor à marca.

A décima primeira pergunta questiona as entrevistadas se elas consideram fácil se imaginarem vestidas em roupas vistas em uma rede social. As duas funcionárias relataram que consideram fácil desde que a pessoa que veste, seja do mesmo biotipo. Nesse intuito, a marca



precisa saber para quem ela vende e quem consome seus conteúdos, sendo levado em consideração na hora de escolher seus influenciadores.

Na pergunta de número doze, o questionamento é se as entrevistadas se sentem influenciadas por conteúdos de mídias sociais. As funcionárias relataram que se consideram extremamente influenciadas, até mesmo consumindo produtos que veem nas redes. Esse comportamento está cada vez mais sendo visto.


A pergunta de número treze questiona com que frequência às funcionárias acompanham as Lojas Garimpo nas mídias sociais. As duas entrevistadas acessam no mínimo uma vez por dia os perfis da loja. Nessa questão, evidencia-se que, por trabalharem na empresa, acabam consumindo o conteúdo de seu local de trabalho constantemente, principalmente por serem elas as autoras dos conteúdos divulgados.

Já a décima quarta pergunta é se as influenciadoras da Garimpo as representam. As duas entrevistadas concordaram que sim, a entrevistada 2 ressaltou ainda que, por passarem muito tempo com as *influencers*, acabam criando uma relação de amizade, tornando mais fácil sentirem-se representadas, complementando que isso as ajuda na hora de vender e conhecer os clientes.

Na última questão, as entrevistadas foram perguntadas se a pandemia de covid-19 fez com que as redes sociais se tornassem ainda mais importantes para as empresas. A entrevistada 2 relatou que para a loja foi fácil se adaptar à nova realidade, pois as redes sociais já eram muito utilizadas pela empresa; já a entrevistada 1 complementou: “as redes sociais se tornaram muito importantes, pois foram o principal canal de vendas da Garimpo” (informação verbal concedida em outubro de 2022).

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES

A primeira questão aborda o gênero das entrevistadas, as 3 são do sexo feminino. Já segunda pergunta é qual a idade das clientes, na qual a entrevistada 1 tem 22 anos, a entrevistada 2 tem 55 anos e a entrevistada 3 tem 44 anos, mostrando que existe uma diferença grande de idade entre as clientes. A terceira pergunta abordou onde as entrevistadas moram, as 3 responderam que moram em Santa Cruz do Sul-RS. Algo que já era esperado, pois são clientes assíduas da loja. Já na quarta questão se refere à com que frequência elas compram na loja. A entrevistada 1 respondeu que ela compra em média de duas em duas semanas, a entrevistada 2 faz em média uma compra por mês e a entrevistada 3 relatou que vai semanalmente à loja. Com isso, pode-se perceber que na pesquisahá três tipos de clientes.



Na questão seguinte foi perguntado em qual canal elas conheceram a loja. A entrevistada 2 relatou: “comecei a comprar na loja quando ela abriu, conhecia a proprietária de outra loja na qual ela trabalhava” (informação verbal concedida em outubro de 2022); já a entrevistada 1 relatou que conheceu a Garimpo por sua mãe, que já era cliente da loja, e a entrevistada 3 conheceu a loja pelas redes sociais (informação verbal concedida em outubro de 2022). É possível identificar que uma das entrevistadas conheceu a loja pela rede social, mesmo sendo uma cliente antiga, como é possível verificar na próxima pergunta.


Na sexta questão foi perguntado há quanto tempo às entrevistadas eram clientes da loja. As repostas foram 2020, 2014 e 2017, respectivamente, mostrando que a loja tem diversos clientes. No questionário, pode-se perceber que a empresa possui clientes de diversos anos, sendo um fato importante para a pesquisa, retratando diversas trajetórias até essa nova fase das redes sociais.

A sétima questão é se as entrevistadas procuram as tendências antes de comprarem algo. Todas as entrevistadas não procuram as tendências antes das compras. Mesmo as respostas sendo negativas, acredita-se que, com o grande fluxo de informações, elas acabam sendo inseridas para determinadas compras sem mesmo perceber.

A questão seguinte pergunta se as clientes se consideram pessoas que acompanham as novas tendências. A entrevistada 1 respondeu que segue perfis de moda, já a entrevistada 2 não acompanha e a entrevistada 3 acompanha com pouca frequência (informação verbal concedida em outubro de 2022). Nessa linha, a nona questão abordou se as entrevistadas seguem ou curtem pessoas que promovem marcas nas redes sociais, na qual as 3 relataram que seguem influenciadoras digitais. Já a décima pergunta questiona qual a rede social mais utilizada pelas clientes, na qual todas relataram que o Instagram é a mais utilizada.

Na décima primeira pergunta as clientes são questionadas quanto ao tempo em que passam nas redes sociais. A entrevistada 1 passa em média 3 horas e meia por dia, já a entrevista 2 utiliza as redes sociais quatro horas por dia e a entrevistada 3 faz o uso durante 2 horas por dia (informação verbal concedida em outubro de 2022). Os números são altos se comparados à média mundial, na qual a pesquisa da We Are Social e Hootsuite (2021) aponta que se fica em média 2 horas e 25 minutos por dia em redes sociais, sendo o Instagram a segunda rede social mais utilizada no mundo.

A décima segunda pergunta questiona se o influenciador agrega valor à marca. A entrevistada 2 acredita que o influenciador agrega sim, mas ele tem que estar na mesma sintonia



que a loja, as clientes 1 e 3 também concordam com a afirmação da primeira entrevistada (informação verbal concedida em outubro de 2022). O influenciador precisa mostrar o seu valor para a marca.

Na pergunta treze é questionado qual a importância que a pessoa dá para a comunicação da empresa com o cliente. Nessa questão, todas concordaram que é de importância essa comunicação, podendo ser definidora na hora da compra. O atendimento é um diferencial para as lojas, muitas vezes sendo um ponto importante a ser levado em consideração por parte do consumidor. A pergunta seguinte é um questionamento se as entrevistadas acreditam ser fácil se imaginarem em uma roupa vestida por outra pessoa. As entrevistadas responderam que sim, porém somente se a pessoa for do mesmo biótipo que elas. É necessário que as lojas trabalhem com mais de uma influenciadora/modelo para que tenham uma maior amplitude de pessoas atingidas.

A décima quinta questão aborda se as clientes se sentem influenciadas por conteúdos postados nas redes sociais. A resposta unânime foi que sim, a entrevistada 3 ressaltou ainda que diversas vezes olhou páginas que não segue por simplesmente aparecerem em sua rede social. Com o grande fluxo de informações que se recebe quando se faz o ingresso em uma rede social, é normal que as pessoas sofram influência de alguma forma, principalmente por estarem cada vez mais conectadas.

A antepenúltima pergunta é com qual frequência elas acompanham as redes sociais da loja garimpo. A resposta da entrevistada 2 foi que ela acompanha todos os dias, da mesma forma que as entrevistadas 1 e 3. Sendo já clientes, o algoritmo do Instagram acaba redirecionando diversas publicações para as entrevistadas. A penúltima pergunta é se as influenciadoras da Garimpo as representam de alguma forma. A entrevistada 1 relata que sim, principalmente uma influenciadora que segue e se inspira muito com suas postagens; já a entrevistada 2 não se sente representada, pois acredita que as *influencers* são jovens e, diferentemente dela, se vestem de uma forma mais “moderna”; a entrevistada 3 também acredita que sim, elas a representam (informação verbal concedida em outubro de 2022).

A última pergunta questiona se as entrevistadas acreditam que a pandemia de covid-19 impulsionou o uso das redes sociais pelas empresas. Nesta questão a resposta foi unânime, todas as entrevistadas responderam que as mídias sociais foram de extrema importância para as empresas durante a pandemia, sendo um dos principais canais de vendas durante este período.


4.4 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM INFLUENCIADORA

A primeira pergunta é qual a idade da influenciadora, que é 22 anos. A primeira análise que pode ser feita é que, por ser uma influenciadora jovem, fala mais com pessoas da sua idade. A segunda questão é sobre qual a cidade onde a entrevistada mora, que é Santa Cruz do Sul-RS, mesma cidade dos entrevistados anteriormente e da loja analisada por este estudo. A questão seguinte é sobre qual é a percepção da entrevistada sobre o marketing de influenciadores, na qual ela responde: “acredito que seja uma nova profissão, na qual vamos poder ajudar pessoas a acharem o que procuram e empresas a alavancarem suas vendas” (informação verbal concedida em outubro de 2022), refletindo o que, de fato, realmente se trata esse novo mercado. Moreira *et al.* (2021, p. 665), retratam queo principal objetivo do uso dos influenciadores é como criar “uma ponte entre a marca e o público influenciado”.

