

I EBAA - Encontro Bienal de Alunos de Pós-Graduação em Administração

Rio de Janeiro, 17-18 de fevereiro de 2016

Artigos apresentados

Seção 1: Administração da Informação, Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos

Coordenadora: Elaine Tavares (COPPEAD/UFRJ)

Going Mobile: Oportunidades, Barreiras e Fatores Críticos de Sucessos para Iniciativas de M-Government

Leandro Hanada, Elaine Tavares e Isabel A. da Costa

Identificação, Classificação e Qualificação da Produção de ICT4D na América Latina

Rene José Rodrigues Fernandes

Compartilhamento de Conhecimentos na Feira Livre de Campina Grande: Reflexões sobre os Relacionamentos entre Feirantes e Fregueses

Francilene Araújo de Moraes, Silvio Popadiuk e Fábio de Oliveira Lucena

Um Estudo sobre o Uso do Guia Pmbok nas Empresas Brasileiras

Leonardo S. L. Passeri Mangelli e Marcos Lopez Rego

Seção 2: Gestão de Marketing e Comportamento do Consumidor

Coordenadora: Cecília Lima de Queirós Mattoso (MADE/UNESA)

Gestão de Marketing nas Associações e Cooperativas de Agronegócio: o Caso APROSOJA/MT

Anelise Machado Araújo e José Mauro Nunes

Consumo de Conteúdo Digital: E-books, Acesso, Intimidade com a Tecnologia, Preço e Oferta de Títulos

Priscila Karrer Figueiredo da Silva e José Mauro Gonçalves Nunes

Cultura Cervejeira no Brasil: Aspectos Culturais do Consumo de Cervejas Especiais na Cidade do Rio de Janeiro

Renato Chaves, Bruno Balla e Marisol Goia

Seção 3: Ensino e Pesquisa em Administração

Coordenadora: Fátima Bayma (EBAPE/FGV)

Desenvolvendo Habilidades Sociais do Futuro Administrador por meio de Oficinas Teatrais

Clarisse Andrade e Leonel Tractenberg

Consciência Crítica: Um Estudo Sobre a Formação dos Administradores

Mayron Sampaio do Vale e Vanessa Saldanha Pinheiro

Seção 4: Gestão de Pessoas, Educação Corporativa e Liderança

Coordenador: Marcus Brauer (MADE/UNESA)

Mapeamento de Competências para Cargos Municipais Comissionados

Leandro Neuhaus, Rafael Moreschi, Michel Carlesso Avila e Eliane Salete Filippim

Educação Corporativa e Diversidade: Desafios e Possibilidades ao Abordar a Diversidade por Orientação Sexual em Ações de Treinamento

Samira Pompeu

A Produção Científica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos no período de 2004 a 2015

Elizabeth de Giovanni, Elane de Alencar, Mônica de Barros Silva, Marcelo Leite, Gilsimar Fernandes e Marcus Brauer

Seção 5: Gestão e Política Pública

Coordenador: Roberto da Costa Pimenta (EBAPE/FGV)

Modelo Regulatório Híbrido da Educação Superior Privada, Uma Possibilidade Real

Eneida Cardoso B. Correa

Administração Pública e Educação: Uma Análise da Eficiência nos Gastos Públicos na Alocação de Recursos Designados ao Ensino Fundamental dos Municípios do Rio de Janeiro

Juliana Bernardes, Rodrigo Cardoso, Luiz Eduardo Alves, Felipe Genes, Bruna Vasconcellos e Marcus Brauer

Reflexos do Programa Bolsa Família nos Indicadores Sociais de Municípios de Pequeno Porte

Rafael Klein Moreschi, Leandro Neuhaus, Eliane Rita Solivo e Sirlei Favero Cetolin

Parcerias Público-Privadas: Como Anda a Produção Científica Brasileira?

Tatiana Doin, Perla R. Lôbo and Priscilla R. S. da Silveira

Seção 6: Finanças e Mercados de Capitais

Coordenadora: Margarida Gutierrez (COPPEAD/UFRJ)

Fundo de Investimento Imobiliário – Formação de Uma Carteira Eficiente
Alvaro Albernaz

Impactos da Crise Financeira de 2008 sobre Liquidez, Capital de Terceiros e Rentabilidade dos Bancos Listados na BM&FBovespa
Rafael Klein Moreschi, Leandro Neuhaus, Augusto Fischer e Ieda Margarete Oro

FXvol – Um Indicador Antecedente da Taxa de Câmbio e do Mercado de Ações
Vinicius Mothé Maia, André Luís Leite, Antonio Carlos Figueiredo e Marcelo Klötzle

Seção 7: Cultura Organizacional

Coordenadora: Carmen Migueles (EBAPE/FGV)

Avaliação da Cultura Organizacional de Uma Instituição de Ensino Superior do Interior do Estado da Paraíba sob o Ponto de Vista dos Docentes
Fabricio Dias, Roberta Arruda e Fabio Lucena

Aspectos que Contribuem para o Desenvolvimento da Cultura Organizacional no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Campus Campina Grande
José Gomes

Cultura Organizacional e Sucessão em um Laboratório de Análises Clínicas
Michael Vieira do Amarante, Marcio Juliani, Vânia Giseli Bassi e Carlos Costa

Seção 8: Operações e Serviços

Coordenador: Leonardo Marques (COPPEAD/UFRJ)

Systematic Literature Review on Lean System & Culture Dimensions
Alice Monnerat Erthal Levi e Leonardo Marques

Proposta de Um Modelo de Apoio Tecnológico para a Melhoria da Gestão de Operações em Pequenas Empresas
Leonardo Carvalho, Ricardo Costa e Eduardo Jardim

Relação entre Servqual e Fluxo de Caixa em Um Consultório Odontológico: Um Estudo de Caso no Município de Maracanaú-Ceará
Vanessa Saldanha Pinheiro, Rafaela Cajado Magalhães, Andressa Aguiar Araújo, Mayron Sampaio do Vale e Francisco Laercio Pereira Braga

Seção 9: Estratégia, Governança Corporativa e Tomada de decisão

Coordenadora: Paula Chimenti (COPPEAD/UFRJ)

Tomada de Decisão, no Primeiro Nível Gerencial, em Cinco Organizações com Distintas Culturas Organizacionais.

Gustavo Marchisotti, Rodrigo de Almeida, Vanessa Lima, Fabiano Soares e Patrick Scheiner

Venda *Door-to-Door* na L'Oréal Brasil: a Maior Empresa de Cosméticos do Mundo Deveria Entrar no Canal da Maior Empresa de Cosméticos do Brasil?

Guilherme Takamine Correia e Alvaro Bruno Cyrino

Agentes de Turismo das Comunidades da Rocinha e Rio das Pedras: Análise de Caso de Microempreendedores

Roberto P. Q. Falcão e Ana Paula Borges Gonçalves

A Graph Is Worth a Thousand Words: How internal and External Factors Influence Financial Analysts' Perception and Decision-Making Regarding Numerical Information

Ricardo Lopes Cardoso, Rodrigo de Oliveira Leite e André Carlos B. de Aquino

O Efeito Moderador de Indivíduos Designados como Intermediadores da Relação Principal-Agente no Setor Público

Clara Brando de Oliveira

Seção 10: Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação

Coordenador: José Geraldo Pereira Barbosa (MADE/UNESA)

Desenvolvimento Industrial em Espaços Organizados: Uma Análise das Condições dos Fatores de Competitividade dos Distritos Industriais no Estado do RJ

Alexandre Castanhola Gurgel

Ações Inovadoras: Excitando os Sabores e os Prazeres nos Bares e Restaurantes de Campina Grande-PB

Fábio de Oliveira Lucena, Moisés Ari Zilber e Francilene Moraes

Um Estudo das Inovações Ocorridas na Indústria de Panificação da Cidade de Campina Grande-PB nos Últimos Anos

José Gomes e Marcílio Junior

Pesquisa Científica em Inovação no Brasil: Análise na Base de Dados Spell

Adrieli Radaelli, Cassiane Chais, Valter Marcos Fortes, Pelayo Olea, Oberdan Teles da Silva, Paula Patrícia Ganzer e Eric Charles Henri Dorion

Seção 11: Organizações, Poder e Sexualidade

Coordenadora: Isabel de Sá Affonso da Costa (MADE/UNESA)

Microcosm of Power: The Influence of Power Relations in Strategic Organizational Change

Renato Chaves

A Discriminação Homofóbica mediante o Humor e a Heteronormatividade no Contexto Organizacional

Samira Pompeu

Barreiras Invisíveis e Guetos Epistêmicos: Uma Análise Bibliométrica dos Estudos Organizacionais sobre Sexualidade

Samira Pompeu

Escolas de Samba como Organizações Criativas e suas Representações Sociais: Dicotomia ou Coexistência de Mercantilização/Tradição?

Priscilla R. S. Da Silveira e Tatiana A. F. Doin

Seção 12: Comportamento do Consumidor

Coordenadora: Letícia Casotti (COPPEAD/UFRJ)

“Trading-Up” e as Práticas de Consumo da Nova Classe Trabalhadora: Um Estudo Exploratório

Alice Machado e José Mauro Nunes

Can Deviation from Standard Beauty Become Appealing? An Age Perspective

Mariana Lima e Lucia Barros

Análise do Perfil Psicográfico VALS de Turistas da Classe C na Comunidade da Rocinha

Roberto Falcão

Engajamento do Consumidor em Uma Comunidade Virtual de Marca

Vitor Lima e José Mauro Nunes.

Seção 13: Responsabilidade Social

Coordenador: Roberto da Costa Pimenta (EBAPE/FGV)

A Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior: o Ensino a Distância como Forma de Inserção Social

Américo Ramos Filho, Cloe Fernandes, Elisangela G. da Costa, Miriam Barbosa e Saulo Barbará de Oliveira

Ser Carbono Eficiente Implica em Maior Rentabilidade no Brasil?

Filipe Pollis de Carvalho, Vinicius Maia, Antonio Carlos Pinto e Marcelo Klötzle

Responsabilidade Social Corporativa: o que Temos Ensinado aos Nossos Alunos?

Helio Irigaray e Darliny Oliveira

Going Mobile: Oportunidades, Barreiras e Fatores Críticos de Sucessos para Iniciativas de M-Government

Leandro Hanada

Elaine Tavares

Isabel de Sá Affonso da Costa

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar oportunidades, barreiras e fatores críticos de sucesso para iniciativas de governo eletrônico em plataforma móvel, o chamado *m-government*. Para tal, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, via levantamento bibliográfico. Buscou-se prover um quadro analítico que subsidie pesquisas futuras sobre a adoção de mTICs (Tecnologias de Informação e da Comunicação *mobile*) no setor público. Constituíram o escopo da pesquisa: i) os serviços de governo eletrônico com tecnologia móvel, prestados através de *smartphones* e *tablets*, conectados diretamente à internet e ii) projetos que conectam o governo ao cidadão (G2C: *Government to Citizen*), projetos internos do governo, que conectam seus funcionários através da tecnologia móvel (G2E: *Government to Employee*), portais que fornecem serviços de múltiplas esferas públicas, como a federal, estadual e municipal também fazem parte do escopo (G2G: *Government to Government*), os canais de governo com a iniciativa privada, como o de Compras e Licitações (G2B: *Government to Business*). Assim, ao reunir elementos da literatura de *m-government* como outros aspectos das teorias de adoção de TI nos governos, este trabalho levantou objetivos dos projetos e fatores que podem influenciar o sucesso dessas iniciativas. As referências estudadas evidenciam que o sucesso na implantação das iniciativas de *m-government* cobre aspectos além dos fatores puramente relacionados à tecnologia - passando por suporte recebido e fatores organizacionais. Logo, discussões sobre organizações, processos, parcerias, legislação, políticas e impactos socioeconômicos se enquadram no contexto analisado e fornecem um panorama abrangente de elementos que influenciam projetos em *m-government*.

Palavras-chave: *M-Government*; Governo Eletrônico; Dispositivos Móveis; Serviços Públicos; Sistemas de Informação.

1. Introdução

Desde os anos 1990, as organizações do setor público aplicam Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), principalmente a Internet, para prover serviços aos cidadãos, engajá-los em processos

democráticos e aumentar a eficiência e a efetividade da gestão pública, constituindo uma série de práticas conhecida como governo eletrônico (TRIMI; SHENG, 2008). No Brasil, essa iniciativa começou a tomar forma em 2000 (DINIZ et al., 2009), através do decreto presidencial de 03 de abril do mesmo ano (GOV.BR, 2014). As fases do processo de informatização do governo podem ser divididas em quatro grandes períodos: pioneirismo (anos 1950 e 1960), centralização (anos 1960 e 1970), terceirização (anos 1980), até o governo eletrônico propriamente dito, a partir da década de 1990 (REINHARD; DIAS, 2005 apud DINIZ et al., 2009).

O programa do Governo Eletrônico Brasileiro tem como princípio a utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais (GOV.BR, 2014). Desta forma, os *sites* do governo se tornaram porta de entrada para o acesso a informações e serviços para cidadãos, servidores, empresas e outras organizações (LEE et al., 2006).

Nos últimos anos, o governo eletrônico também passou a ser prestado por canais de tecnologias móveis, chamado de *m-government* (GOYAL; PUROHIT, 2012; SØRENSEN, 2011), governo ubíquo ou *u-Government* (MOON, 2010). Discute-se se o *m-government* é apenas uma extensão do governo eletrônico, como um novo canal, ou se tem características que a definem como uma nova tecnologia inovadora dentro da administração pública. Esse potencial de ser uma tecnologia disruptiva, conforme definido por Christensen (1997), ainda não é consenso entre os especialistas, mas essa evolução dos serviços públicos para a plataforma móvel, seja uma inovação incremental ou disruptiva, é uma transformação inevitável que adiciona valor ao cidadão e à administração pública (KUSHCHU; KUSCU, 2003). Dessa forma, independentemente do tipo de inovação caracterizada, as possibilidades proporcionadas pelo *m-government* já o fazem ser considerado um mecanismo para o aprimoramento da qualidade dos serviços de governo e da efetividade da gestão pública (MISURACA, 2009).

A disponibilização dos serviços de *m-government* aproxima a gestão pública dos princípios defendidos pelo *New Public Management* (HOOD, 1991) e da modernização proposta no Brasil pela reforma da gestão pública de 1995, que este ano completa 20 anos (BRESSER-PEREIRA, 1999). O *New Public Management* usa técnicas de gestão da iniciativa privada na gestão pública e tem como principais objetivos o aumento da satisfação do cidadão da eficiência do aparelho do Estado. A reforma da gestão pública de Bresser-Pereira, realizada no Brasil a partir de 1995, também teve como foco o aumento da eficiência da máquina pública, promovendo uma mudança no entendimento da função do Estado e uma separação das

atividades que devem ser realizadas por agências do governo, organizações sociais e a iniciativa privada.

Nesse sentido, as ações de *m-government* permitem que o governo passe a conhecer melhor as necessidades de diversos grupos de interesse, a partir da disponibilização de informações e serviços para diversos *stakeholders* do governo e do aprimoramento dos processos internos da máquina pública. Esses *stakeholders* são tanto internos quanto externos, como cidadãos, servidores, empresas, organizações do terceiro setor e outros (BETHLEM, 2009). Assim, ao se abrirem novos canais de comunicação para esses diversos grupos, disponibilizando serviços governamentais em dispositivos móveis, as necessidades de aprimoramento do serviço público podem ser supridas de forma eficaz, tanto dentro como fora do governo.

Mediante esse cenário, este estudo teve como objetivo identificar oportunidades, barreiras e fatores críticos de sucesso para iniciativas de governo eletrônico em plataforma móvel, chamado *m-government*. Para atender a esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, via levantamento bibliográfico. A pesquisa englobou duas partes: uma parte descritiva sobre o que é o *m-government*, suas origens e suas peculiaridades, apresentada na segunda seção deste artigo, e uma segunda parte, apresentada na terceira seção, com o arcabouço teórico utilizado para a análise do fenômeno da adoção de TI no governo, para a análise do canal *mobile* em organizações governamentais.

Constituíram o escopo da pesquisa: i) os serviços de governo eletrônico com tecnologia móvel, prestados através de *smartphones* e *tablets*, conectados diretamente à internet. Esse recorte das tecnologias móveis foi definido pois os diferentes dispositivos das tecnologias móveis de informação e comunicação (MICT - *Mobile Information and Communication Technology*) oferecem potencial de inovação, facilidade de adoção, níveis de portabilidade e de difusão no ambiente significativamente diferentes – devendo, portanto, ser tratados de forma distinta (TAVARES et al., 2012); ii) projetos que conectam o governo ao cidadão (G2C: *Government to Citizen*), projetos internos do governo, que conectam seus funcionários através da tecnologia móvel (G2E: *Government to Employee*), portais que fornecem serviços de múltiplas esferas públicas, como a federal, estadual e municipal também fazem parte do escopo (G2G: *Government to Government*), os canais de governo com a iniciativa privada, como o de Compras e Licitações (G2B: *Government to Business*).

A justificativa para a realização desta investigação em serviços de governo em dispositivos móveis tem por base as oportunidades de aprimoramento da eficiência e da eficácia da gestão pública, presentes na implantação de serviços de governo em tecnologias móveis; o crescimento significativo do uso de tecnologias móveis por toda a sociedade; e o fato do uso de dispositivos móveis poder

ampliar o acesso da população aos serviços de governo. Além disso, cabe destacar que os temas envolvidos nesse estudo ainda são pouco explorados pela literatura acadêmica. A tecnologia móvel e as características distintivas disponibilizadas por esses dispositivos móveis constituem um fenômeno recente e apresentam-se como campo a ser explorado. Além disso, estudos sobre a aplicação desses dispositivos em uma das áreas mais conservadoras em termos de adoção de inovações, como o governo, no contexto brasileiro, são ainda mais atípicos.

2. Do *E-Government* ao *M-Government*

2.1. Governo Eletrônico

Governo eletrônico, *e-Government* ou e-Gov é o uso da tecnologia da informação pelo governo para fornecer serviços públicos e informação para as pessoas (NAÇÕES UNIDAS, 2010). Entretanto, essa é apenas uma entre várias definições existentes. Em um levantamento feito por Hu et al. (2009), utilizando mais de 632 resumos de artigos acadêmicos sobre o tema de *e-government* em bases de dados mais conceituadas, foram encontradas múltiplas definições, com múltiplos significados. De acordo com a frequência dos termos mais mencionados, os autores chegaram em uma definição que agrega seis elementos e indica que o campo do *e-Government* lida com “as iniciativas conduzidas por todos os níveis do governo no interesse do público e das empresas envolvendo diversas tecnologias para melhorar a qualidade e a segurança de serviços como uma nova abordagem ou estratégia”.

Tradicionalmente, a interação entre um cidadão ou uma empresa com uma instituição do governo era realizada somente em um escritório do governo. Com a evolução das tecnologias da informação e de comunicação, foi possível trazer os serviços fornecidos pelo governo em lugares mais próximos da pessoa atendida, seja através de um quiosque de autoatendimento localizado mais próximo do cidadão ou, até mesmo, através do próprio computador pessoal da casa ou do escritório do utilizador do serviço, melhorando a habilidade do cidadão de interagir com o governo (REDDICK, 2004).

A tecnologia da informação aplicada nesse sentido consegue propiciar uma série de melhorias, como o melhor acesso dos serviços do governo aos cidadãos, melhoria da qualidade da interação com as empresas, o *empowerment* dos cidadãos através do acesso à informação e uma gestão mais eficiente do governo. Os benefícios provenientes dessa tecnologia podem vir na forma de redução de custos, aumento de receita, maior conveniência para o cidadão, diminuição da corrupção e aumento da transparência (ANTOVSKI; GUSEV, 2006; WORLD BANK, 2012).

Lenk e Traunmüllerv (2001) definem quatro perspectivas podem ser vislumbradas através do governo eletrônico: (i) perspectiva do cidadão, visando oferecer serviços de utilidade pública ao cidadão; (ii) perspectiva de processos, visando repensar o *modus-operandi* dos processos produtivos; (iii) perspectiva da cooperação, visando integrar os órgãos governamentais e não-governamentais, de modo a agilizar o processo decisório, sem a perda de qualidade; e (iv) perspectiva da gestão do conhecimento, que permite ao governo criar, gerenciar e disponibilizar informações geradas e acumuladas por seus diversos órgãos e suas várias esferas.

A partir desses conceitos, é possível uma ampla gama de iniciativas tecnológicas que podem ser definidas como parte de implantações de governo eletrônico, sejam elas visando apenas a melhoria operacional do governo como as que possuem um caráter transformador, propondo uma nova abordagem no relacionamento entre governo, empresas e cidadãos. Além disso, essas iniciativas possuem um caráter multifacetado, podendo ser observadas por diversos pontos de vista ou perspectivas, podendo agregar valor a todos os *stakeholders* envolvidos com a esfera pública (ZWEERS; PLANQUÉ, 2001).

2.2. Origens do Governo Eletrônico Móvel

Com a difusão das tecnologias móveis, como telefones celulares, *notebooks*, *smartphones*, PDAs e das redes sem fio, os governos puderam expandir suas atuações de governo eletrônico, incluindo atributos de mobilidade. Esta expansão ficou conhecida por governo móvel (*m-government*) (GOYAL; PUROHIT, 2012; SØRENSEN, 2011) ou governo ubíquo (*u-Government*) (MOON, 2010). Segundo o relatório da OCDE (2011), o *m-Government* é a extensão ou evolução do *e-government* através da utilização de tecnologias mobile para o fornecimento de serviços públicos.

A transição de e-Gov para m-Gov é considerada inevitável (KUSHCHU; KUSCU, 2003). Enquanto em alguns serviços haverá apenas a replicação do serviço já fornecido como *e-government* na plataforma móvel, o maior valor será verificado em aplicações em que as características distintivas do mobile poderão ser verificadas.

Assim, por um lado, o *m-government* pode ser visto como uma evolução do governo eletrônico, propiciada pela inserção das tecnologias móveis que trazem consigo diversos atributos da mobilidade, tais como acessibilidade, liberdade de movimento, conveniência, conectividade instantânea, localização e personalização. Nesse sentido, o m-gov é complementar ao e-gov. Não irá substituí-lo, mas adicionar um canal extra mais conveniente para o cidadão no caso em que o serviço já está disponível na Web e melhorá-lo com características únicas possibilitadas pela tecnologia, como, por exemplo, o fornecimento de dados de geolocalização (OCDE, 2011).

Porém, os maiores avanços que influenciam a adoção dessa tecnologia são os avanços da tecnologia *wireless* e *mobile* para o uso da internet, os benefícios que podem ser obtidos devido ao valor adicionado, proporcionados por modelos de negócios revolucionários habilitados por essa tecnologia e o aumento da expectativa dos cidadãos por serviços governamentais melhores e mais convenientes, características que têm benefícios potenciais maiores do que os fornecidos através do e-gov (KUSHCHU; KUSCU, 2003). A partir de um estudo conduzido na Coreia do Sul, um dos países mais evoluídos em m-Gov da atualidade (NAÇÕES UNIDAS, 2014), o *m-government* é definido como “uma estratégia de negócios complexa para a utilização eficiente de todos os dispositivos sem fio, fornecendo disponibilidade instantânea a serviços e informações para o benefício dos usuários” (OUI-SUK, 2010).

O *m-Government* se revelou um mecanismo para o aprimoramento da qualidade dos serviços de governo e da efetividade da gestão pública (MISURACA, 2009). Segundo o relatório da OCDE de 2011, o *m-Government* é uma tendência de tecnologia de informação e comunicação do setor público. Acredita-se que para muitas agências governamentais, o *m-Government* ainda está em fases iniciais de desenvolvimento e, em muitos casos, é apenas uma parte de uma estratégia mais ampla de melhoria na prestação de serviços para o cidadão e de modernização do setor público como um todo (OCDE, 2011).

A tabela 1 sumariza as diferenças entre o governo convencional, *e-government* (governo eletrônico) e o *m-government* (governo móvel).

Tabela 1: Resumo das diferenças entre os conceitos de atendimento no governo

Item	C-government (conventional government)	E-Government	M-Government
Princípios	Processos burocráticos (telefone, fax)	Reengenharia de processos em TI (PC, Internet)	Integração perfeita e incorporação de dispositivos sem fio
Atendimento	8 horas por dia, 5 dias por semana	24 horas por dia, 7 dias por semana	24 horas por dia, 365 dias por ano, sem paradas

Espaço	Visitas pessoais, fax, telefone	Casa e trabalho do cliente usando a internet	Localização do cliente e espaço físico
Formas	Várias visitas aos escritórios do governo ou chamadas telefônicas	Vários clicks em portais web	Acesso único ao serviço necessário

Fonte: Oui-Suk (2010).

2.3. Características Distintivas do *m-Government*

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define que o *m-Government* fornece características distintivas aos demais canais de atendimento como conveniência, disponibilidade, qualidade de serviço, maior interação, eficiência, conforme detalhado nos tópicos a seguir (OCDE, 2011):

- Melhor acesso a serviço: o *m-Government* disponibiliza mais um canal de comunicação para os usuários acessarem serviços governamentais. Isso pode atrair mais usuários aos canais alternativos que são mais convenientes, especialmente para pessoas que estão localizadas em áreas mais remotas ou pessoas com deficiência física.
- Melhor disponibilidade de serviço: Serviços de *m-government* podem ser automatizados para fornecer disponibilidade nos 365 dias do ano, 24 horas, 7 dias por semana.
- Melhor tempo de resposta: Alguns serviços podem ser automatizados de forma que possam ser acessados, praticamente sem tempo de espera. O mesmo serviço de forma convencional, ou seja, através de atendimento pessoal ou ligações telefônicas pode levar mais tempo.
- Melhor qualidade de serviço e eficiência: O sucesso em interessar e criar entusiasmo pela habilidade de interagir e comunicar via tecnologias online contribui para o *m-Government* alcançar ganhos de eficiência e melhoria de serviço.
- Escalabilidade do serviço: A vantagem de escalabilidade do *m-government* tem um custo menor em comparação a prestação de serviço convencional (e.g., custo de material de impressão, ao informar a população em regiões com alta densidade populacional).
- Melhor participação dos *stakeholders*: Serviços de *m-government*, otimizados por smartphones, permitem que clientes e negócios tirem vantagem da Internet para acessar serviços do governo, resultando em uma melhor percepção e uma maior participação.