A quarta questão se refere à se ela acredita que os seus seguidores se baseiam nas suas postagens para realizar suas compras. Ela responde que sim, isso se deve ao fato de ter uma credibilidade e já haver resultados positivos em campanhas com suas lojas parceiras. Essa questão traz uma resposta relevante para os objetivos deste estudo, sendo uma perspectiva importante para os resultados. O quinto questionamento se refere à entrevistada se considerar uma pessoa que acompanha novas tendências. A influenciadora acredita que sim, pois para o trabalho que ela exerce atualmente, precisa ser uma pessoa que acompanha o que está sendo lançado, trazendo para as suas seguidoras conteúdos novos.

Na sexta pergunta a influenciadora é questionada se ela segue outras influenciadoras nas redes sociais. A entrevistada relatou: “sigo sim! Gosto de acompanhar as outras *influencers* para ver quais os conteúdos que elas postam” (informação verbal concedida em outubro de 2022). Uma maneira importante de trazer conteúdos novos e novas tendências é estudando referências, neste caso, a influenciadora tem a oportunidade de poder acompanhar outros perfis de sucesso para poder trazer novidades para seus seguidores.

A pergunta de número sete faz o questionamento de qual a rede social a influenciadora mais utiliza para fazer suas publicações, sendo a resposta a rede *Instagram*. Com base no grande número de usuários, essa rede social é importante para compartilhamento de informações, fotos e vídeos, pois é a mídia social mais utilizada atualmente. A oitava questão, traz o questionamento de quantas horas em média a influenciadora utiliza a rede social, onde ela respondeu que está praticamente o dia inteiro nas redes sociais.




Na questão seguinte, o questionamento é se os influenciadores agregam valor à marca. A entrevistada acredita que eles exercem uma função nova e importante no processo de vendas para as lojas, por isso agregam muito valor à marca, sendo reconhecidos como os representantes da loja. A décima pergunta faz o questionamento se a entrevistada se sente influenciada por conteúdos de mídias sociais. Ela respondeu que se sente muito influenciada com os conteúdos que aparecem em sua *timeline*. A questão número onze, traz o questionamento se a pandemia de covid-19 impulsionou o uso da rede social por parte das empresas. A entrevistada acredita que a pandemia acelerou um movimento que já vinha crescendo, que são as compras online.

A última pergunta se refere ao que é ser influenciadora. A entrevistada respondeu que acredita ser uma pessoa que influencia positivamente a vida de quem a acompanha, tendo como objetivo sempre passar uma boa mensagem acima de tudo (informação verbal concedida em outubro de 2022). Já Barreto, Dinis e Breda (2019, p. 7), definem os influenciadores como: “Referências nas redes sociais e são definidos como um novo tipo de avaliador independente que molda as atitudes do público através de *blogs*, *tweets* e o uso de outras redes sociais”.

5. CONCLUSÃO

Após a conclusão do estudo, evidencia-se que o Marketing é uma parte importante para empresa, sendo essencial para alavancar as vendas, tanto *online* como *offline*. Nesse processo, os influenciadores vêm sendo cada vez mais contratados para fazer uma publicidade direcionada a um público específico ou diversos públicos ao mesmo tempo. O trabalho desenvolvido conclui que atingiu seus objetivos ao final da pesquisa. Após a aplicação dos questionários, pode-se concluir que os *influencers* realmente geram valor à marca e, por isso, acabam se tornando um método mais barato e simples para alcançar clientes que antes eram tidos como inalcançáveis, tornando viável uma comunicação rápida e eficaz com eles. Porém, o marketing digital pode ser perigoso se utilizado de maneira não planejada, causando prejuízos ainda maiores para as empresas.

Ainda, observa-se que, apesar da pandemia do covid-19, a loja teve uma grande vantagem competitiva, pois ela já estava preparada para poder vender na internet, ao contrário de muitas empresas não estavam. Esse fato foi muito importante para a Garimpo se manter com as contas em dia durante esse período, sendo também um diferencial para a loja diante das concorrentes. Com isso, recomenda-se que empresa mantenha o planejamento de suas ações, buscando sempre se posicionar de maneira coerente de acordo com o seu público e encantar



seu cliente. Tendo bem definido o seu propósito e seu posicionamento no mercado, a empresa tem grandes chances de crescer cada vez mais, o que já vem acontecendo.

Sugere-se também que a empresa busque diversificar as influenciadoras, em virtude das grandes diferenças existentes entre as clientes, como a idade que é um fator importante a ser analisado na hora das compras. Esse fator é o que mais interfere na decisão da cliente se vai adquirir uma peça de roupa ou não. Ter outros influenciadores pode acarretar em um número maior de visibilidade e aumentar o número de pessoas que estão consumindo os conteúdos da loja na internet, talvez não traga resultados instantâneos, mas aumenta as chances de adquirir novos consumidores virtuais que, no futuro, podem se transformar em clientes reais.

Evidenciou-se ainda que a empresa tem uma presença forte no *Instagram*, sendo a ferramenta mais importante em termos de divulgações para a loja. Esse é um ponto importante a ser mantido, visto que essa rede social é uma das com maior acesso no mundo e está em constante crescimento. Caso estiver nos planos da empresa começar a operar com envio de mercadorias para todo o Brasil, sugere-se que a loja comece a utilizar novas plataformas digitais para postar os seus conteúdos e realizar mais vendas.

Como a moda é flexível e busca novas tendências o tempo todo, a loja se mostra eficiente para trazer novidades para seus clientes, isso é relevante pois é possível identificar cada vez mais as pessoas buscando as novidades sempre em primeira mão. Isso evidencia que se vive em um mundo globalizado, com mensagens chegando instantaneamente em diversas plataformas, podendo trazer às empresas diversas oportunidades de crescimento.

O atendimento também é um diferencial para o consumidor, muitas vezes podendo até deixar de realizar uma compra se for mal atendido. Na Garimpo o atendimento é um diferencial, visto que as vendedoras são orientadas para ter o melhor atendimento para as clientes. Esse fato é evidente, quando no questionário tem-se clientes desde 2014, o que prova que a manutenção do bom atendimento está sendo feita e a fidelização também.

A pesquisa evidenciou ainda que os entrevistados são influenciados pelas postagens de influenciadores, mostrando que reagem à publicação e tendem a comprar ou seguir informações de pessoas nas quais acreditam ser confiáveis. Entende-se, como já mencionado, que os influenciadores fazem parte do ciclo de vendas da empresa, trazendo novos clientes.

A loja Garimpo está agregando valor, principalmente pelo fato de fazer parcerias com influenciadores digitais. Além disso, a loja é reconhecida na cidade e possui bons números de

vendas. Apesar da pandemia, a loja se manteve com preços atrativos e com volume de clientes, fidelizando e convertendo novas vendas.

Por fim, pode-se concluir que o trabalho possibilita estudo sobre o tema, ajudando futuras pesquisas. Para a empresa, evidenciou-se que o seu ciclo de vendas é ajustado, com algumas melhorias que podem ser feitas, confirmando que as redes sociais e a comunicação com os clientes influenciam na compra de peças de roupas por parte do consumidor.

REFERÊNCIAS

AMA. American Marketing Association. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CALÍOPE, T. S.; PARIS, I. E.; LEOCADIO, L. Comportamento de Consumo de Moda: Motivações e Atributos no Descarte de Roupas Usadas. **Revista Economia e Gestão**, v. 17, n. 47, p. 44-64, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48582/comportamento-de-consumo-de-moda--motivacoes-e-atributos-no-descarte-de-roupas-usadas->>. Acesso em: 27 set. 2021.

CASTRO, T. O. S.; PAULA, R. C. M. S. O uso das mídias sociais digitais e o impacto no consumo de produtos e serviços religiosos (católicos) na cidade de Macaé/RJ. **Desafio Online**, v. 10, n. 2, p. 264-288, 2022. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/13144>>. Acesso em: 15 set. 2022.

CHAUVEL, M. A.; GOULART, V. C. Como gerar valor para os clientes por meio dos Serviços de Atendimento ao Consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 4, p. 1-16, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/20619/como-gerar-valor-para-os-clientes-por-meio-dos-servicos-de-atendimento-ao-consumidor--o-que-mostram-as-pesquisas>>. Acesso em: 17 out. 2021.

DRUCKER, P. **Administrando para o Futuro**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

FEITOSA, W. R.; AMARANTE, M. O papel dos vendedores no varejo no contexto omnichannel – Um estudo de caso em uma loja de sapatos. **Revista Liceu On-line**, v. 10, n. 1, p. 138-155, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/61174/o-papel-dos-vendedores-no-varejo-no-contexto-omnichannelum-estudo-de-caso-em-uma-loja-de-sapatos>>. Acesso em: 06 nov. 2021.