- Integração, comunicação e interação: O uso da tecnologia da informação permite uma maior integração de departamentos funcionais nos processos do governo e aumenta a satisfação do cliente com a entrega do serviço através de ambos os canais tradicionais e eletrônicos. O canal adicional fornece ao governo a oportunidade de interagir com grupos específicos de usuários que não seriam alcançados através da comunicação tradicional.
- Custos reduzidos (fixos e operacionais): Um dos maiores benefícios para agências governamentais é a flexibilidade do m-gov de habilitar o armazenamento e apresentação da informação. Isto leva a um menor custo de operação e manutenção, se comparado ao de impressão de todos os materiais. Por exemplo, alterar, corrigir ou atualizar conteúdo pode ser realizado de forma online.
- Melhor imagem e percepção: O uso de canais online ou mobile para interagir com cidadãos e engajá-los no processo de tomada de decisão tem um impacto positivo na confiança, tão quanto na percepção pública da resposta. Além disso, o uso de canais mobile pode aumentar a participação dos cidadãos, que pode em troca tornar mais fácil modelar e implementar políticas que levam a melhores resultados. Assim, esses serviços podem resultar em uma melhor imagem das operações do governo, de modo que as decisões políticas podem avançar para a adoção de serviços de m-gov para demonstrar esses fatores e criar uma imagem internacional mais positiva.

A adição do canal *mobile* também pode impactar os indicadores utilizados para se medir o nível de serviço. Ao aumentar a conveniência de acesso, é possível aumentar a abrangência e a disponibilidade do serviço. Consequentemente, além de aumentar o volume de solicitações, isso pode mudar as características dos clientes atendidos por esse serviço.

2.4. Vantagens do *m-Government*

As características distintivas do *m-government* conferem aos serviços de governo em dispositivos móveis uma série de vantagens, conforme descrito por diversos autores, detalhado abaixo:

- (i) Aprimoramento da entrega de informações e serviços ao cidadão - o acesso do cidadão é ampliado, se torna imediato e pode ser realizado em qualquer lugar e a qualquer hora. O governo tem a possibilidade de desenvolver uma infraestrutura para comunicação rápida e efetiva, centrada no cidadão. Este foco no cidadão deve ser entendimento de forma ampla, abrangendo diversos aspectos do valor agregado ao serviço (ISHMATOVA; OBI, 2010);

- (ii) Potencial de atingir um maior número de pessoas - as tecnologias móveis podem ser uma solução para dificuldades de conexão à Internet e para a exclusão digital. Elas foram mais difundidas em várias camadas da sociedade e têm crescimento superior nas nações em desenvolvimento (KAMSSU, 2005);
- (iii) Aumenta a eficiência e a efetividade dos servidores públicos - com o auxílio das tecnologias móveis, os servidores podem acessar informações necessárias e atualizadas, em tempo real. Isto não só minimiza dificuldades logísticas e diminui erros de entrada de dados, como também facilita a tomada de decisão. Além disto, o governo pode utilizar tecnologias móveis como mecanismos de controle, pelo monitoramento das atividades de servidores, buscando combater à baixa produtividade (TRIMI; SHENG, 2008);
- (iv) Abre um canal para o desenvolvimento da participação dos cidadãos - a facilidade de acesso encoraja os cidadãos a compartilharem seus pontos de vista (TRIMI; SHENG, 2008);
- (v) Aumenta a possibilidade da personalização dos serviços - as tecnologias móveis viabilizam serviços baseados na localização dos usuários, o que possibilita a personalização dos serviços. Esta personalização também é facilitada uma vez que os dispositivos móveis são também geralmente usados por uma única pessoa, o que provém “identidade” ao usuário (ISHMATOVA; OBI, 2010; AL-KHAMAYSEH, 2006); e
- (vi) Pode ser aplicado como forma de combate à corrupção - na Índia, serviços de *m-government* apoiados em mecanismos de pagamento eletrônico para se evitar propinas atingiram sucesso na redução da corrupção (BANERJEE; CHAU, 2004).

Para que estes benefícios potenciais da disponibilização de serviços de governo em dispositivos móveis possam ser realmente alcançados, se faz necessário: (i) o desenvolvimento de planos estratégicos de *m-government*; (ii) a garantia do provimento de recursos financeiros aos projetos; (iii) liderança política forte; (iv) colaboração intergovernamental, entre agências e intersetorial (MOON, 2010). Em outras palavras, por detrás dos benefícios que podem ser alcançados com estas iniciativas, há alguns desafios a serem superados, dentre eles (TRIMI; SHENG, 2008):

- **Integração:** Aumentar a interoperabilidade e a integração no setor público, uma vez que este muitas vezes é orientado pelos sistemas legados e não por seus processos. A reengenharia de processos, com suporte dos sistemas de informação, demanda mudanças organizacionais mais profundas;

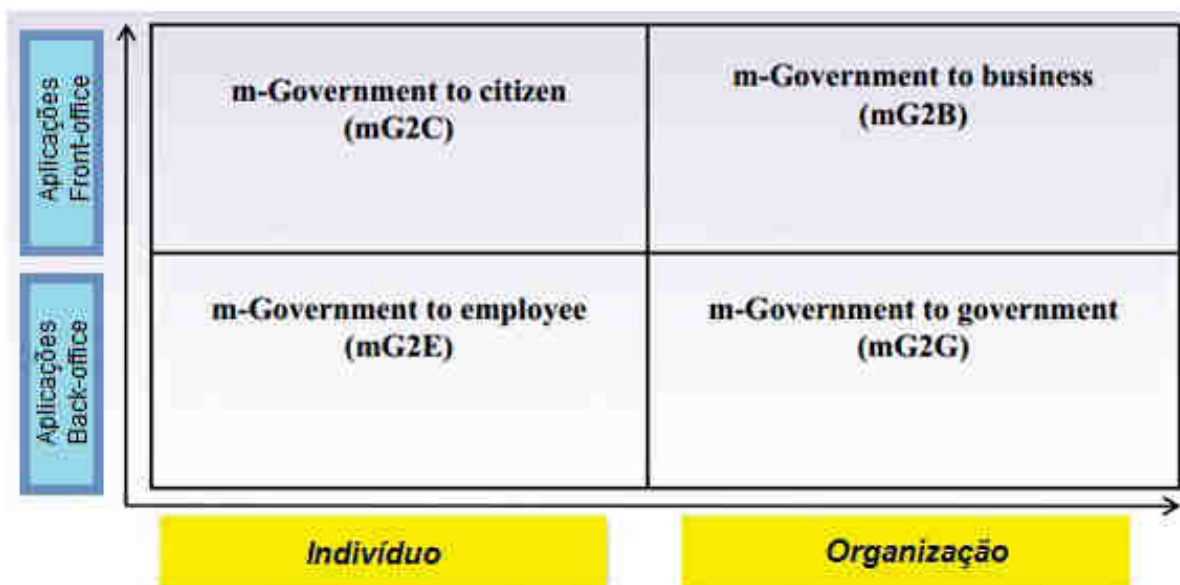
- **Estrutura:** Em muitos governos, faltam incentivos e estrutura institucional para que os benefícios dos serviços de *m-government* sejam alcançados plenamente; e
- **Planejamento:** As ações de *m-government* devem ser orientadas por um Plano Estratégico de Governo Eletrônico, para que possam englobar serviços estratégicos de alto impacto para a sociedade.

Além destes desafios, o *m-government* também se depara com questões próprias, como a segurança e a privacidade, consideradas os maiores entraves para o desenvolvimento e a utilização de suas aplicações. As redes sem fio também são vulneráveis a ataques externos e os aparelhos móveis podem ser facilmente perdidos ou roubados, colocando os dados em risco. Os serviços baseados em localização, por exemplo, geram preocupações com a privacidade. A questão da usabilidade em telas de tamanho reduzido também pode representar um desafio. Menores capacidades de processamento e memória, baterias de curta duração, baixa resolução de tela, dificuldades de navegação e dificuldade de se transferir grandes volumes de dados são problemas enfrentados por usuários. Por fim, a cobertura das redes sem fio em muitos locais ainda é bastante limitada (ISHMATOVA; OBI, 2010; MOON, 2010; THUNIBAT, 2011).

2.5. Taxonomia das Iniciativas de *m-Government*

Existem várias maneiras de se classificar as iniciativas de m-Gov, como por setor de atuação (saúde, educação, alertas de emergência, serviços de emprego, serviços para impostos, etc.), tecnologia (SMS, WAP, Mobile App, Mobile Website, menu de telefone), tipo de relacionamento com o cidadão (governança - engajamento civil, informacional, serviços interativos, transacionais) ou por diferentes níveis, como local, estadual e federal (JOSEPH, 2013). No entanto, a principal forma de classificação das iniciativas de *m-Government* leva em consideração a interação dos *stakeholders* com o governo, através de duas variáveis: a forma de interação (indivíduo ou organização) e tipo de aplicação (back-office ou front-office), como mostrado na figura 1.

Figura 1: Tipos de interação do m-Gov



Fonte: Oui-Suk (2010).

Na perspectiva do indivíduo, representada pelos quadrantes do lado esquerdo da figura 2, a interação da plataforma é com indivíduos, sejam eles cidadãos ou funcionários públicos. São realizados dois tipos de interação: a primeira é a mG2C, em que são utilizadas ferramentas de front-office, como sistemas para a abertura de solicitações, fornecer informações e receber dados; a segunda é a mG2E, em que são utilizadas ferramentas de back-office, como sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e ferramentas de coordenação, controle e análise em geral, embora ferramentas de front-office também possam ser usadas.

A interação do tipo mG2C é o m-Gov para o cidadão. Esses serviços caem em quatro categorias: a primeira é de serviços informacionais e educacionais, como alertas de emergência, informações turísticas ou de trânsito e notificações de expiração de passaporte; a segunda são serviços interativos, como a abertura de solicitações de serviço e a respectiva consulta do andamento delas, resultados de exames, requerimentos; a terceira são os serviços transacionais, por exemplo, pagamento de impostos e taxas, agendamentos, programas sociais de transferência de renda, assinatura eletrônica; por fim, a quarta categoria abrange os serviços de governança e de engajamento dos cidadãos, como a realização de plebiscitos populares, votação e até mesmo, a eleição de candidatos políticos. São exemplos de serviços:

- Alerta sobre o fechamento de uma determinada via no feriado, via SMS ou serviços *push* para smartphones.

- Serviço para abertura de solicitações para o governo, como tapamento de buracos, remoção de entulho, reparos na iluminação pública.
- Busca de empregos por SMS. Cidadãos se cadastram na agência governamental e recebem um SMS, caso uma vaga de emprego com o perfil deles seja encontrada.

A interação do tipo mG2E é o m-Gov para o servidor público (*Employee*). Esses serviços fornecem ferramentas para que os servidores públicos aumentem a transparência e a eficiência da organização, além de aumentar a qualidade do serviço para os cidadãos. Esse tipo de m-Gov tem um impacto ainda maior sobre funcionários que trabalham remotamente, em campo, pois fornece mais recursos para se inserir, recuperar e compartilhar informações. São exemplos de serviços:

- Aplicativo para tablet com internet para fiscalização de ambulantes.
- Serviço para suportar funcionários públicos remotos, com coleta de assinaturas de cidadãos, as *e-signatures*, via iPad.

Na perspectiva da organização, a interação da plataforma ocorre entre as organizações, sejam elas empresas privadas ou outras instituições do governo, conforme representado pelo lado direito da figura 2. Isto inclui o mG2B e o mG2G, com o mesmo aspecto de aplicações distintas para cada grupo, com o mG2B tendo aplicações mais voltadas para informações, serviços e coleta de dados (front-end) enquanto o mG2G tem aplicações focadas em coordenação, controle e análise.

No tipo de interação mG2B, o m-Gov para empresas privadas (*Business*), os serviços disponibilizados podem estar relacionados com o apoio a PME (Pequenas e Médias Empresas), pagamento de impostos e taxas, licenciamento e permissões, compras - *procurement*, etc. Negócios rurais se beneficiam de forma substancial, devido às grandes distâncias das agências governamentais e a uma maior dificuldade de acesso à internet convencional (cabeadas ou fibra). São exemplos de serviços deste tipo de interação:

- Serviço de alerta para avisar fazendeiros sobre condições climáticas desfavoráveis, além de informar a cotação dos produtos agrícolas.
- Pagamentos de impostos e taxas para o governo de forma eletrônica, utilizando um padrão estruturado que permite a emissão de certificados e licenças diretamente para as empresas.

O mG2G é m-Gov para governo. Esses serviços podem ser horizontais, conectando agências do governo, ou verticais,

conectando agências centrais com locais. Eles estão relacionados a atividades de supervisão e inspeção, além de serviços de segurança e de emergência. Como exemplos de serviços, podemos citar:

- Serviço dos bombeiros para a supervisão de prédios e as respectivas condições de segurança da construção.
- Serviço com tecnologia mobile para a coordenação e interligação entre a polícia, bombeiros, atendimento de emergência e órgão de obras públicas.

Além disso, no contexto de aplicativos para *smartphones* do governo ou usando dados abertos disponibilizados pelo governo, uma nova aplicação pode surgir a todo momento, tornando um mapeamento de aplicativos de *m-government* obsoleto rapidamente. Uma alternativa mais viável é a criação de uma central de aplicativos (ou portal), administrado pelo governo ou por uma entidade independente, com o propósito de manter as iniciativas de *m-government* disponíveis para o público e atualizadas conforme novas iniciativas são registradas na central de aplicativos. Iniciativas similares já existem no governo federal (<http://www.aplicativos.gov.br/>) e na prefeitura do Rio de Janeiro (<http://www.rio.rj.gov.br/web/iplanrio/aplicativos-pcrj>). É importante que sejam representadas iniciativas independentes e não somente aquelas criadas pelo governo, caso estejam alinhadas com as características de *m-government* mencionadas neste artigo, para trazer benefícios maiores à população já que esse ecossistema é povoado por diversas empresas que auxiliam no transporte público, saúde, educação, e em muitas outras áreas em que o governo atua.

3. Fatores que Influenciam a Adoção da Inovação em TI

Kamal (2006) catalogou os mais importantes modelos e processos de adoção de inovação em tecnologia de informação dentro da MISⁱ, desde o modelo de mudança de três passos de Lewin (1952), até o framework de Frambach e Schillewaert (2002), que consiste em uma estrutura de seis níveis, que vai desde a conscientização da organização, até a aceitação pelo usuário. Em especial, os modelos de Adoção da Inovação de Rogers (1995) e o TAM - *Technology Acceptance Model* (DAVIS, 1989) merecem destaque. Especificamente para identificar os fatores que influenciam a adoção da inovação em tecnologia da informação no setor governamental, o autor desenvolveu 22 proposições, apresentadas na tabela 2, que naturalmente podem ser transpostas para iniciativas de *m-government*.

Tabela 2: As proposições de Kamal para adoção de TI em organizações governamentais

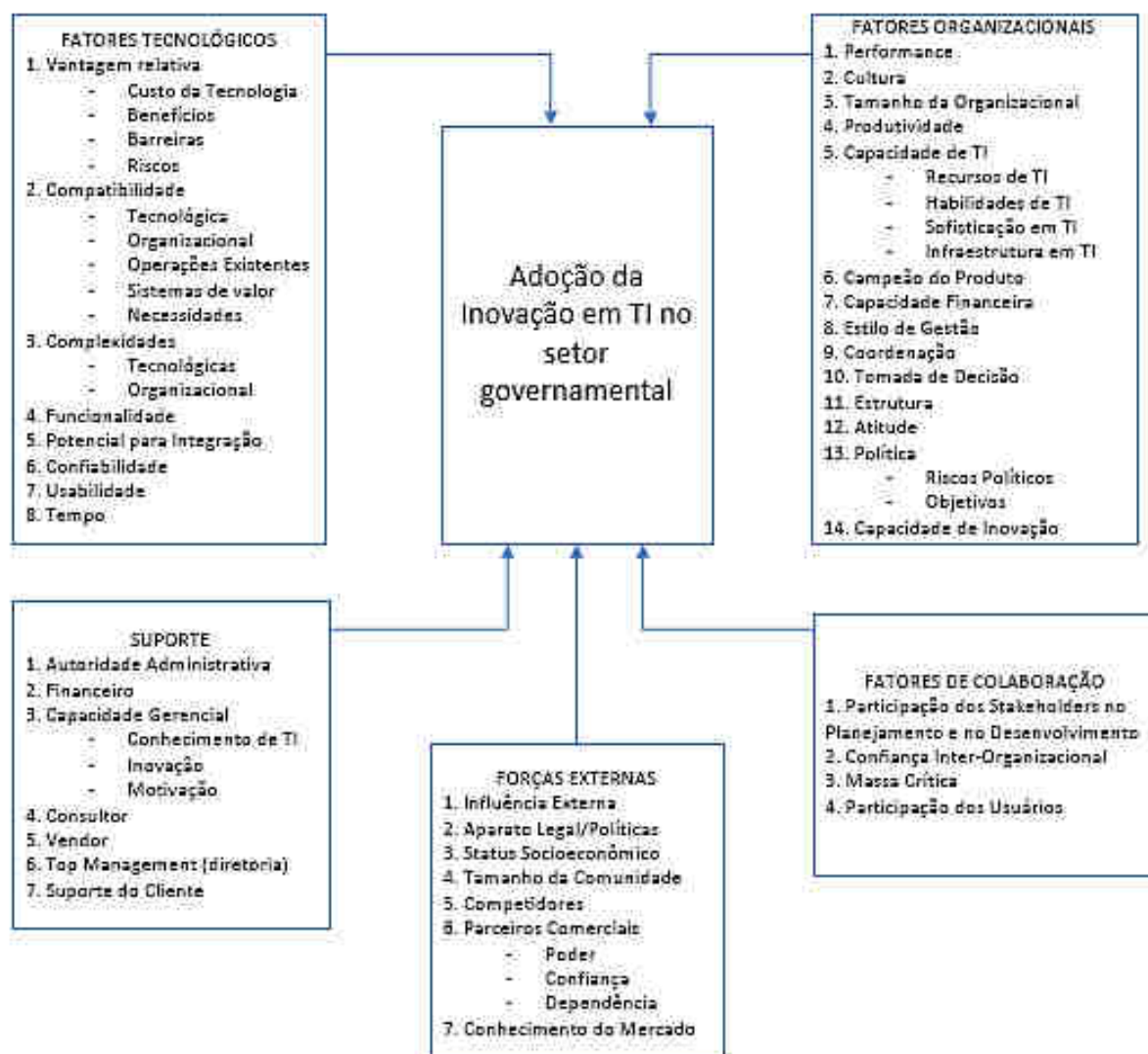
P1. Um alto nível de suporte das autoridades administrativas pode impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
--

- P2. Um alto nível de suporte financeiro pode impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P3. Um alto nível de capacidades de gestão e suporte dentro da organização pode impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P4. Um alto nível de um estilo de gestão efetivo pode impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P5. Um alto nível de complexidade tecnológica pode impactar negativamente a adoção da inovação de TI.
- P6. Um alto nível de complexidade organizacional pode impactar negativamente a adoção da inovação de TI.
- P7. Um alto nível de compatibilidade tecnológica pode impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P8. Níveis altos de compatibilidade organizacional podem impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P9. Níveis altos de conhecimento do ambiente de mercado podem ter um efeito positivo na adoção da inovação de TI.
- P10. O tamanho da comunidade pode impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P11. O tamanho da organizacional pode influenciar positivamente na adoção da inovação de TI.
- P12. Um maior nível de coordenação e comunicação pode impactar positivamente na adoção da inovação de TI.
- P13. Níveis elevados de recursos em TI podem impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P14. Níveis elevados de competências em TI podem impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P15. Níveis mais elevados de sofisticação em TI podem impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P16. A existência de um campeão de produtoⁱⁱ no nível organizacional pode impactar positivamente a adoção da inovação de TI.
- P17. Níveis altos de forças / pressões externas podem impactar positivamente na adoção da inovação de TI.
- P18. A existência de políticas no governo e um arcabouço jurídico pode impactar positivamente na adoção da inovação de TI.
- P19. Status socioeconômico mais elevado pode impactar positivamente na adoção da inovação de TI.
- P20. Um maior nível de participação global organizacional no planejamento e no processo de desenvolvimento pode impactar positivamente na adoção da inovação de TI.
- P21. Um maior nível de confiança inter-organizacional pode impactar positivamente na adoção da inovação de TI.
- P22. Um número maior de participantes pode impactar positivamente na adoção da inovação de TI.

Fonte: Kamal (2006)

De acordo com essas proposições, foram identificados os fatores críticos de sucesso (*Critical Success Factors* – CSF), organizados em fatores organizacionais, suporte, percepção da tecnologia, colaboração e forças externas, conforme mostrados na figura 2 abaixo:

Figura 2: Fatores críticos de sucesso para a adoção da TI no governo



Fonte: Kamal (2006).

Outro autor que trata o problema da adoção de projetos de e-gov é Lam (2005), que se foca exclusivamente nas barreiras encontradas em projetos de *e-government*, conforme mostrado na tabela 3. As barreiras encontradas são classificadas em quatro categorias: estratégia, tecnologia, políticas e organização. Há um reflexo nessas barreiras com os CSFs listados por Kamal e é possível mapeá-las com um fator similar no estudo de Kamal. Só para citar alguns exemplos, a falta de orientação de implementação pode ser mapeada como alguns fatores de Suporte, os padrões incompatíveis podem ser mapeados para os fatores Tecnológicos de compatibilidade, a evolução de políticas pode ser mapeada na categoria de Forças Externas referente ao Aparato Legal e, por fim, as barreiras organizacionais podem ser mapeadas para os fatores Organizacionais de Kamal.

É importante ressaltar que o estudo apresentado por Kamal na figura 2 é um modelo conceitual baseado em teorias de MIS e não se propôs a ser avaliado empiricamente em um determinado contexto. Conforme o autor, o modelo proposto por ele serve como “um guia para profissionais, gerentes e entidades em contato direto com a infraestrutura de organizações do governo para iniciar e implementar inovações com sucesso e de forma eficiente” (KAMAL, 2006).

Tabela 3: Barreiras para projetos de e-government
Barreiras

Estratégia	Falta de objetivos compartilhados Expectativa por resultados ambiciosos demais Falta de sentimento de dono (<i>ownership</i>) e governança Falta de orientação de implementação Problemas de financiamento
Tecnologia	Falta de possibilidade de integração na arquitetura Padrões de dados incompatíveis Diferentes modelos de segurança Falta de flexibilidade em sistemas legados Padrões técnicos incompatíveis
Políticas	Preocupações com a privacidade dos cidadãos Propriedade dos dados Evolução das políticas de e-government
Organização	Falta de preparação das agências governamentais Ritmo lento em reformas no governo Falta de um campeão do produto Processos legados do governo Falta de habilidade de gestão e expertise técnico no governo

Fonte: Lam (2005), traduzido pelos autores.

A análise destes modelos de adoção de TI no setor público permite perceber que o ganho potencial do investimento em TI não depende somente do investimento financeiro realizado, mas da forma eles são realizados, para aumentar os ganhos e até mesmo transformar o negócio. Como destaca Venkatraman (1994), a busca por um maior ganho em benefícios também corresponde a um maior grau de mudanças em procedimentos organizacionais. Portanto, cabe à organização identificar o ponto em que os esforços para a implementação da mudança na organização se equiparam aos ganhos esperados. Conforme discutido por DeMarco e Lister (2013), os maiores problemas para o sucesso de projetos de tecnologia da informação são mais sociológicos ou “políticos”, do que puramente tecnológicos.

4. Considerações Finais

A presente pesquisa, de natureza exploratória, contou-se de levantamento bibliográfico, que teve como objetivo identificar oportunidades, barreiras e fatores críticos de sucesso para implementações de governo eletrônico em plataforma móvel,

chamado *m-government*. Espera-se com isso prover um quadro um analítico que subsidie pesquisas futuras sobre a adoção de mTICs no setor público.

Em geral, as referências estudadas mostram que a implantação de um projeto tecnológico, como um canal mobile para organizações governamentais ou a implantação de projetos de tecnologia no âmbito do governo eletrônico, cobrem aspectos mais amplos do que fatores puramente relacionados a tecnologia. Logo, discussões sobre organizações, processos, parcerias, legislação, políticas e impactos socioeconômicos, se enquadram no contexto analisado e fornecem um panorama abrangente de elementos que influenciam projetos em *m-government*. Ao reunir elementos da literatura de *m-government* como outros aspectos das teorias de adoção de TI nos governos, este trabalho levantou objetivos dos projetos e fatores que podem influenciar o sucesso destas iniciativas, que passam pelo suporte recebido, fatores tecnológicos e organizacionais. Os objetivos e fatores influentes são sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1: Oportunidades, barreiras e fatores críticos de sucesso para iniciativas de M-Government

Grupo	Elementos	Referências	
Oprtunidades	Acessibilidade e Disponibilidade	Oui-Suk (2010), Ishmatova e Obi (2010), OCDE (2011)	
	Aumento da Efetividade	Trimi e Sheng (2008), Misuraca (2009), Oui-Suk (2010), OCDE (2011)	
	Redução de Custos	Porter (1985), Venkatraman (1994), World Bank (2012), OCDE (2011)	
	Localização e Personalização	Ishmatova e Obi (2010), OCDE (2011)	
	Melhoria da Imagem	Zweers e Planqué (2001), Venkatesh e Bala (2008), OCDE (2011)	
	Aumento da Transparência	Hood (1991), World Bank (2012), Banerjee e Chau (2004), Antovski e Gusev (2006)	
Barreiras e Fatores Críticos de Sucessos	Suporte	Suporte da Autoridade Administrativa	Venkatesh e Davis (2000), Kamal (2006)
		Suporte financeiro	Lam (2005), Kamal (2006), Antovski e Gusev (2006), Moon (2010)
		Suporte dos Fornecedores	Lam (2005), Kamal (2006), Moon (2010)
		Suporte de Políticas e Legislação	Tolbert e Zucker (1983), Kamal (2006), Trimi e Sheng (2008), Venkatesh e Bala (2008), Lam (2005)
	Tecnológicos	Custo da Tecnologia	Venkatraman (1994), Ebrahim e Irani (2005), Moon (2010)
		Complexidade da Tecnologia	Davis (1989), Venkatesh e Davis (2000), Kamal (2006), Venkatesh e Bala (2008)
		Compatibilidade Tecnológica (Integração com sistemas legados)	Venkatraman (1994), Kamal (2006), Lam (2005)
		Recursos de TI (<i>Hardware</i>)	Kamal (2006), Lam (2005), Antovski e Gusev (2006)
		Habilidades de TI (<i>IT Skills</i>)	Agarwal e Prasad (1998), Antovski e Gusev (2006), Kamal (2006), Venkatesh e Bala