FREITAS, F. A. Participação dos Influenciadores Digitais da Rede Social Instagram na Decisão de Compra do Consumidor de Vestuário de Santa Cruz do Sul. 2021. pp.108. **Dissertação: Mestrado em Administração**. Santa Cruz do Sul:PPGA/UNISC, 2021.

GAMMARANO, I. *et al.* Follow-me: Análise dos Construtos que Influenciam na Tomada de Decisão de Seguidores Ligados a Influenciadores Digitais no Contexto Virtual. InternexT -

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v.15, n. 2, p. 90-106, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/57621/follow-me--analise-dos-construtos-que-influenciam-na-tomada-de-decisao-de-seguidores-ligados-a-influenciadores-digitais-no-contexto-virtual>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As PAC. **Pesquisa Anual de Comércio**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?t=destaques&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib>. Acesso em: 02 nov. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Comércio Junho 2021**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2021_jun.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2021.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 15. ed. São Paulo: Pearson PrenticeHall, 2018.

LIMONGI, R. *et al.* Do Off ao On no Mercado Atacado de Moda: o Potencial de Influenciadores Digitais. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.22, n. 1, p. 131- 158, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62494/do-off-ao-on-no-mercado-atacado-de-moda-o-potencial-de-influenciadores-digitais>>. Acesso em: 22 out. 2021.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Essentials of Retailing**. Boston: McGraw-Hill, 1996.

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARQUES, F. M. R.; MARCOVITCH, J. Proposta de um Modelo de Geração de Valor para as Empresas Distribuidoras de Gás Natural Canalizado em uma Economia de Baixo Carbono. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 1, p. 98-122, 2014. Disponível em: <<https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/462/420>>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 38.

MOREIRA, I. *et al.* Os Influenciadores Digitais Contribuem com Sucesso para Reduzir a Lacuna entre Clientes e Empresas? **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 6, p. 662-678, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/64479/os-influenciadores-digitais-contribuem-com-sucesso-para-reduzir-a-lacuna-entre-clientes-e-empresas-/i/pt-br>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

OLIVEIRA, B. A.; TOLEDO, A. C.; LOPES, E. L. Evolução da Experiência no Varejo de Serviços: Um Exemplo do Setor de Telecomunicações Brasileiro. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 1, p. 223-250, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/11978/5603>>. Acesso em: 04 abr. 2023.

POMPEO, K. L. B.; ABDALLA, C. C.; MORAIS, I. C.; VIOTTO, M. H. Comunicação em Tempos de Crise e as Armadilhas do Oportunismo. **International Journal of Business &**

Marketing, v. 6, n. 1, p. 13-26, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62549/comunicacao-em-tempos-de-criese-as-armadilhas---/i/en>>. Acesso em: 04 abr. 2023.

QUEIROZ, R. S. B.; *et al* Modelo Conceitual Avaliação da Comunicação de Marketing em Franquias de Bens de Consumo. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 2, p. 264-277, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12209/5853>>. Acesso em: 04 abr. 2023.

RAZZOLINI FILHO, E. **Logística: evolução na administração, desempenho e flexibilidade**. Curitiba: Juruá, 2010.

RIES, A.; TROUT, J. **Marketing de Guerra**. 25. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

SANTOS, G. G. D.; NASSIF, V. M. J. Estratégia Competitiva no Varejo Diante da Pandemia Covid-19. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 1, p. 3-22, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/63253/-estrategia-competitiva-no-varejo-diante-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

SCHINAIDER, A. D.; BARBOSA, I. N. Os Influenciadores Digitais no Processo de Tomada de Decisão de Seus Seguidores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 98-115, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/54663/os-influenciadores-digitais-no-processo-de-toma-->>. Acesso em: 21 out. 2021.

SCHUNKE, C.; *et al*. Contribuição dos Influenciadores Digitais para Cocriação de Valor em Marcas de Moda. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 20, n. 2, p. 226-251, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/13865/9029>>. Acesso em: 04 abr. 2023.

WE ARE SOCIAL e HOOTSUITE. **Usuários de mídia social ultrapassam amarcade 4,5 bilhões**. 2021. Disponível em: <<https://wearesocial.com/uk/blog/2021/10/social-media-users-pass-the-4-5-billion-mark/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ENTREVISTAS CONCEDIDAS


ENTREVISTADO 1. Proprietário da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 02 de maio de 2022.

ENTREVISTADO 2. Proprietária da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 02 de maio de 2022.

ENTREVISTADO 3. Funcionária da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 04 de maio de 2022.

ENTREVISTADO 4. Funcionária da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 04 de maio de 2022.

ENTREVISTADO 5. Cliente da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 06 de maio de 2022.



ENTREVISTADO 6. Cliente da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 06 de maio de 2022.

ENTREVISTADO 7. Cliente da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 06 de maio de 2022.

ENTREVISTADO 8. Influenciadora Digital contratada da Loja Garimpo. Entrevista concedida a Leonardo Henrique Gassen. Santa Cruz do Sul, 10 de maio de 2022.

CAPÍTULO 21

PAPEL DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM RELAÇÃO À COMPRA DE PRODUTOS DE MAQUIAGEM

Vanessa Kelle da Silva
Gilberto Venâncio Luiz

RESUMO


O objetivo deste artigo foi analisar a atuação dos Influenciadores Digitais no processo de tomada de decisão em relação à compra de produtos de maquiagem pelas pessoas que os acompanham. Para chegar a esse objetivo, foi criada uma escala de mensuração contendo 10 questões relacionadas ao poder de influência, seis questões relacionadas ao perfil da amostra, que contou com 120 pessoas do sexo feminino da região do Alto Paranaíba, Minas Gerais, e oito questões relacionadas ao tempo gasto nas redes sociais e ao número de influenciadores seguidos. Após o levantamento de dados foi aplicado a análise fatorial, com o objetivo de verificar a validade fatorial das questões e também para combinar as variáveis com padrões de correlação semelhantes. Para verificar a validade da escala, utilizou-se o coeficiente de Alpha de *Cronbach* para observar a confiabilidade da escala. A partir dessa análise foram encontrados dois fatores, que reuniram as 10 variáveis da escala. Esse método teve uma boa confiabilidade com Alpha de *Cronbach* do fator 1 - Busca de Opiniões e Comentários Feitos pelos Influenciadores foi de 0,88, e o do fator 2 - Poder de Influência dos Influenciadores na Tomada de Decisão foi de 0,74.

PALAVRAS-CHAVE: Influenciadores digitais. Tomada de decisão. Produtos de maquiagem.

1. INTRODUÇÃO

Com o surgimento das redes sociais vêm ocorrendo modificações no comportamento dos consumidores, os obstáculos físicos e temporais foram anulados nas mídias sociais, oferecendo a oportunidade de que qualquer indivíduo pudesse assumir a responsabilidade em criar conteúdos e compartilhamentos (SANTIAGO; CASTELO, 2020). Além disso, essas mídias sociais representam canais de relacionamentos dos indivíduos entre si, e isso se dá devido ao compartilhamento de ideias, interesses e informações, que se tornou mais rápido e mais fácil, podendo englobar várias pessoas ao mesmo tempo (ROSA; CASAGRANDA; SPINELLI, 2017).

O acesso constante às redes sociais pelas pessoas através de aparelhos modernos e sofisticados, a comunicação e a interação por parte dos indivíduos tornaram-se algo instantâneo. Esse ambiente virtual permitiu que várias empresas e pessoas pudessem criar conteúdo tendo destaque nesse espaço. Assim as empresas conseguem criar uma relação de confiança e influência com seus seguidores. Esse mercado está se tornando cada vez mais competitivo e as empresas têm que se atentar a esse fato e buscar formas de atrair seus consumidores, de forma agradável e natural, se tornando parte do dia a dia deles (SILVA; TESSAROLO, 2016).




Os "*Influencers*" tem grande participação nessas redes sociais, conseguindo obter uma audiência considerável, transmitindo propagandas para a venda de produtos e também atuando na tomada de decisão dos seus seguidores. Essa estratégia é muito utilizada no ramo de cosméticos, em que eles buscam focar no emocional, credibilidade e na confiança que transmitem ao seu público-alvo para que possam influenciá-los na hora da compra. (FERREIRA, 2018). Os formadores de opinião, como também são chamados, auxiliam as pessoas a conhecer e escolher determinados produtos e serviços, e transmitem aos seus seguidores suas próprias experiências. Com isso eles conseguem ter uma maior aproximação com esses indivíduos e acabam gerando um relacionamento com os mesmos (SCHINAIDER, BARBOSA, 2019).

De acordo com o site Mundo do Marketing (2020), uma pesquisa realizada pela Ibope apontou que mais de 70% de brasileiros estão presentes nas mídias sociais, o que gera uma relação direta com os influenciadores digitais, que quanto mais afunilada, gera mais confiança nas resenhas online e nas recomendações feitas. E ainda segundo o instituto QualiBest, no primeiro semestre de 2020, houve um crescimento de 20% nas ações dos formadores de opinião no Brasil. Esses influenciadores digitais estão presentes em diversas áreas do mercado, e pode-se destacar entre elas o ramo da beleza.