			(2008)
		Adoção da Tecnologia	Rogers (1995), Davison, Wagner e Ma (2005), Rannu et al. (2010), Lam (2005), Agarwal e Prasad (1997;1998)
	Organizacionais	Tamanho e Complexidade Organizacional	Kamal (2006)
		Comunicação, Coordenação e cooperação entre departamentos	Venkatraman (1994), Lenk e Traunmüllerv (2001), Kamal (2006), Moon (2010), OCDE (2011)
		Campeão do Produto	Chakrabarti (1974), Rogers (1995), Kamal (2006), Lam (2005)
		Processos	Venkatraman (1994), Lenk e Traunmüllerv (2001), Trimi e Sheng (2008), OCDE (2011), Lam (2005)

Fonte: Elaboração dos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de um procedimento metodológico complementar ao apresentado neste trabalho, de caráter quantitativo, para que seja possível medir em que grau os fatores observados poderiam vir a contribuir para o sucesso de um projeto em *m-government*. Além disso, sugere-se também a realização de estudos comparativos entre regiões do Brasil e do mundo para identificar possíveis diferenças nos fatores críticos de sucesso, oportunidades e barreiras, dependendo dos desafios existentes nessas regiões.

Outra sugestão seria explorar o tema sob duas óticas, ou dimensões, distintas. Uma seria o enfoque no cidadão, com o objetivo de realizar um estudo aprofundado sobre a percepção do cidadão sobre o *m-government*. A segunda seria verificar a visão dos funcionários públicos, ou seja, pessoas com perfil operacional dentro da organização, e como elas enxergam as decisões táticas e estratégicas tomadas pelos gerentes e diretores da organização.

Referências

- ANTOVSKI, L.; GUSEV, M. **M-GOV: The Evolution Method in Proceedings of the EURO mGOV 2006**. Brighton. 2006.
- BANERJEE, P.; CHAU, Y. **An evaluative framework for analyzing e-government convergence capability in developing countries**. Electronic Government, v. 1, n. 1, p. 29-48, Jan.2004.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 6ª edição, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995**. Revista do Serviço Público. Ano 50, Número 4, Out-Dez 1999.
- CHAKRABARTI, A. K. **The Role of Champion in Product Innovation**. California Management Review, Vol. 17 No. 2, WINTER 1974.

CHRISTENSEN, C. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.** Harvard Business Review Press, 1997.

DAVIS, F. D. **Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology.** MIS QUARTERLY, 13(3), 319-339. 1989.

DAVISON, R. M.; WAGNER, C.; MA, L. C. K. **From government to e-government: a transition model,** Information Technology & People, Vol. 18 Iss 3 pp. 280-299. 2005.

DEMARCO, T.; LISTER, T. **Peopleware: productive projects and teams.** Addison-Wesley, 272 p, 2013.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2009.

EBRAHIM, Z.; IRANI, Z. **E-government adoption: architecture and barriers.** Business Process Management Journal, Vol. 11 No. 5, pp. 589-611. 2005.

FRAMBACH, R.T.; SCHILLEWAERT, N. **Organisational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research.** Journal of Business Research, Vol. 55 No. 2, pp. 163-76. 2002.

GOV.BR. **Histórico do Governo Eletrônico Brasileiro.** Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/historico>>. Acessado em: Julho, 2014.

GOYAL, E.; PUROHIT, S. **Emergence of M-Government: the way forward.** SIES Journal of Management, v. 8, n.1, Mar. 2012.

HOOD, C. **A Public Management for All Seasons?** Public Administration, 69 (Spring), 3-19. 1991.

HU, G.; PAN, W.; LU, M.; WANG, J. **The widely shared definition of e-Government: An exploratory study.** Electronic Library, The, Vol. 27 Iss: 6, pp.968 – 985, 2009.

ISHMATOVA, D.; OBI, T. **m-Government services: user needs and value.** The Journal of E-Government Policy and Regulation, v. 32, n. 1, p. 39-46, 2009.

JOSEPH, R. C. **A structured analysis of e-government studies: Trends and opportunities.** Government Information Quarterly, Volume 30, Issue 4, Outubro de 2013, páginas 435-440. doi:10.1016/j.giq.2013.05.006.

KAMAL, M. M. **IT innovation adoption in the government sector: identifying the critical success factors.** Journal of Enterprise Information Management. Vol. 19 No. 2, 2006. pp. 192-222

KAMSSU, A. **Global connectivity through wireless network technology: a possible solution for poor countries.** International Journal of Mobile Communications, V. 3, N. 3, P. 249-262, 2005.

KUSHCHU, I.; KUSCU, M.H. **From E-government to M-government: Facing the Inevitable.** In the 3rd European Conference on e-Government. Pp-253-260. Trinity College, Dublin.

LAM, W. **Barriers to e-government integration,** Journal of Enterprise Information Management, Vol. 18 Iss 5 pp. 511 – 530. 2005.

LEE, S.; TANG, X.; TRIMI, S. **M-Government, from rhetoric to reality: learning from leading countries.** International Journal of E-government, v. 3, n. 2, p. 113-126, 2006.

LENK, K.; TRAUNMÜLLER, R. **Broadening the concept of electronic government.** Working Conference on Advances in Designing E-Government, Prins J., Netherlands: Kluwer Law International, p. 63-70, 2001.

LEWIN, K. **Group decision and social change.** Newcomb, T.M. and Hartley, E.L. (Eds), Readings in Social Psychology, Henry Holt and Company, New York, NY. 1952.

MISURACA, G. C. **E-government 2015: exploring m-government scenarios, between ICT-driven experiments and citizen-centric implications.** Technology Analysis & Strategic Management, Vol.21, No. 3, p. 407-424, 2009

MOON, M. J. **Shaping M-government for emergency management: issues and challenges.** Journal of E-Governance. V. 33, N. 2, P. 100-107, APR. 2010.

NAÇÕES UNIDAS. **United Nations E-Government Survey 2010.** Disponível em: <<http://unpan3.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2010>>. Acessado em: 16 de julho de 2014.

_____. **UN E-Government Survey 2014.** Disponível em:<<http://unpan3.un.org/egovkb/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>>. Acessado em: 16 de julho de 2014.

OCDE/INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **M-Government: Mobile Technologies for Responsive Governments and Connected Societies.** OECD Publishing. 16 Setembro de 2011.

OUI-SUK, U. **Introduction of m-government and IT convergence technology.** KAIST Institute of IT Convergence, 2010.

PORTER, M. E. **Technology and Competitive Advantage.** Journal of Business Strategy, Vol. 5 Iss: 3, pp.60 – 78. Online from: 1985.

RANNU, R.; SAKSING S.; MAHLAKOIV T. **Mobile Government: 2010 and Beyond.** Working document, Mobi Solutions, Ltd., January, 2010.

REDDICK, C. G. **Citizen interaction with e-government: From the streets to servers?,** Government Information Quarterly, Volume 22, Issue 1, 2005, Pages 38-57, 2004.

ROGERS, E. M.. **Diffusion of Innovations.** 4th ed. The Free Press. 1995.

SØRENSEN, C. **Enterprise Mobility: Tiny Technology with Global Impact on Work.** Technology, Work and Globalization Series. Palgrave, 2011.

[TAVARES, E.](#); SOUZA, C. C. L.; PHILIPPE, J.; DIALLO, M.; MONNOYER, M.; LEO, P. **A influência do uso de tecnologias móveis na inovação em serviços.** In: XXXVI EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais do XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. v. 36. p. 1-17.

THUNIBAT, A. Al; ZIN, N. A. M.; SAHARI, N. **Mobile government user requirements model.** Journal of E-Governance, v. 34, n. 2, p. 104-111, 2011.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935 [Electronic version].** Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/131/>>. Administrative Science Quarterly, 28, 22-39. 1983.

TRIMI, S; SHENG, H. **M-government: technologies, applications and challenges.** Electronic Government, an International Journal, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2008.

VENKATESH, V.; BALA, H. **Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions,** Decision Sciences, 39, 2008.

VENKATESH, V.; DAVIS, F. **A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies,** Management Science, 46(2): 186-204, 2000.

VENKATRAMAN, N. **IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition.** Sloan Management Review; Winter 1994; 35, 2; ABI/INFORM Global. pg.73.

WORLD BANK. **m-Government: the new frontier in public service delivery.** Nov. 2007. Disponível em: <http://go.worldbank.org/RE4W5RKDD0>. Acessado em: 25 de julho de 2012.

ZWEERS K; PLANQUÉ K. **Eletronic Government.** From a Organizational Based Perspective Towards a Client Oriented Approach, In: Designing E-Government, Prins J., Netherlands: Kluwer Law International, p. 91-118, 2001.

iNotas:

Do inglês *Management Information Systems*. Administração (ou Gestão) de Sistemas de Informação é o campo que estuda os efeitos da aplicação da tecnologia da informação ou da informatização dos processos nas decisões administrativas e gerenciais de uma organização.

ii Chakrabarti (1974) define o papel do Campeão do Produto na inovação. O Campeão do Produto é alguém “intensamente interessado e envolvido com os objetivos e metas do projeto”, sobrepondo obstáculos técnicos e organizacionais, indo além do seu papel na organização. Iniciativas que têm um campeão de produto obtêm mais sucesso de acordo com o critério de adoção de Rogers, atuando nas fases de estimulação, iniciação, legitimação, tomada de decisão e execução. O Campeão do Produto possui as seguintes características: (i) Competência técnica: traduzindo plano para ação, entendendo as limitações técnicas e influenciando o pessoal técnico da organização; (ii) Conhecimento sobre a companhia: o campeão consegue atuar em vários papéis dentro da organização, entendendo as necessidades da organização; (iii) Conhecimento sobre o mercado: o campeão deve ter uma ideia realista do potencial de mercado do produto, sabendo definir as características do mercado e a estratégia de marketing, facilitando as decisões sobre a implementação do produto; (iv) Direcionamento e agressividade: para confrontar adversários, impulsionar a ideia, pôr as coisas em prática; (v) Astúcia política: o campeão do produto precisará conversar com os mais diversos tipos de pessoa, comunicar-se com elas e fazer as coisas acontecerem sem criar antagonismos. Além disso, ele precisa conhecer os centros de poder para que suas ações sejam legitimadas.

Identificação, Classificação e Qualificação da Produção de ICT4D na América Latina

Rene José Rodrigues Fernandes

Resumo

O começo do século 21, especialmente após o estabelecimento dos *Millennium Development Goals* pela Organização das Nações Unidas, em 2000, está marcado pelo esforço de governos, agências internacionais e acadêmicos em implementar projetos de inclusão digital, os popularmente conhecidos como projetos de ICT-for-Development (ICT4D). Nos anos recentes a América Latina tem sido pródiga na implementação de projetos de ICT4D. A produção acadêmica sobre a região, contudo, não tem acompanhado o ritmo da produção para outras regiões do mundo em desenvolvimento. Sabe-se que a literatura sobre esse tema tem sido majoritariamente dominada por tópicos ligados à implementação e uso de ICT em países da África e Ásia. Notadamente a literatura de ICT4D na América Latina está concentrada nos últimos anos da década de 2000 e nos anos mais recentes até 2015. Esta literatura, contudo, ainda é pequena e o olhar sobre a América Latina não tem tido destaque proporcional à sua produção acadêmica. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é identificar, classificar e qualificar a produção de ICT4D na região, buscando explorar as possíveis explicações para o atual status da literatura e também apontar perspectivas para o avanço do campo de pesquisa.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Desenvolvimento; ICT4D; Revisão de literatura; América Latina.

1. Introdução

Para Maail (2011), o começo do século 21, especialmente após o estabelecimento dos *Millennium Development Goals* pela Organização das Nações Unidas, em 2000 (DINIZ et al., 2013), está marcado pelo esforço de governos, agências internacionais e acadêmicos em implementar projetos de inclusão digital, os popularmente conhecidos como projetos de ICT-for-Development (ICT4D), que possuem a intenção de aproveitar os benefícios das TICs para o desenvolvimento econômico e social da sociedade. Esta implementação com sucesso, contudo, tem um longa lista de dificuldades e desafios (KRISHNA; WALSHAM, 2005; WALSHAM; SAHAY, 2006). Um dos exemplos clássicos destas dificuldades é a falta de integração entre tecnologias desenhadas em países desenvolvidos quando postas em prática em países em desenvolvimento, o chamado “*design-actuality gap*”, que descreve

situações onde as concepções de problemas vistas pelos responsáveis pelo design não correspondiam à realidade dos problemas (DINIZ et al., 2013).