Assim, o mercado de maquiagem também se adequou a esse marketing de influência, onde os formadores de opiniões criam interesse e incentivam as pessoas a se aventurarem nas maquiagens, fazendo com que seus seguidores conheçam e queiram por produtos e marcas específicos (CANALTECH, 2020). Além disso, conforme dados da Euromonitor, o faturamento do mercado de beleza brasileiro atingiu uma marca de 69,62 milhões de dólares em 2019, o que tornou o país o quarto maior mercado desse nicho, e previsões feitas pela Goldstein Research espera que esse setor cresça anualmente 4,76% até 2030 (NEGÓCIOS SC, 2021).

Dada a importância dos influenciadores digitais no mercado de maquiagem, este projeto tem como proposta a seguinte questão de pesquisa: “qual é a percepção dos consumidores de produtos de maquiagem em relação aos ‘influencers’ e a atuação deles em seu comportamento de compra?”. Dessa forma, tem-se como objetivo analisar a atuação dos Influenciadores Digitais no processo de tomada de decisão em relação a compra de produtos de maquiagem pelas pessoas que os acompanham.



Por se tratar de um mercado bastante amplo e por esses influenciadores estarem diretamente ligados ao dia a dia das pessoas, é de suma importância entender mais sobre os comportamentos dos consumidores, tanto para as empresas para que busquem alternativas que gerem valor, quanto para as pessoas terem uma melhor formação na educação do consumidor, de forma a tomarem as melhores decisões e não se deixar levar por propagandas enganosas.


2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing de Influência

Ao longo dos anos o conceito de marketing passou por evoluções, a American Marketing Association – AMA, em 2007 propôs a última definição do conceito de marketing, que é apresentada como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.”. Esse conceito é uma evolução da definição originária de 1935 que definia o marketing como as atividades empresariais que direcionam bens e serviços até o consumidor. Ele também evoluiu com relação ao conceito proposto em 1985, onde a AMA apontava o marketing como um processo de planejamento, e realização da concessão, promoção, preço e distribuição de ideias, bens e serviços que promovam trocas, que buscam satisfazer os objetivos individuais e da organização (BARREIRO; DINIS; BREDA, 2019).

Essas definições se diferenciam da de 2007, com relação a entrega de valor que passa para entregas de ofertas que possuem valor, esse conceito proposto em 2007 amplia seus objetivos e deixa de ser apenas um processo de gestão (MINUZZI; LARENTIS, 2014). Por sua vez, Kotler (2012) traz o marketing como um processo no qual as pessoas e grupos obtêm o que elas necessitam e desejam, mediante a criação, a oferta e a troca de produtos de valor uns com os outros. Sendo posteriormente definido como o processo no qual as organizações geram valor para seus clientes, e criam vínculos com eles, tendo como objetivo rentabilizar seu valor.

A partir do avanço das tecnologias e também do mercado, o marketing foi se adaptando, o que fez com que surgisse o marketing de influência, que está ligado ao planejamento, e controle das redes sociais pelos formadores de opiniões, no qual apresentam recomendações através das mídias sociais (BARREIRO; DINIS; BREDA, 2019). Segundo Brown e Fiorella (2013) o marketing de influência é uma estratégia que surgiu de uma variedade de práticas e estudos recentes, que tem o foco em indivíduos ou grupos específicos. Ele primeiro identifica os indivíduos que têm influência sobre os potenciais consumidores, para que possam orientar



suas próximas estratégias de marketing levando em conta esses influenciadores (OLIVEIRA, 2016).


Para Enge (2012) “marketing de Influência é o nome que damos ao processo de desenvolvimento de relacionamento com pessoas influentes, que podem ajudar você na criação de visibilidade para seu produto ou serviço”. De acordo com o autor, o marketing de influência é a relação de uma marca com um determinado indivíduo, que tem a habilidade de influenciar outras pessoas, buscando fazer propagandas aos potenciais consumidores para divulgar a marca.

O marketing de influência se deu com o aparecimento das redes sociais, que fez com que as entidades públicas e privadas remodelassem suas estratégias de marketing para que se adequassem ao mercado atual. Através dessa tática, as entidades divulgam seus produtos e serviços a um público-alvo específico, por meio das mídias sociais (BARREIRO; DINIS; BREDÁ, 2019). A estratégia do marketing de influência consiste em formar parcerias com influenciadores digitais, para que eles, em seus perfis nas redes sociais, possam recomendar produtos e serviços. Para isso, se deve identificar os indivíduos que têm a capacidade de influenciar os potenciais consumidores, e desenvolver sua estratégia em torno deles (DINIS; BREDÁ; BARREIRO, 2020).

2.2 Influenciadores digitais

Com as novas tecnologias e as facilidades que a internet proporciona, o conteúdo é uma ferramenta muito utilizada na estratégia de marketing das marcas no ambiente digital. Diante disso, algumas pessoas têm se destacado nesse cenário de redes sociais, e acabam influenciando milhares e até milhões de espectadores: os chamados influenciadores digitais (SILVA; TESSAROLO, 2016). A expressão Influenciador digital (digital influencer; sua versão em inglês) começou a ser usado popularmente no Brasil a partir de 2015, devido ao fato dele estar ligado a novos aplicativos que surgiram no meio de produção desses profissionais, que deixaram de estar presentes em apenas uma plataforma (KARHAWI, 2017).

Esse termo trata-se dos indivíduos que se destacam nas mídias sociais e que tem a capacidade de influenciar um grande número de pessoas, expressando opiniões e comportamentos e criando conteúdos únicos (SILVA; TESSAROLO, 2016). Os Influenciadores digitais geralmente são referência nessas mídias, e são denominados como críticos, que influenciam as atitudes das pessoas que os seguem através das redes sociais (BARREIRO; DINIS; BREDÁ, 2019). Os influenciadores digitais são capazes de “estimular a



mentalidade e afetar as decisões dos outros através de autoridade autêntica ou aparente, conhecimento, posição, divulgação e relacionamentos” (LINCOLN, 2016).


Esses indivíduos são considerados uma fonte de confiança e de imparcialidade e que buscam melhorar os interesses de seus seguidores, e muitas das vezes seus espectadores acabam por comprar os produtos que foram mencionados pelos influenciadores digitais. Esses *influencers* buscam informações e recomendam produtos e marcas a um grande número de espectadores em suas redes sociais, e podem causar efeitos sobre eles e influenciar nas mudanças nos seus comportamentos (SANTIAGO; CASTELO, 2020).

Os influenciadores digitais são capazes de influenciar um determinado nicho, e é possível fazer o monitoramento por meio de ferramentas que estão disponíveis nas mídias sociais, para se medir o quanto eles estão presentes nas tomadas de decisões de seus seguidores (SILVA; TESSAROLO, 2016). Esses indivíduos têm resultados significativos, até mais que uma propaganda de 30 segundos na televisão, devido às pessoas estarem cada vez mais presentes na internet do que na TV, onde horários e conteúdo são limitados pelas plataformas (SILVA; TESSAROLO, 2016).

Dessa forma, muitas marcas voltaram sua atenção para essa plataforma de comunicação, já que elas observaram que muitos jovens se inspiram nesses influenciadores como referência de comportamento. As pessoas se identificam com indivíduos que possuem alguma semelhança com eles e que tem milhões de seguidores em suas redes sociais (SILVA; TESSAROLO, 2016). Os consumidores enxergam as marcas levando em consideração o impacto do influenciador digital, além disso muitos deles passam a tentar ser como esses influenciadores, adotando características que são específicas deles (GENÚ, 2019).

Essas figuras transformam-se em embaixadores das marcas para seus espectadores, e as empresas compensam os influenciadores digitais com produtos gratuitos, em valores em dinheiro ou também buscam capitalizar em atividades de influenciadores com a intenção de que eles promovam gratuitamente seus produtos. Por meio desses indivíduos pode-se entender o escopo das informações relacionadas às marcas pelo meio digital. Os influenciadores digitais são reconhecidos como líderes de opinião online, devido principalmente à sua autenticidade, experiência, conhecimento e ao seu poder de influência (CASTILLO; FERNÁNDEZ, 2019).

A função desses formadores de opinião é auxiliar as empresas a ter a atenção do seu público-alvo para seus produtos, eles mostram os produtos ou serviços de maneira imparcial e criativa. Os influenciadores digitais contam com seguidores cativos e engajados, e a sua




intenção é que essas pessoas se interessem pelos produtos e serviços das marcas, fazendo com que o público, por si só, procure as empresas (PRADO; FROGERI, 2017). Com isso, as organizações podem utilizar dessas figuras para criar campanhas e também se beneficiar com o forte boca-a-boca digital, e pode engajar seu público-alvo de maneira mais eficiente. Ao se utilizar dessa estratégia se consegue chegar às pessoas desejadas, e por meio de indivíduos com credibilidade e confiança (PRADO; FROGERI, 2017).