Estas realidades não são diferentes para a América Latina. Nos anos recentes a região tem sido pródiga na implementação de projetos de ICT4D e estes projetos enfrentam também dificuldades e desafios. A produção acadêmica sobre a região, contudo, não tem acompanhado o ritmo da produção para outras regiões do mundo em desenvolvimento (POZZEBON; DINIZ; REINHARD, 2011; STRATTON; BAILEY, 2015). Em face a esta constatação, este trabalho irá identificar, classificar e qualificar a produção acadêmica de ICT4D na América Latina ao longo dos últimos 15 anos, com o objetivo de explorar as possíveis explicações para a atual situação da literatura na região e pontuar desafios e perspectivas de avanço na área.

Para isto, este texto está separado em quatro seções, além da introdução. Inicialmente é apresentado o modo de seleção da literatura. O resultado desta seleção será então classificado. A classificação dará base para uma análise de acordo com linhas teóricas, métodos de pesquisa, regiões ou países, etc. Finalmente na conclusão irão ser apresentadas possibilidades para pesquisas e desafios.

2. Seleção da Literatura Pertinente

a. Metodologia de seleção

Para poder cumprir o objetivo de identificar, classificar e qualificar a produção de ICT4D na América Latina optou-se por uma busca ampla nos artigos publicados nos principais periódicos nacionais e internacionais de qualquer campo, além de congressos acadêmicos e teses, em língua inglesa, português e espanhol, de autores de qualquer nacionalidade.

Para esta finalidade, uma primeira busca foi feita por meio do buscador genérico Google Scholar (www.google.com/scholar). As principais palavras-chave utilizadas foram: ICT4D, ITCD, América Latina e Latin America. Desenvolvimento local, desenvolvimento sustentável, diminuição da pobreza, inclusão social e suas variações em espanhol e inglês foram utilizadas secundariamente no refinamento dos artigos encontrados.

O período de busca foi limitado aos últimos quinze anos, ou seja, entre 2000 e 2015.

A primeira busca genérica resultou em poucos artigos listados pelo Google Scholar, contudo foi importante para abrir novas frentes de pesquisa. A busca na base de dados JStor, com as palavras-chave ICT4D, ITCD, Brasil e América Latina também não obteve resultados. Diante disto, decidiu-se utilizar a ferramenta de buscas em todo o acervo bibliográfico do Sistema de Bibliotecas FGV, que inclui

múltiplas bases assinadas como EbscoHost, JStor, Scielo, entre outras. A busca com as palavras-chave ITC4D e Latin America encontrou 403 resultados. A busca por ITC4D e América Latina encontrou outros 50 resultados. Uma busca apenas com os termos ICT4D e ICTD também foi realizada, mas verificou-se que os artigos eram redundantes com aqueles já encontrados anteriormente.

Do total de textos visualizados, grande parte não são voltados exclusivamente aos temas de desenvolvimento por meio das TICs ou em países da região. Assim, os resumos destes artigos foram lidos e apenas aqueles que relacionavam mais claramente **desenvolvimento na América Latina a tecnologias da informação e comunicação** foram mantidos. Foram excluídos aqueles que não possuíam qualquer relação com a região. Artigo que comparavam outras regiões do mundo com a AL ou países desta região foram considerados. Uma tentativa de busca mais abrangente foi realizada com os termos TIC, desenvolvimento e América Latina, contudo esta busca encontrou mais de 4,5 mil resultados, o que dificulta o garimpo de artigos relevantes para a pesquisa.

Os periódicos mais relevantes nesta busca são o Information Technologies & International Development, principalmente em sua edição do inverno de 2012, que é totalmente voltada à AL, o Journal of Technology Management & Innovation, Information Technology for Development, além dos *journals* Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Administração de Empresas (RAE), que são mais frequentes.

3. Classificação e Apresentação dos Artigos Selecionados.

a. Quadro de síntese geral apresentando uma visão global dos artigos selecionados.

Na busca geral no Google Scholar, as primeiras palavras-chave utilizadas foram ICT4D+Latin America. Esta busca encontrou 13 referências. Destes, alguns não se tratavam de ICT4D especificamente, contudo a maior parte dos resultados tratava de países africanos ou do sudeste asiático. Uma surpresa desta busca genérica foi encontrar uma tese de doutoramento listada. A pesquisa de 2012 aborda o caso do programa Infodesarrollo (JIMÉNES; 2012), no Equador.

A pesquisa por ICT4D+Brazil resultou em praticamente os mesmo artigos, com a inclusão do texto Bridging the ICT4D Design-Actuality Gap: “Human ATMs” and the Provision of Financial Services for “Humble People” (DINIZ et al; 2013), de 2013, que analisa do caso dos correspondentes bancários no Brasil e do artigo “The role of higher education in a new Quadruple Helix culture. The rise of a new quadruple helix partnership - University, civil society, government and industry working together for human and social development” (MENDES, 2010), de 2010, que pergunta como ICT4D pode ser

entendida no conceito da "hélice quádrupla", ou seja, numa cooperação da sociedade civil com a academia, poder público e a iniciativa privada. A pesquisa genérica com o nome de cada um dos países da América Latina individualmente também não alarga a quantidade de resultados nesta busca. O achado mais importante por este meio foi o artigo recente "A Turn to Latin America: Improving Theory Development in the ICT4D Literature" (STRATTON; BAILEY, 2015), que apresenta uma discussão sobre a pequena produção em ICT4D em inglês na região. As autoras Dr. Diane Bailey e Caroline Stratton argumentam que o estudo da América Latina é bastante ausente na literatura em língua inglesa sobre ICT4D. Elas advogam que estudos baseados na América Latina podem endereçar esta lacuna na teoria adotando as lentes da economia política, que devendo mostrar os aspectos políticos, sociais e culturais da região. A conclusão sobre a baixa produção é que autores da América Latina podem ter ranço de escrever em inglês, deixando a região bastante 'fechada'; a própria barreira da língua, por não serem fluentes em inglês; e finalmente a questão da área não ser um mercado tão importante para tecnologia da informação, em contraponto à Ásia, onde por exemplo a Índia tem uma população maior que muitos países da AL juntos.

Os resultados mais interessantes, contudo, estão nas buscas nas bases de dados da Fundação Getúlio Vargas. A busca com as palavras-chave ICT4D e Latin America encontra 403 resultados, enquanto a busca por ICT4D e América Latina encontrou outros 50 resultados. Um dos achados mais interessantes foi uma edição especial do *journal Information Technologies & International Development*, em sua edição do inverno de 2012, que tinha como tema especial ICT4D na América Latina, contendo sete artigos sobre o assunto.

A pesquisa selecionou 41 trabalhos entres artigos, teses e notas de editores. A tabela 1 mostra uma síntese destes textos em ordem cronológica.

Tabela 1 - Síntese dos textos selecionados em ordem cronológica

Tipo	Ano	Referência
Artigo	2005	RUBINOFF, DD. Life histories in cyberspace: life writing as a development tool for rural women. <i>Geoforum</i> . 36, Themed Issue on Critical Geographies of the Caribbean and Latin America, 59-75, Jan. 1, 2005. ISSN: 0016-7185.
Nota do Editor	2006	FRANKLIN, M. Suggested Best Practice for Pursuing Development and Poverty Reduction Through National ICT Strategies. <i>Journal of Eastern Caribbean Studies</i> . 85, Dec. 2006.
Nota do Editor	2007	WILSON III, EJ; BEST, ML; BAR, F. ITID 2.0. <i>Information Technologies & International Development</i> . 4, 2, 1, 2007. ISSN: 15447529.
Artigo	2007	MEIER, S; NAIR-REICHERT, U. Empowering Women Through ICT-Based Business Initiatives: An Overview of Best Practices in E-Commerce/E-Retailing Projects. <i>Information Technologies & International Development</i> . 4, 2, 43-60, 2007. ISSN: 15447529.
Artigo	2007	FRANKLIN, M. The Pursuit of Development and Poverty Reduction

		through Information and Communication Technology (ICT) in Trinidad and Tobago. <i>Journal of Eastern Caribbean Studies</i> . 32, 2, 23-49, June 2007. ISSN: 10288813.
Capítulo de livro	2007	GOLDSTEIN, R. Contributing to Socially Relevant Public Policies on E-Governance: The Case of the Genesis of the Communes in Buenos Aires City. IGI Global, 2007. 277 p. ISBN: 978-1-59140-975-5.
Fórum (debate)	2008	PARMENTIER, MC; HUYER, S. Female Empowerment and Development in Latin America: Use Versus Production of Information and Communications Technology. <i>Information Technologies & International Development</i> . 4, 3, 13-20, 2008. ISSN: 15447529.
Artigo	2009	EDGAR, F. ICT Policy and perspectives of Human Development in Latin America: the Peruvian Experience. <i>Journal of technology management & innovation</i> . Santiago, 4, 161, 2009. ISSN: 0718-2724.
Artigo	2009	AKPAN-OBONG, P; PARMENTIER, MC. Linkages and Connections: A Framework for Research in Information and Communication Technologies, Regional Integration, and Development. <i>Review of Policy Research</i> . 26, 3, 289-309, May 2009. ISSN: 1541132X.
Artigo	2009	TAPIA, AH; MALDONADO, E. An ICT Skills Cascade: Government-Mandated Open Source Policy as a Potential Driver for ICT Skills Transfer. <i>Information Technologies & International Development</i> . 5, 2, 31-51, 2009. ISSN: 15447529.
Artigo	2009	FINQUELIEVICH, S. Sistemas regionales de innovación: las políticas públicas para la sociedad de la información en América Latina. (Spanish). <i>Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad</i> . 5, 15, 1, Sept. 2010. ISSN: 16680030.
Artigo	2009	NGWENYAMA, O; MORAWCZYNSKI, O. Factors affecting ICT expansion in emerging economies: An analysis of ICT infrastructure expansion in five Latin American countries. <i>Information Technology for Development</i> . 15, 4, 237-258, Oct. 2009. ISSN: 02681102.
Nota do Editor	2009	SILVA, L; WESTRUP, C. Development and the promise of technological change. <i>Information Technology for Development</i> . 15, 2, 59-65, June 2009. ISSN: 02681102.
Nota do Editor	2010	BAR, F; BEST, ML. Building on Seven Years of Collaborative Effort. <i>Information Technologies & International Development</i> . 6, 4, 1, 2010. ISSN: 15447529.
Artigo	2010	BAILEY, A; NGWENYAMA, O. Bridging the Generation Gap in ICT Use: Interrogating Identity, Technology and Interactions in Community Telecenters. <i>Information Technology for Development</i> . 16, 1, 62-82, Jan. 2010. ISSN: 02681102.
Artigo	2011	HILBERT, M. The end justifies the definition: The manifold outlooks on the digital divide and their practical usefulness for policy-making. <i>Telecommunications Policy</i> . 35, 715-736, Jan. 1, 2011. ISSN: 0308-5961.
Artigo	2011	BAILEY, A; NGWENYAMA, O. The challenge of e-participation in the digital city: Exploring generational influences among community telecentre users. <i>Telematics and Informatics</i> . 28, Digital Cities, 204-214, Jan. 1, 2011. ISSN: 0736-5853.
Nota do Editor	2011	BAR, F; BEST, ML. From the Editors. <i>Information Technologies & International Development</i> . 7, 4, 1, 2011. ISSN: 15447529.
Artigo	2011	HAYES, N; RAJÃO, R. Competing institutional logics and sustainable development: the case of geographic information systems in Brazil's Amazon region. <i>Information Technology for Development</i> . 17, 1, 4-23, Jan. 2011. ISSN: 02681102.