Existem algumas maneiras de se identificar o quão influente podem ser esses formadores de opiniões, que é através de métricas de classificação e avaliação, observando o número de seguidores, curtidas, comentários, compartilhamentos, marcações e impressões que as redes sociais desses influenciadores disponibilizam. Certas empresas inclusive medem os indivíduos que têm maior poder de influência, como por exemplo as empresas brasileiras Scup e Stilingue (SCHINAIDER; BARBOSA, 2019). E ainda para esses indivíduos serem considerados como influenciadores, algumas variáveis devem ser analisadas também: a habilidade de gerar empatia, transmitir confiança aos seguidores, capacidade de criar conteúdo de qualidade e conseguir transmitir uma mensagem que vá alterar o comportamento dos consumidores (OLIVEIRA, 2016).

Um aspecto importante a ser levado em conta sobre os influenciadores digitais é a personalidade, que é referente a escrita íntima e a personalização de conteúdo e linguagem dos antecessores a eles, os blogueiros (KARHAWI, 2020). Existem diversas definições diferentes sobre os tipos de influenciadores digitais, alguns deles são: microinfluenciadores, que estão relacionados com nichos específicos e menores; influenciadores, que lidam com um público maior; e celebridades, que são pessoas com alto número de seguidores e famosas. Essas diferenciações são marcadas pelo número de seguidores que eles possuem (KARHAWI, 2020). Além desse aspecto quantitativo, a personalidade é o que define a relação que os influenciadores têm com seus seguidores, já que qualquer pessoa tem acesso à internet e às redes sociais e qualquer um poderia se tornar um influenciador digital. Esse indivíduo além de ter um grande número de seguidores, deve ter com eles um senso de comunidade e comunhão que são expressos através de um discurso de proximidade (KARHAWI, 2020).

Dessa forma pode-se dizer que a lógica da influência se dá pela participação nas mídias sociais, pela convergência midiática e também pela interação e a relação próxima que esses formadores de opiniões têm com o público que eles conquistam. Além disso, eles estabelecem um diálogo de nicho, no qual eles falam para um público específico que vão querer consumir, opinar e replicar o que esses influenciadores falam e fazem no ambiente digital (CAMARGO;




ESTEVANIM; SILVEIRA, 2017). Dois fatores foram cruciais para esses indivíduos serem diferenciados: primeiro foi o desenvolvimento das redes sociais e de vídeos em formatos simplificados no consumo em rede, segundo é que de acordo com o público muitos influenciadores que forem adquirindo um alto número de seguidores passam a ser identificados como profissionais de vídeo, e acabaram por conquistar uma audiência jovem em suas redes sociais (CAMARGO; ESTEVANIM; SILVEIRA, 2017).

Há uma relação entre a tomada de decisão e os influenciadores digitais, e ela está ligada ao fato de que há uma busca dos consumidores por opiniões de produtos e serviços. Esses formadores de opiniões são vistos por seus seguidores como referência na hora da realização de compras, já que os influenciadores digitais já compraram certo produto, avaliou seu ciclo de vida, fez testes e avaliou todas as características que podem ser interessantes e importantes aos olhos dos consumidores, mostrando se esses produtos são a melhor opção ou não (FERREIRA, 2018). Diante disso, nota-se como esses influenciadores digitais podem tanto atuar na mudança de comportamento de seus seguidores, e também como eles podem ser uma opção vantajosa para as marcas, de modo que através deles elas conseguem direcionar seus produtos e serviços diretamente ao seu público-alvo.

2.3 Comportamento de consumo de produtos de beleza

Segundo Kotler e Keller (2012) “o comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens e serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos”. E ainda de acordo com os autores esse comportamento é influenciado pelos fatores culturais, sociais e pessoais. Para Cobra (2009), compreender o comportamento do consumidor abrange as atividades físicas e mentais desses indivíduos, como a influência que as marcas e suas publicidades exercem sobre os consumidores, conforme cita o autor, existe uma força que atua no inconsciente das pessoas, gerando uma necessidade de certos produtos e serviços, e de determinadas marcas.

Os indivíduos têm características e percepções diferentes, e determinados comportamentos, e o ambiente molda essas pessoas na medida em que elas vivem entre eles. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (1995 *apud* SOUZA *et al.*, 2018), as pessoas também podem mudar esse ambiente baseado nos seus comportamentos, já que esse meio permite que os indivíduos conheçam os produtos e serviços e podem decidir comprar ou não. Os autores definem isso como conhecimento do consumidor, que se trata de um subconjunto das informações que estão na memória das pessoas e que são relevantes para certas situações e




ocasiões. Além disso, esse conhecimento tem influência sobre o comportamento do consumidor. De acordo com os autores também, os consumidores categorizam os produtos de acordo com a qualidade, confiabilidade, segurança, beleza, dentre outros. Com isso, em relação ao conhecimento que os indivíduos têm sobre os produtos eles podem comprar e divulgar esses produtos, caso tenham se sentido satisfeitos com eles.

Com relação ao mercado de beleza e moda, através do envolvimento dos consumidores pode-se identificar o grau de interesse que uma pessoa tem em uma categoria de produto específica. Esse grau contribui para que se possam prever variáveis comportamentais, incluindo o envolvimento com o produto, o comportamento de compra e as características do consumo. Tendo-se por parte do consumidor um envolvimento grande com o produto, faz com que a confiança dele com relação a esse produto aumente e ele tem uma resposta positiva (OLIVEIRA, 2016).

A maquiagem pode ser definida como os cosméticos usados que são capazes de transformar a aparência física. Através de estudos realizados pela perspectiva experimentalista da psicologia social, com relação ao uso de cosméticos, particularmente a maquiagem, identificou-se que ao longo de mais de uma década, o consumo desses produtos gerou uma série de vantagens que estão associadas ao uso desses cosméticos faciais, como o estabelecimento de uma identidade mais feminina e uma melhoria em como a pessoa se vê e como outras pessoas a percebem com relação à beleza facial (ABDALA, 2008). Portanto pode-se perceber que o uso de produtos de maquiagem está diretamente ligado à construção e reflexo da sua identidade. Pode ser através da maquiagem que as mulheres vão construir ao longo do tempo, aspectos referentes à sua autoimagem aparente, além de ser uma maneira de mostrar às pessoas o que elas são, ou de como querem ser vistas (ABDALA, 2008).

Segundo um estudo realizado por Morel *et al* (2016), através de entrevistas feitas com mulheres de 20 a 55 anos de classe média, os produtos de beleza são significativos para elas, tanto com relação a cuidados com a pele, ou com a maquiagem, que de acordo com elas não só está ligado com a estética, mas traz um bem-estar, e uma sensação de prazer. Os produtos de beleza podem ter grande importância, por ter a capacidade de formar e simbolizar relações sociais. Além disso, de acordo com as entrevistadas, esses produtos conseguem convencer elas e também outras pessoas a os consumir, trazendo o fato de que seu uso pode fazer com que elas sejam mais realizadas, do que se elas não tivessem esses produtos de beleza. Muitos desses itens são adquiridos pelas mulheres para fazer parte da própria identidade. Os produtos de beleza foram identificados pelas entrevistadas como “antídotos contra a tristeza” ou como



“reparadores da autoestima” (MOREL *et al*, 2016). O que mostra que o consumo desses produtos excede os aspectos funcionais para favorecer os aspectos emocionais e simbólicos.

Além disso, as pessoas estão cada vez mais presentes nesse ambiente virtual e estão cada vez mais preocupadas com a aparência, e seu interesse por produtos de moda e beleza tem uma procura ainda maior (OLIVEIRA, 2016). Diante disso, muitas empresas de cosméticos femininos estão investindo nas redes sociais como um diferencial para divulgar e vender seus produtos, através dos influenciadores digitais, as empresas conseguem ter uma relação mais próxima e de maior confiança com seus consumidores (FERREIRA, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo buscou analisar a atuação dos Influenciadores Digitais no processo de tomada de decisão em relação à compra de produtos de maquiagem pelas pessoas que os acompanham, e com esse intuito foi utilizado a abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa é um método que utiliza de técnicas estatísticas, onde os dados são classificados e analisados, para chegar aos resultados sem distorções de análise e de interpretação (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

Utilizou-se nesse artigo a pesquisa descritiva para conseguir chegar aos objetivos desejados. Segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, e a formação de relações entre variáveis.

O público-alvo desta pesquisa foram as mulheres que consomem produtos de maquiagem e que seguem influenciadores digitais em suas redes sociais. Os dados são primários, e optou-se pela utilização de questionário (ver anexo) para obter as informações, sendo feito no *google forms* contendo questões fechadas. O questionário foi disponibilizado de forma online, através de grupos de *Whatsapp*, e com o compartilhamento de amigos em suas redes sociais. Optou-se pelo método de pesquisa survey, buscando um contato direto com o público feminino que seguem os influenciadores digitais. A pesquisa survey pode ser caracterizada como uma ferramenta que obtêm dados e informações, opiniões ou ações de um determinado público-alvo por meio de um instrumento de pesquisa (FREITAS *et al.*, 2000).

O questionário foi disponibilizado nos meses de julho e agosto. Escolheu-se aplicar o questionário às cidades que pertencem ao Alto Paranaíba. O questionário continha 24 perguntas fechadas de categoria numérica, nominal e ordinal, além da escala Likert, para chegar a opção que iria demonstrar a concordância ou discordância dos entrevistados. Essa escala possui 5

opções que são: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) indiferente (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

A validação da escala está ligada à coleta de dados, a análise fatorial e a aferição da confiabilidade, através do índice Alpha de *Cronbach*, e para isso utilizou-se o software estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Na validação da escala foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que tem como objetivo identificar os fatores em comum, separados dos fatores específicos e analisar sua relação com os dados obtidos (LATTIN; CARROLL; GREEN, 2011). Depois de descrever e sumarizar os dados e agrupar as variáveis que estão correlacionados, foi realizada uma análise da matriz de correlações para averiguar se a matriz era fatorável, em seguida o tamanho das correlações foi examinado e em seguida observados o determinante da matriz e os resultados do teste de adequação da amostra de Bartlett, e o determinante de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O determinante KMO, é um teste estatístico que propõe a proporção da variância dos itens, sendo explicado por uma variável latente (DAMÁSIO, 2012).

A análise dos dados será realizada por meio da estatística descritiva, de acordo com Mattar (2001, p.62), “os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s)”.

4. RESULTADOS

Nesta parte encontram-se os resultados obtidos das análises que foram realizadas a partir dos dados que foram coletados na pesquisa. Inicialmente é mostrado o perfil dos respondentes da amostra pesquisada. Posteriormente têm-se os procedimentos de validação da escala da atuação dos Influenciadores Digitais no processo de tomada de decisão, seguindo para a análise dos fatores gerados pela AF. Têm-se também a descrição da construção do Índice de atuação dos Influenciadores Digitais no processo de tomada de decisão, e por fim, as considerações finais.

4.1 Perfil da Amostra

A pesquisa contou com um número de 120 respondentes, todas do sexo feminino, e a maioria da região do Alto Paranaíba em Minas Gerais, sendo que 65,8% correspondem a cidade de São Gotardo e 12,5% a cidade de Rio Paranaíba. Em relação à idade, 63,3% foram da faixa etária de 18 a 29 anos, sendo o público que mais utiliza as redes sociais, e sendo 60% destas respondentes, solteiras. Com relação ao grau de escolaridade, obteve-se um percentual de


33,3% para ensino médio incompleto e 30,8% para ensino superior completo. A renda mensal que se sobressaiu foi de 1 a 2 salários-mínimos, tendo um percentual de 73,3%.

Tabela 1: Perfil de uso da redes sociais.

Tempo passado nas redes sociais	Percentual
Até 2 horas	30,00%
De 3 a 5 horas	45,00%
De 6 a 8 horas	14,20%
9 horas ou mais	10,00%
Não utilizo diariamente	0,80%
Rede social mais utilizada	
Facebook	5,80%
Instagram	89,20%
Twitter	1,70%
Tiktok	3,30%
Quantidade de influenciadores digitais seguidos nas redes sociais	
Não sigo	1,70%
1-3 influenciadores	21,70%
6-9 influenciadores	23,30%
10-14 influenciadores	15,00%
15 ou mais influenciadores	38,30%
Motivo pelo qual elas seguem esses influenciadores digitais	
Conteúdo e dicas	74,20%
Resenha de produtos	4,20%
Me identifico com o influenciador	16,70%
Indicação de outras pessoas	2,50%
Outro	2,40%
Quantidade de produto(s) interessados através de um influenciador digital	
Não me interessei	7,50%
1-3 produtos	45,80%
4-7 produtos	21,70%
8-12 produtos	9,20%
13 ou mais produtos	15,80%
Quantidade de produto(s) comprados por meio de um influenciador digital	
Nenhum	24%
1-3 produtos	42,10%
4-7 produtos	18,20%
8-12 produtos	9,90%
13 ou mais produtos	5,80%
Tempo passado assistindo a vídeos ou stories dos influenciadores digitais	
Até 2 horas por dia	66,70%
De 3 a 5 horas por dia	21,70%
De 6 a 8 horas por dia	1,70%
De 9 horas ou mais por dia	1,60%
Não assisto	8,30%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com a Tabela 1, 45% das pessoas passam de 3 a 5 horas do seu dia nas redes sociais, 30% passam até duas horas, 14,2% de 6 a 8 horas do seu dia e 10% navegam 9 horas ou mais nessas redes sociais, a maior parte dessas pessoas tem de 18 a 29 anos. Estes resultados evidenciam que as pessoas, principalmente os jovens passam grande parte do seu dia nas redes sociais, ou seja, muitas das vezes elas utilizam seu tempo livre nesse ambiente digital. E a plataforma mais utilizada nesse tempo é o Instagram, com um percentual de 89,2%.




O Instagram é uma rede social que tem sido muito utilizada e uma pesquisa realizada por Schinaider e Barbosa (2019) mostrou que o Instagram era a plataforma mais utilizada pelos usuários, e de acordo também com um estudo de caso realizado por Quintiliano e Cordeiro (2020), concluiu-se que o Instagram tem grande influência na decisão de compra dos consumidores, já que eles são estimulados a comprarem os produtos que são ofertados nessa plataforma.

Com relação ao número de influenciadores digitais seguidos, 38,3% responderam que seguem 15 ou mais influenciadores, 23,3% seguem de 6 a 9 influenciadores, seguido por 21,7% que seguem de 1 a 3 influenciadores, 15% seguem 10 a 14 influenciadores e apenas 1,7 % não seguem nenhum influenciador. Com isso pode-se notar que a maioria das pessoas seguem influenciadores em suas redes sociais, o que gera um contato direto com os usuários dessas mídias sociais. De acordo com as respondentes, o motivo pelo qual elas seguem esses influenciadores digitais está ligado principalmente aos conteúdos e dicas dos seus perfis, tendo um percentual de 74,2%, seguido pelo motivo de que elas se identificam com esses influenciadores com 16,7%. Isso mostra que as pessoas os acompanham devido aos conteúdos que eles oferecem e também as dicas, seja de produtos ou serviços, que se trata dos objetivos de um influenciador digital, que através dessas ferramentas das redes sociais influenciam os seguidores, buscando gerar confiança na marca, no produto e no serviço (SCHINAIDER; BARBOSA, 2019).

Buscou-se identificar a quantidade de produtos que as pessoas já compraram por meio desses influenciadores digitais, e 45,8% já se interessaram de 1 a 3 produtos, 21,7% de 4 a 7 produtos, 15,8% mostraram interesse em 13 ou mais produtos. Com relação às respondentes que realmente compraram produtos desses influenciadores, tem-se que 41,7% compraram de 1 a 3 produtos, 24,2% não compraram nenhum, 18,3% compraram de 4 a 7 produtos, os jovens, que são o público que mais acompanham esses influenciadores, são os que acabam comprando produtos que são indicados por eles. Isso mostra que esses influenciadores têm conseguido exercer seu papel, que é fazer com que seus seguidores se interessem pelos produtos e serviços que eles mostram em seus perfis, e muitas pessoas acabam comprando um produto ou outro, e, portanto, eles se relacionam com o processo de tomada de decisão dos seus seguidores (FERREIRA, 2018).

Com relação ao tempo com que as pessoas passam de seu dia assistindo aos stories ou vídeos dos influenciadores, tem-se que 66,7% assistem até 2 horas por dia e 21,7% assistem de 3 a 5 horas por dia, o que está ligado ao tempo que essas pessoas passam em suas redes sociais,



e pode-se perceber que uma boa parte desse tempo é destinada a seguir esses influenciadores digitais.

De acordo com as respondentes, 55,5% afirmaram que já compraram produtos e não ficaram insatisfeitas, porém, 44,5% dizem ter comprado e ficado insatisfeito, o que pode estar ligado ao fato de que muitas pessoas são influenciadas a comprar algo que não precisam, ou que não combinam com elas, apenas porque viram esses influenciadores falando sobre tal produto ou serviço. Porém a maioria ficou satisfeita com os produtos que foram comprados por influência deles, como mostra Santiago e Castelo (2020), muita das vezes seus espectadores acabam por comprar os produtos que foram mencionados pelos influenciadores digitais, a maioria se sente satisfeito porque eles buscam recomendar produtos que eles testaram e ficaram satisfeitos.