Artigo	2011	SILVA DE LIMA, AJ; CUKIERMAN, HL. Da integração das Américas a um cemitério de pipas: a construção de um projeto de inclusão digital na Favela da Maré. (Spanish). Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnologia y Sociedad. 6, 18, 1, Sept. 2011. ISSN: 16680030.
Tese	2012	Jiménez Becerra, Javier Andrés (2012). Las tecnologías de organización de las TICS para el desarrollo (ICT4D), más allá del éxito y el fracaso : el caso de Infodesarrollo en Ecuador. Doctorado en Ciencias Sociales con especialización en Estudios Políticos; FLACSO Sede Ecuador. Quito, 325 p
Artigo / Nota dos Editores	2012	SIMÓ-REIGADAS, FJ; et al. Research on ICT4D in Latin America. Information Technologies & International Development. 8, 4, 1, Dec. 2, 2012. ISSN: 15447529.
Report	2012	HILBERT, M. Toward a conceptual framework for ICT for development: lessons learned from the Latin American 'cube framework'/ Hacia un marco conceptual para las TIC para el desarrollo: lecciones aprendidas del 'cubo' Latinoamericano. Information Technologies & International Development. 4, 243, 2012. ISSN: 1544-7529.
Artigo	2012	POZZEBON, M; DINIZ, EH. Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multilevel, Pluralistic and Remixable Framework. BAR - Brazilian Administration Review. 9, 3, 287-307, Sept. 2012. ISSN: 18077692.
Artigo	2012	HUAROTO, C. Use of the internet and productivity of microbusinesses: evidence from the Peruvian case (2007-2010)/El uso de internet y la productividad de las microempresas: evidencias del caso peruano (2007-2010). Information Technologies & International Development. 4, 113, 2012. ISSN: 1544-7529.
Nota do Editor	2012	BAR, F; TOYAMA, K. From the editors/Nota de los editores. Information Technologies & International Development. 4, 2012. ISSN: 1544-7529.
Artigo	2012	GOMEZ, R. Users' perceptions of the impact of public access computing in Colombia: libraries, telecenters, and cybercafes. Information Technologies & International Development. 3, 19, 2012. ISSN: 1544-7529.
Nota do Editor	2012	ROSSI, G; MURUGESAN, S; GODBOLE, N. IT in Emerging Markets. IT Professional. 14, 4, 2-3, July 2012. ISSN: 15209202.
Nota do Editor	2012	FIGUEIREDO, M; PRADO, P; KRAMER, M. Overcoming Poverty through Digital Inclusion. IT Professional. 14, 3, 6-10, May 2012. ISSN: 15209202.
Artigo	2012	THAKUR, D. Leveraging Information and Communication Technologies for Development (ICTD) in the Caribbean. Geography Compass. 6, 1, 1, Jan. 2012. ISSN: 17498198.
Revisão de livro	2012	PENA-LOPEZ, I. Mireia Fernandez-Ardevol, Hernan Galperin, and Manuel Castells (Dirs.). Comunicacion Movil y Desarrollo Economico y Social en America Latina/ Mireia Fernandez-Ardevol, Hernan Galperin, y Manuel Castells (Dirs.). Comunicacion Movil y Desarrollo Economico y Social en America Latina. Information Technologies & International Development. 4, 281, 2012. ISSN: 1544-7529.
Artigo	2013	DINIZ, E. H.; BAILEY, D. E.; DAILEY, S L.; and SHOLLER, D., "Bridging the ICT4D Design-Actuality Gap: "Human ATMs" and the Provision of Financial Services for "Humble People"" (2013). CONF-IRM 2013 Proceedings. Paper 13. http://aisel.aisnet.org/confirm2013/13
Artigo	2013	BARON, LF; GOMEZ, R. Relationships and Connectedness: Weak Ties that Help Social Inclusion Through Public Access Computing. Information Technology for Development. 19, 4, 271-295, Oct. 2013. ISSN: 02681102.

Artigo	2014	JIMENEZ-MARROQUIN, MC; DEBER, R; JADAD, AR. Information and communication technology (ICT) and eHealth policy in Latin America and the Caribbean: a review of national policies and assessment of socioeconomic context/Política en materia de eSalud y tecnologías de la información y la comunicación en América Latina y el Caribe: análisis de las políticas nacionales y evaluación del contexto socioeconómico. Revista Panamericana de Salud Pública. 5, 329, 2014. ISSN: 1020-4989.
Fórum (debate)	2014	MAURYA, N; et al. ICTs in support of grassroots innovation. Information Technologies & International Development. 1, 21, 2014. ISSN: 1544-7529.
Artigo	2014	BROWN, D; GRINTER, RE. Aboard Abroad: Supporting Transnational Parent-School Communication in Migration-Separated Families. Information Technologies & International Development. 10, 2, 49-62, 2014. ISSN: 15447529.
Artigo	2014	FERNÁNDEZ-BALDOR, Á; et al. Are technological projects reducing social inequalities and improving people's well-being? A capability approach analysis of renewable energy-based electrification projects in Cajamarca, Peru. Journal of Human Development & Capabilities. 15, 1, 13, Feb. 2014. ISSN: 19452829.
Artigo	2014	DINIZ, EH; BAILEY, DE; SHOLLER, D. Achieving ICT4D Project Success by Altering Context, Not Technology. Information Technologies & International Development. 10, 4, 15-29, 2014. ISSN: 15447529.
Artigo	2015	STRATTON, C.; BAILEY, D. A Turn to Latin America: Improving Theory Development in the ICT4D Literature. iConference 2015 Proceedings. 2015
Artigo	2015	COELHO, T; SEGATTO, A; FREGA, J. Analysing ICT and development from the perspective of the capabilities approach: A study in South Brazil. Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries. 67, 1, 14p., Jan. 1, 2015. ISSN: 16814835.
Artigo	2015	SENNE, F; BARBOSA, A. ICT IN BRAZILIAN NON-PROFIT ORGANIZATIONS. International Journal of Public Information Systems. 11, 1, 1, Jan. 2015. ISSN: 16534360.

Fonte: Elaboração própria.

b. Como os artigos serão classificados: esquema original para a classificação dos artigos.

Durante a análise verificou-se que do total de textos selecionados nas principais bases de dados, apenas 41 deles eram referentes à América Latina. Ainda assim, deste, grande parte das menções estão em notas de editores e alguns em revisão de livros.

A partir deste resultado, buscou-se classificar se os textos encontrados seriam artigos; tese ou nota de editores. Após esta classificação, eles serão diferenciados por ano; principal teoria utilizada; teoria secundária (quando existente); metodologia; e localidade analisada. Esta classificação permitirá entender quais padrões são encontrados nas abordagens dos pesquisadores que têm trabalhado temas referentes à América Latina, além de permitir enxergar conflitos, sinergias, lacunas, etc. Quando possível, foi olhado também nos artigos quais as perguntas de pesquisa e quais os resultados. Esta análise visa encontrar avenidas para futuras pesquisas e avanços na área.

4. Apresentação dos Resultados

Nesta seção serão analisados os padrões encontrados na literatura, conflitos, sinergias e lacunas e principais forças e fraquezas encontradas.

a. Que padrões são encontrados nesta literatura?

Os 41 textos encontrados serão inicialmente classificados quanto ao ano de produção. Na sequência apenas os 26 artigos e uma tese (sendo excluídas as notas de editores e revisões de livros) serão classificados quanto a: principal teoria utilizada; teoria secundária (quando existente); metodologia; e localidade analisada.

i) Ano

Quando olhados todos os 41 textos, incluindo notas de editores e revisões de livros, é possível notar que, entre os anos 2000 e 2004, não há qualquer artigo de ICT4D na América Latina. Apenas a partir de 2005 surgiram as primeiras publicações, ainda assim com um pequena incidências nos primeiros anos e bastante variabilidade. Conforme já mencionado, há um pico em 2012 de onze artigos, em função da publicação da edição especial do *journal Information Technologies & International Development*, que tem sete dos textos. Se tirarmos estes textos, a produção anual entre 2005 e 2014 se mantém entre 1 a 6 artigos. É importante notar que nos primeiros seis meses de 2015 houve apenas três artigos. Isso mostra que após um arranque inicial, em meados da década de 2000, a produção não tem crescido naturalmente, apenas quando houve uma indução.

Gráfico 1 - Quantidade de artigos por ano entre 2000 e 2015



Fonte: Elaboração própria.

ii) Principais teorias analisadas

Dos 27 textos em que foram analisados, em 10 deles a teoria não estava especificada claramente ou não foi possível depreender da leitura. Três artigos não estavam disponíveis na íntegra para download, o que também não permitiu esta verificação.

Entre os 14 textos restantes, a *capability approach* é a luz teórica mais comum, com três aparições. *Actor-Network* (ANT) e *social construction of technology* (SCOT) aparecem duas vezes. Estruturação, teoria da agência, teoria da difusão da inovação, teoria da representação social, teoria de redes sociais e teoria institucional aparecem uma única vez cada. Há um dos artigos que propõe um *framework* teórico combinando integração, ICTs e desenvolvimento. A tabela 2 mostra quais teorias foram identificadas e a quantidade que cada uma aparece.

Tabela 2 - Teorias identificadas na literatura.

<i>Capability approach</i>	3
<i>Actor-Network</i>	2
SCOT	2
Estruturação	1
Propõe um <i>framework</i> teórico combinando integração, ICTs e desenvolvimento	1
Teoria da agência	1
Teoria da difusão da inovação	1
Teoria da representação social	1
Teoria de redes sociais	1
Teoria institucional	1

Fonte: Elaboração própria.

iii) Teorias secundárias

Alguns artigos, além das teorias já citadas, fazem uso de outras teorias. Entre elas foram identificadas estruturação aparecendo duas vezes e teoria de redes sociais, teoria da representação social e teoria da agência aparecendo uma vez cada.

iv) Metodologia

Dentre os 26 artigos e uma tese que foram analisados, a preferência dos pesquisadores foi pelos estudos de caso únicos, que foram utilizados em oito artigos. Multi métodos foi a segunda opção mais comum, computando um total de seis trabalhos, sendo quatro compostos de *survey* e entrevistas, um composto de estudo de caso e análise sócio-técnica e um composto de entrevistas e *participatory desing*. Três artigos eram teóricos, dois estudos de casos múltiplos e duas revisões de literatura. Análise documental, análise envoltória de dados (DEA), análise histórica, apenas entrevistas, apenas *survey* e quantitativo (Rubin-Holland causal model) apareceram uma única vez cada um. É possível notar que o campo tem uma nítida preferência pelos métodos qualitativos de pesquisa, uma vez que um artigo puramente quantitativo aparece apenas uma vez dentre os 27 textos verificados. A tabela 3 mostra a distribuição.

Tabela 3 - Metodologias de pesquisa encontradas na literatura.

Estudos de caso	8	30%
Multi métodos	6	22%
Teórico	3	11%
Estudo de casos múltiplos	2	7%
Revisão de literatura	2	7%
Análise documental	1	4%
Análise envoltória de dados (DEA)	1	4%
Análise histórica	1	4%
Entrevistas	1	4%
Quantitativo (<i>Rubin-Holland causal model</i>)	1	4%
<i>Survey</i>	1	4%

Fonte: Elaboração própria.

v) Localidade

Quanto à distribuição geográfica, há uma concentração dos textos no Brasil, com seis artigos, no Peru, com quatro artigos, na Jamaica, com três artigos e na Colômbia, com dois artigos. Argentina, Chile, El Salvador, Equador, Trinidad e Tobago, Venezuela, Honduras e Costa Rica aparecem apenas uma vez cada, às vezes juntamente com outra

localidade. Quatro artigos citavam toda a América Latina e um artigo possuía uma perspectiva global e apresentava também a região.

b. Conflitos, sinergias, lacunas, etc.

Em uma busca nas três das principais revistas acadêmicas (*Information Technologies & International Development (ITID)*, *Information Technology for Development (ITD)*, and *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries (EJISDC)*) de acordo com Heeks (2010), em mais de 850 textos, Stratton e Bailey (2015) encontraram apenas 70 artigos desde 1986 que apresentam dados empíricos para estudos realizados na América Latina, em comparação com mais de 250 para a África e 300 para a Ásia. Não obstante a América Latina conter grande parte dos países em desenvolvimento, a literatura de ICT4D na região mostra-se tímida, explicitando-se aí um conflito: quando olhados os textos sobre a região, é possível notar que há um número grande de projetos sendo desenvolvidos, principalmente após o estabelecimento dos Millennium Development Goals pela Organização das Nações Unidas em 2000 (Diniz et al., 2013). Há, contudo, pouca produção analisando estes projetos, conforme foi possível observar. Na presente análise, realizada entre os anos de 2000 e 2015, apenas 41 textos referiam-se a países latino-americanos ou citam a região.

Dos 41 textos, 27 eram artigos ou teses e destes somente 14 possuíam uma definição clara das teorias que estavam sendo utilizadas. Daí nota-se uma preferência pela Capability approach, de Amartya Sen (COELHO; SEGATTO; FREGA, 2015; SENNE; BARBOSA, 2015; FERNÁNDEZ-BALDOR, 2014). ANT e SCOT, teorias importantes em outras regiões, são pouco utilizadas (RUBINOFF, 2005; SILVA DE LIMA; CUKIERMAN, 2011; JIMÉNES BECERRA, 2012; POZZEBON; DINIZ, 2012), demonstrando uma lacuna a ser endereçada. Pozzebon, Diniz e Reinhard (2011) afirmam, ao falar do Brasil, que os pesquisadores Brasileiros dão pouca atenção à dimensão teórica de seus artigos. Eles dizem que parece que o aspecto substantivo (o assunto em estudo) é percebido como mais importante que o aspecto teórico (a perspectiva adotada em examinar o assunto em estudo). Isso parece ser uma verdade para toda a América Latina, o que fica demonstrado pela quantidade de artigos onde era possível depreender uma afiliação teórica.

Em termos de metodologia, nitidamente os poucos pesquisadores que tratam da região têm uma preferência pelo estudo de caso, congruente com a percepção de Stratton e Bailey (2015). Estudos de casos e estudos de casos múltiplos perfazem 37% da amostra de artigos revisada. Apesar de isso não ser uma fraqueza em si, Stratton e Bailey afirmam que estes casos acabam por focar muito na ‘tecnologia’ e pouco em ‘desenvolvimento’. Secundariamente, multi métodos é a escolha mais recorrente e apenas um dos 27 textos se utilizava de método puramente quantitativo, semelhante ao que é encontrado por Duncombe e Boateng (2009) em um estudo da

bibliografia sobre serviços financeiro por meio de telemóveis em países em desenvolvimento, demonstrando que há um alinhamento com o que é produzido pelo campo internacionalmente.