4.2 Validação da Escala de atuação dos Influenciadores Digitais na tomada de decisão

Após os dados da pesquisa serem aplicados e tabulados foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o objetivo de reduzir, simplificar e interpretar a estrutura de dados, e também, para ajudar na criação do Índice de atuação dos Influenciadores Digitais no processo de tomada de decisão. Tendo-se por base a tese de Hair *et al.* (2009), foram analisadas as variáveis, e as que tivessem uma carga fatorial de 0,50 ou abaixo desse valor, para cada fator que foi criado na análise seriam excluídas, já que elas não representam o conjunto de dados. Após fazer a análise fatorial, notou-se que todas as variáveis foram maiores que 0,50, então nenhuma delas foi excluída.

Em seguida, na última análise fatorial, foram obtidos dois fatores, onde nenhuma variável teve correlação menor que 0,50 e nenhuma comunalidade menor que 0,50 e, por isso, não foi necessário fazer outra análise fatorial. Com relação aos testes Bartlett e o KMO, que são utilizados para verificar se a amostra está adequada para a realização da análise fatorial, e se elas são significativas. O teste de Bartlett obteve um valor de 568,23 com p-valor 0,001, que indica que existem correlações significativas entre as variáveis e os fatores. O KMO obteve um valor de 0,912, que indica que a amostra era consistente para a realização da análise.

Foram escolhidos os fatores para representarem o conjunto de variáveis de acordo com dois critérios: autovalores com números maiores que 1, por serem considerados significantes e um percentual de variância que explique 60% ou mais da variância total como satisfatória (HAIR *et al.*, 2009). Levando esses critérios em consideração, foram selecionados dois fatores com autovalores, maiores que 1 e que explicam 63,08% da variância total dos dados. Esses dois

fatores escolhidos são os mais representativos no conjunto de dados. A tabela 3 tem a matriz com as cargas fatoriais, que foram divididas através do método varimax, onde cada variável foi relacionada com os fatores que mais as representavam. Com isso, foi possível resumir as informações que estão contidas nas 10 variáveis originais em dois fatores.

Quadro 1: Matriz de fatores e cargas fatoriais.

Variáveis	Fatores	
	1	2
16- Os influenciadores digitais são eficazes na divulgação de produtos e serviços de maquiagem.	0,788	
23- Experiências positivas postadas por influenciadores digitais de maquiagem me influenciam positivamente a comprar um determinado produto/marca ou serviço.	0,779	
22- Eu acredito que os influenciadores digitais de maquiagem são a melhor maneira de ter informações sobre produtos/marcas.	0,778	
20- Influenciadores digitais que atuam na área da beleza me motivam a comprar produtos de beleza.	0,665	
17- As dicas dos influenciadores digitais são importantes para minha escolha do produto/marca de maquiagem.	0,640	
18- Eu sempre compro alguns produtos/marcas de maquiagem por indicação de influenciadores digitais.	0,575	
19- Eu procuro por opiniões e resenhas de produtos/marcas feitos pelos influenciadores digitais antes de comprar.		0,780
24- Comentários sobre experiências negativas em relação a produtos/marcas de maquiagem relatados pelos influenciadores me fazem 2 comprá-los.		0,701
15- Eu compro apenas produtos/marcas de maquiagem que são comentados positivamente pelos influenciadores digitais.		0,687
21- Eu já mudei produtos/marcas de maquiagem por indicação de influenciadores digitais.		0,626

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Através do Quadro 1 é possível perceber que o fator 1 está correlacionado com as variáveis ligadas à busca de opiniões e comentários feitos pelos influenciadores e o fator 2 está correlacionado com as variáveis relacionadas com o quanto esses influenciadores atuam na tomada de decisão. Nomeando esses fatores ficou da seguinte forma: Fator 1 - Busca de Opiniões e Comentários Feitos pelos Influenciadores, Fator 2 - Poder de Influência dos Influenciadores na Tomada de Decisão.

O coeficiente Alfa de *Cronbach* do fator 1 foi de 0,88 e o do fator 2 foi de 0,74, o que mostra a confiabilidade desta escala para medir o papel dos influenciadores digitais na tomada de decisão na escolha de produtos de maquiagem. Esse coeficiente demonstra a confiabilidade e avalia a consistência da escala. O limite inferior aceito pelo Alfa de *Cronbach* é de 0,70 (HAIR *et al.*, 2009), levando em conta os fatores, pode-se concluir que ambos são de confiança, já que eles estão acima desse limite inferior.

Considerando os dados da Tabela 2, pode se observar que no fator Busca de Opiniões e Comentários Feitos pelos Influenciadores teve uma média de 3,62 de modo geral, deu um valor mais próximo de 4, podendo concluir que as respondentes buscam as opiniões desses influenciadores digitais na hora de comprar produtos e serviços, conclui-se que esses influenciadores conseguem influenciar de várias maneiras através do marketing de influência, que é entendido pelas marcas de produtos como o marketing dos influenciadores digitais, que é prezado a confiança e o relacionamento do influenciador digital com seu seguidor, de modo que apenas através das opiniões deles as pessoas vão tomar as suas decisões (FERREIRA, 2018).


Quanto a eficácia desses influenciadores para divulgar produtos e serviços de maquiagem, as respondentes concordaram que eles conseguem fazer isso com êxito, que está ligado ao fato de as pessoas assistem mais a propagandas de produtos e serviços feitos por esses influenciadores do que à programas de TV (SILVA; TESSAROLO, 2016).

Tabela 2: Média dos fatores.

Nome do fator	Média do fator
X ₁ . Busca de Opiniões e Comentários Feitos pelos Influenciadores	3,62
X ₂ . Poder de Influência dos Influenciadores na Tomada de Decisão.	3,42

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

E com relação ao fator Poder de Influência dos Influenciadores na Tomada de Decisão, as respondentes se mantiveram neutras, tendo uma média de 3,42, com relação ao poder de influência que esses influenciadores exercem nas pessoas que os acompanham para fazer com que moldem e possam interferir em suas tomadas de decisão. Algumas pessoas já têm produtos de maquiagem que são seus preferidos, que pode estar ligado a qualidade e também ao preço de custo, por isso muitas das vezes elas já tem uma opinião formada, o que gera um pouco de dificuldade pra que esses influenciadores consigam influenciar suas decisões e as convencerem de comprar produtos diferentes. Mas as respondentes também levam em conta quando eles fazem comentários negativos sobre certos produtos ou serviços de maquiagem e buscam por opiniões e resenhas feitas por esses influenciadores digitais antes de comprar, que está ligado ao fato de que em suas redes sociais, os influenciadores transmitem a experiência e auxiliam as pessoas a conhecer e escolher determinados produtos e serviços baseado nisso (SCHINAIDER; BARBOSA, 2019).



A partir das médias das respostas das variáveis foi possível calcular o índice geral do papel dos influenciadores digitais, que foi de 3,54. Esse indicador mostrou que esses influenciadores exercem certa influência na decisão de compra dos consumidores, estando esse valor mais próximo de 4, ou seja, esses influenciadores exercem certo impacto na tomada de decisão na hora de comprar produtos de maquiagem, que pode estar relacionado ao fato de que as pessoas possam se interessar e se ver tentadas a comprar os produtos que eles mostram em suas redes sociais, e assim acabar levando em consideração as dicas que eles oferecem, justamente por existir uma relação de proximidade entre os influenciadores e as pessoas que os acompanham (KARHAWI, 2020).

Como mostra Lincoln, 2016, os influenciadores digitais são capazes de afetar as decisões das pessoas, usando sua autoridade autêntica ou aparente, seu conhecimento, sua posição, seu poder de divulgação e de relacionamentos, e como pode-se observar através dos resultados obtidos, esses influenciadores digitais possuem certa influência sobre seus seguidores, muitos deles levam suas opiniões em conta e também a resenha de produtos e experiência que eles tiveram, sendo boas ou ruins, na hora de comprar ou não certos produtos de maquiagem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os influenciadores digitais têm se tornado um meio cada vez mais utilizado e eficaz pelo qual as empresas utilizam para fazer suas propagandas nas redes sociais. Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi analisar a atuação que esses influenciadores têm na tomada de decisão do público feminino que consomem produtos de maquiagem. O objetivo principal do estudo foi atingido, e a principal contribuição da pesquisa foi ser capaz de avaliar a atuação dos influenciadores na tomada de decisão na hora de comprar produtos de maquiagem.

Através dos resultados da aplicação da escala à amostra da pesquisa, foi possível identificar que esses influenciadores que atuam na tomada de decisão com relação a compra de produtos de maquiagem, tiveram um índice de médio geral de 3,54, demonstrando que eles possuem um poder de influência razoável (valor mais perto de 4, na escala de 1 a 5). Com relação a eficácia dos influenciadores na divulgação de produtos e serviços de maquiagem, teve-se uma média de 4,03 que foi próximo do valor 5, além disso, se acordo com as respostas as pessoas também levam em conta os comentários negativos na hora de tomar decisão na hora de comprar produtos de maquiagem, com uma média de 3,96. Pode-se concluir com o resultado da amostra que esses influenciadores são um meio eficaz para divulgar esses produtos, e se eles

têm uma experiência negativa com alguns produtos e passam isso para os seus seguidores, as pessoas levam isso em consideração.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, como o tamanho da amostra, onde os resultados não podem ser generalizados, e por ser aplicada a cidades locais, e com relação aos resultados que podem ser estudados de forma mais aprofundada. As contribuições deste trabalho, são tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial. Com relação ao meio acadêmico, pode ser usado em outras pesquisas, replicando-o e fazendo comparações com outras localidades, com outro público, com outros produtos ou serviços, e com isso definir variáveis que sejam discriminantes, o que abre espaço para que outros trabalhos possam se aprofundar mais nesse tema. Já no setor empresarial, esse indicador pode ser utilizado para que as empresas possam criar suas estratégias de venda por meio desses influenciadores e assim conseguir chegar diretamente ao seu público-alvo com mais confiabilidade e com uma relação de proximidade.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam utilizadas outras abordagens, buscando entender mais sobre a influência que os formadores de opiniões têm sobre as pessoas de forma inconsciente, ferramentas que possam avaliar o poder que eles tem na tomada de decisão, o quanto as empresas lucram com esse marketing de influência e a aplicação desse estudo em outras localidades e com públicos de sexo e idades variadas.

REFERÊNCIAS

ABDALA, P. R. Z. **Vaidade e consumo**: como a vaidade física influencia o comportamento do consumidor. 2008. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BARREIRO, T.; DINIS, G.; BREDÁ, Z. Marketing de influência e influenciadores digitais: aplicação do conceito pelas DMO em Portugal. **Marketing & Tourism Review**, v. 4, n. 1, p. 6, 5 jun. 2019. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/de49/2f42e574d7f03362205d86e7851261b87662.pdf>. Acessado em: 02 mar. 2021.

BROWN, D.; FIORELLA, S. **Influence Marketing**: How to Create, Manage and Measure Brand Influencers in Social Media Marketing. Indianapolis: Que Publishing, 2013.

CAMARGO, I.; ESTEVANIM, M.; SILVEIRA, S. C. da. Cultura participativa e convergente: o cenário que favorece o nascimento dos influenciadores digitais. **Revista Comunicare**, v. 17, p. 96-118, 2017. [Estevanim/publication/327120381_Convergent_and_participatory_culture_the_scene_that_fa](https://doi.org/10.1108/1744-005201701001)

vours_the_uprising_of_digital_influencers_Cultura_participativa_e_convergente_o_cenario_que_favorece_o_nascimento_dos_influenciadores_digitais/links/5b7b03e8299bf1d5a718c6f8/Convergent-and-participatory-culture-the-scene-that-favours-the-uprising-of-digital-influencers-Cultura-participativa-e-convergente-o-cenario-que-favorece-o-nascimento-dos-influenciadores-digitais.pdf . Acessado em: 15 jan. 2021.

CASTELO, I.; SANTIAGO, J. Digital influencers: An exploratory study of influencer marketing campaign process on instagram. **Online Journal of Applied Knowledge Management**. v. 8, n. 2, p. 31-52, 2020. Disponível em: http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2020/OJAKM_Volume8_2pp31-52.php. Acessado em: 13 fev. 2021.

CASTILLO, D. J.; FERNÁNDEZ, R. S. The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. **International Journal of Information Management**. v. 49, p. 366-376, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401219301653>. Acessado em: 20 jan. 2021.

CAVALCANTE, T. **Pandemia consolida de vez a era do boca a boca digital ao destacar o poder de divulgação na internet**. Mundo do Marketing, 19 nov. 2020. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/thiago-cavalcante/38961/marketing-de-influencia-vai-bater-rs-10-bilhoes-em-2021.html>. Acessado em: 3 mar. 2021.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DALFOVO, M. S; LANA, R. A; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 01- 13, 2008. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17591>. Acessado em: 04 ago. 2021.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>. Acessado em: 20 set. 2021.

DINIS, G.; BRENDA, Z.; BARREIRO, T. O marketing de influência: uma revisão da literatura. **Aprender**, n. 40, p. 66–76, 2020. DOI: 10.58041/aprender.127. Disponível em: <http://aprender.esep.pt/index.php/aprender/article/view/127>. Acesso em: 30 jan. 2023.

DINO, G. **Alta lucratividade do Marketing de Influência atrai cada vez mais a atenção de criadores de conteúdos criativos**. Mundo do Marketing, 21 out. 2020. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/247757/alta-lucratividade-do-marketing-de-influencia-atrai-cada-vez-mais-a-atencao-de-criadores-de-conteudos-criativos>. Acesso em: 3 mar. 2021.

ENGE, E. **Influencer Marketing - What it is, and Why You Need to be Doing it**. 2012. Disponível em: <https://moz.com/blog/influencer-marketing-what-it-is-and-why-you-need-to-be-doing-it>. Acesso em: 29 fev. 2021.

FERREIRA, M. C. **Os influencers digitais na estratégia do marketing das marcas de cosméticos femininos**. 2018. 29 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gestão

Estratégica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/56371/R%20-%20E%20-%20MAYRA%20CANDIDO%20FERREIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 mar. de 2021.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000. Disponível em: http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf. Acessado em: 15 set. 2021.

GENÚ, L. S. B. **Digital marketing: how the beauty market has changed with the emergence of digital influencers**. 2019. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KARHAWI, I. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. Edição especial de 70 anos da Faculdade Cásper Líbero. **Revista Comunicare**, v. 17, p. 47-61, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Issaaf-Karhawi-2/publication/341983923_Influenciadores_digitais_conceitos_e_praticas_em_discussao/links/5edc396245851529453facb9/Influenciadores-digitais-conceitos-e-praticas-em-discussao.pdf. Acessado em: 23 jan. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LATTIN, J; CARROLL, J. D; GREEN, P. E. **Análise de dados multivariados**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LINCOLN, J. E. **Digital Influencer: a guide to achieving influencer status online**. Estados Unidos: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.


MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINUZZI, G; LARENTIS, F. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 1, p. 80-97, 2014. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061375>. Acessado em: 07 fev. 2021.

MOREL, A. P. S. *et al.* Simbolismo e extensão do self no consumo de produtos de beleza. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 1, p. 11-28, 2016. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5400984>. Acessado em: 06 abr. 2021.

OLIVEIRA, S. **Marketing de Influência: o fenômeno dos blogs de moda e beleza em Portugal**. 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Comunicação Estratégica, Publicidade e Relações Públicas, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2016.

PRADO, L. A; FROGERI, R. F. Marketing de influência: um novo caminho para o Marketing por meio dos Digital Influencers. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, Revista Interação**, v. 19, n. 2, p. 43-58, 2017. Disponível em <https://doi.org/10.33836/interacao.v19i2.136>. Acessado em: 03 mar. 2021.



QUINTILIANO, S. M. B.; CORDEIRO, A. T. ‘Seguindo!’ Marketing digital, Instagram e consumo. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 2, p. 153-164, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i2.42263>. Acessado em: 05 mar. 2021.

ROSA, R. O.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. A Importância do Marketing Digital Utilizando a Influência do Comportamento do Consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 2, p. 28-39, 2017. Disponível em <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1044>. Acessado em: 15 mar. 2021.

SCHINAIDER, A. D.; BARBOSA, I. N. Os Influenciadores Digitais no Processo de Tomada de Decisão de Seus Seguidores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 98-115, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.5.3.322>. Acessado em: 16 mar. 2021.

SILVA, C. R. M.; TESSAROLO, F. M. Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia. In: XXXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39., 2016, São Paulo. **Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. São Paulo: INTERCOM, 2016. p. 1-14. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2104-1.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2021.

SOUZA, I. Z. M. *et al.* A Influência dos Blogs de Moda e Maquiagem no Comportamento de Compra das Mulheres. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 1, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v16i1.4918>. Acessado em: 22 mar. 2021.

VIEIRA, N. **Como os influencers revolucionaram a indústria da maquiagem**. 2020. Disponível em: <https://canaltech.com.br/redes-sociais/como-os-influencers-revolucionaram-a-industria-da-maquiagem-162281/>. Acessado em: 22 fev. 2021.

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

2

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores



2023



www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores

2



2023