Por fim, é importante salientar que as pesquisas estão concentradas em alguns países. Brasil, Peru, Jamaica e Colômbia correspondem a mais de metade da produção, estando em 15 das referências. Esta concentração é corroborada por Stratton e Bailey (2015). Para elas, em um estudo dos últimos cinco anos no ITID, ITD e IJISDC, do total de 24 estudos encontrados, cinco estavam no Brasil, cinco no Peru, quatro na Colômbia e quatro no México e outros seis dispersos. Isto demonstra uma importante lacuna em outros países da região.

c. Quais são as forças e as fraquezas?

Segundo Stratton e Bailey (2015) existe espaço para o crescimento da literatura de ICT4D na América Latina. Esta é principal força encontrada. De maneira geral, apesar dos problemas encontrados como a baixa robustez teórica e da pouca diversidade de métodos de pesquisa utilizados, a quantidade de artigos produzidos é muito pequena em comparação com outras regiões em desenvolvimento. Utilizando o Brasil como exemplo, de acordo com Pozzebon, Diniz e Reinhard (2011), o país já possui mais de um telemóvel por habitante e a taxa de conexão à internet avança a passos largos. Isto deixa avenidas abertas para que novas pesquisas sejam feitas avaliando o forma de formulação, implementação e impacto, entre outras oportunidades de programas de desenvolvimento calcados em TICs. A baixa produtividade dos últimos anos é uma fraqueza que pode se transformar em oportunidade. Pozzebon e Diniz (2012) dizem que o território brasileiro está se tornando um grande laboratório para inovações sociais e de negócios relacionados às TICs, com possibilidade de pesquisa em governo eletrônico, tecnologia bancária, inclusão digital, uso de telemóveis e democracia digital (e-democracia), entre outros. Isto não parece ser diferente para toda a América Latina.

5. Conclusão

Notadamente a literatura de ICT4D na América Latina está concentrada nos últimos anos da década de 2000 e nos anos mais recentes até 2015. Esta literatura, contudo, ainda é pequena. Após um primeiro arranque, o número de artigos permanece baixo ao longo dos anos analisados. O presente trabalho e o trabalho de Stratton e Bailey (2015) confirmam que há apenas picos de produção quando há indução. Somente com edições especiais dos principais *journals* do campo é que fazem aumentar a produção.

Pozzebon, Diniz e Reinhard (2011) e Stratton e Bailey (2015) apontam que as pesquisas referentes à América Latina e de autores latino americanos não estão sendo publicadas internacionalmente por uma série de razões. A primeira deles é a barreira da língua.

Enquanto parte dos países africanos e asiáticos que publicam dentro do campo possuem o inglês como primeira ou segunda língua, o mesmo não é verdade para os países da América Latina onde as línguas primeiras são o espanhol e o português e há um certo isolamento dos EUA e da Europa.

Uma segunda barreira citada por Pozzebon, Diniz e Reinhard (2011) é que pesquisadores brasileiros raramente são ativos em redes internacionais de discussão e no corpo editorial de periódicos importantes. Desta tendo mais dificuldade em publicar.

Stratton e Bailey (2015) apresentam como terceira barreira a endogenia da economia e da política da região, negando políticas de países centrais como os EUA e da Europa, mais neoliberais e em favor de livre comércio, privatização e gasto reduzido em programas sociais. As autoras argumentam que autores latino americanos preferem seus próprios paradigmas, criando endogenia. Há indícios disto na presente literatura avaliada com o a recorrência de alguns temas e correntes teóricas, como, por exemplo, o uso da *capability approach*, de Amartya Sen.

É também argumentado por Stratton e Bailey (2015) que a região não é vista como um grande mercado para empresas de tecnologia da informação, que preferem voltar seus esforços para regiões mais populosas, nomeadamente a Ásia.

Por fim, Pozzebon, Diniz e Reinhard (2011) e Stratton e Bailey (2015) também concordam que a região não possui uma tradição de trabalhar com teorias. Brasileiros, por exemplo, “enviam artigos recorrentemente para serem avaliados [...] e quando estes filtrados eles mostram não possuir qualquer posição teórica claramente identificável” (POZZEBON; DINIZ; REINHARD, 2011, p. 12). Esta constatação fica confirmada para o presente conjunto de artigos analisados referentes à América Latina. Do total de textos visualizados, uma minoria mostrava claramente sua teórica, em outros, era possível inferir, contudo, grande parte não permitia qualquer suposição. Isto mostra que, não obstante a preocupação com o objeto de estudo, o rigor metodológico é deixado de lado, prejudicando as chances de publicação.

a. Perspectivas para o avanço da área e outros insights.

A partir desta revisão feita, é possível constatar que há espaço para o crescimento dos estudos de ICT4D na América Latina. Projetos estão sendo desenvolvidos e necessitam de estudos que possam balizar planejamento, para transpor, por exemplo, o *design-actuality gap*, auxiliar na implementação dos muitos programas que estão sendo analisados e possibilitar a mensuração de impacto destes programas.

Dos principais problemas constatados, o fator exógeno dado pela barreira da língua parece ser mais difícil de transpor, contudo

isto pode ser solucionado com a criação de periódicos e congressos específicos para a região.

A criação de periódicos regionais, com pesquisadores ativos em bancas editoriais, irá ao encontro de solucionar a barreira da pequena inserção internacional dos pesquisadores locais. Quando estes *journals* e suas publicações começarem a atrair atenção de fora da região, espera-se que aumente o número de citações e consequentemente do fator de impacto.

A publicação região não pode vir, contudo, sem um maior rigor teórico. Os *gatekeepers* deverão ser mais restritivos quando ao conteúdo dos artigos. Congressos e periódicos locais deverão procurar a solidez teórica e metodológica, forçando pesquisadores a não apenas relatarem objetos de estudo, mas apresentando textos que possam ser cotejados com a literatura internacional, que dialoga desta forma. A preferência contrária ao neoliberalismo não parece ser um problema, contudo a discussão precisa ser embasada, o que também será possível com maior aprofundamento teórico.

A região possuir um mercado fragmentado não parece ser um problema. Uma vez que grande parte dos projetos de ICT4D são geridos com dinheiro de governos, organismos internacionais ou organizações sem fins lucrativos, a visão de Stratton e Bailey (2015) parece enviesada por uma perspectiva empresarial norte-americana.

b. Limitações e recomendação.

As limitações deste trabalho podem ser resumidas pela sua abrangência: na questão temporal, de bases analisadas e no aprofundamento teórico. Para futuros trabalhos sugere-se que um maior período de tempo seja verificado, que outras bases, incluindo anais de conferências locais sejam analisados e que seja cotejado frente a análises bibliográficas de outras regiões, nomeadamente do sudeste asiático e da África.

Referências

AKPAN-OBONG, P; PARMENTIER, MC. Linkages and Connections: A Framework for Research in Information and Communication Technologies, Regional Integration, and Development. Review of Policy Research. 26, 3, 289-309, May 2009. ISSN: 1541132X.

BAILEY, A; NGWENYAMA, O. Bridging the Generation Gap in ICT Use: Interrogating Identity, Technology and Interactions in Community Telecenters. Information Technology for Development. 16, 1, 62-82, Jan. 2010. ISSN: 02681102.

BAILEY, A; NGWENYAMA, O. The challenge of e-participation in the digital city: Exploring generational influences among community telecentre users. Telematics and Informatics. 28, Digital Cities, 204-214, Jan. 1, 2011. ISSN: 0736-5853.

BAR, F; BEST, ML. Building on Seven Years of Collaborative Effort. *Information Technologies & International Development*. 6, 4, 1, 2010. ISSN: 15447529.

BAR, F; BEST, ML. From the Editors. *Information Technologies & International Development*. 7, 4, 1, 2011. ISSN: 15447529.

BAR, F; TOYAMA, K. From the editors/Nota de los editores. *Information Technologies & International Development*. 4, 2012. ISSN: 1544-7529.

BARON, LF; GOMEZ, R. Relationships and Connectedness: Weak Ties that Help Social Inclusion Through Public Access Computing. *Information Technology for Development*. 19, 4, 271-295, Oct. 2013. ISSN: 02681102.

BROWN, D; GRINTER, RE. Aboard Abroad: Supporting Transnational Parent-School Communication in Migration-Separated Families. *Information Technologies & International Development*. 10, 2, 49-62, 2014. ISSN: 15447529.

COELHO, T; SEGATTO, A; FREGA, J. Analysing ICT and development from the perspective of the capabilities approach: A study in South Brazil. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 67, 1, 14p., Jan. 1, 2015. ISSN: 16814835.

DINIZ, E H.; BAILEY, D. E.; DAILEY, S. L.; SHOLLER, D., "Bridging the ICT4D Design-Actuality Gap: "Human ATMs" and the Provision of Financial Services for "Humble People"" (2013). CONF-IRM 2013 Proceedings. Paper 13. <http://aisel.aisnet.org/confirm2013/13>

DINIZ, EH; BAILEY, DE; SHOLLER, D. Achieving ICT4D Project Success by Altering Context, Not Technology. *Information Technologies & International Development*. 10, 4, 15-29, 2014. ISSN: 15447529.

DUNCOMBE, R; BOATENG, R. Mobile Phones and Financial Services in Developing Countries: a review of concepts, methods, issues, evidence and future research directions. *Third World Quarterly*. 30, 7, 1237-1258, Oct. 2009. ISSN: 01436597.

EDGAR, F. ICT Policy and perspectives of Human Development in Latin America: the Peruvian Experience. *Journal of technology management & innovation*. Santiago, 4, 161, 2009. ISSN: 0718-2724.

FERNÁNDEZ-BALDOR, Á; et al. Are technological projects reducing social inequalities and improving people's well-being? A capability approach analysis of renewable energy-based electrification projects in Cajamarca, Peru. *Journal of Human Development & Capabilities*. 15, 1, 13, Feb. 2014. ISSN: 19452829.

FIGUEIREDO, M; PRADO, P; KRAMER, M. Overcoming Poverty through Digital Inclusion. *IT Professional*. 14, 3, 6-10, May 2012. ISSN: 15209202.

FINQUELIEVICH, S. Sistemas regionales de innovación: las políticas públicas para la sociedad de la información en América Latina. (Spanish). *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 5, 15, 1, Sept. 2010. ISSN: 16680030.

FRANKLIN, M. Suggested Best Practice for Pursuing Development and Poverty Reduction Through National ICT Strategies. *Journal of Eastern Caribbean Studies*. 85, Dec. 2006.

FRANKLIN, M. The Pursuit of Development and Poverty Reduction through Information and Communication Technology (ICT) in Trinidad and Tobago. *Journal of Eastern Caribbean Studies*. 32, 2, 23-49, June 2007. ISSN: 10288813.

GOLDSTEIN, R. Contributing to Socially Relevant Public Policies on E-Governance: The Case of the Genesis of the Communes in Buenos Aires City. IGI Global, 2007. 277 p. ISBN: 978-1-59140-975-5.

GOMEZ, R. Users' perceptions of the impact of public access computing in Colombia: libraries, telecenters, and cybercafes. *Information Technologies & International Development*. 3, 19, 2012. ISSN: 1544-7529.

HAYES, N; RAJÃO, R. Competing institutional logics and sustainable development: the case of geographic information systems in Brazil's Amazon region. *Information Technology for Development*. 17, 1, 4-23, Jan. 2011. ISSN: 02681102.

HEEKS, R. An ICT4D Journal Ranking Table. *Information Technologies & International Development*. 6, 4, 71-75, 2010. ISSN: 15447529.

HILBERT, M. The end justifies the definition: The manifold outlooks on the digital divide and their practical usefulness for policy-making. *Telecommunications Policy*. 35, 715-736, Jan. 1, 2011. ISSN: 0308-5961.

HILBERT, M. Toward a conceptual framework for ICT for development: lessons learned from the Latin American 'cube framework'/ Hacia un marco conceptual para las TIC para el desarrollo: lecciones aprendidas del 'cubo' Latinoamericano. *Information Technologies & International Development*. 4, 243, 2012. ISSN: 1544-7529.

HUAROTO, C. Use of the internet and productivity of microbusinesses: evidence from the Peruvian case (2007-2010)/El uso de internet y la productividad de las microempresas: evidencias del caso peruano (2007-2010). *Information Technologies & International Development*. 4, 113, 2012. ISSN: 1544-7529.

JIMÉNEZ BECERRA, J. A. Las tecnologías de organización de las TICS para el desarrollo (ICT4D), más allá del éxito y el fracaso : el caso de Infodesarrollo en Ecuador. Doctorado en Ciencias Sociales con especialización en Estudios Políticos; FLACSO Sede Ecuador. 2012. Quito, 325 p

JIMENEZ-MARROQUIN, MC; DEBER, R; JADAD, AR. Information and communication technology (ICT) and eHealth policy in Latin America and the Caribbean: a review of national policies and assessment of socioeconomic context/Politica en materia de eSalud y tecnologías de la informacion y la comunicacion en America Latina y el Caribe: analisis de las politicas nacionales y evaluacion del contexto socioeconomico. *Revista Panamericana de Salud Publica*. 5, 329, 2014. ISSN: 1020-4989.

KRISHNA, S; WALSHAM, G. Implementing public information systems in developing countries: Learning from a success story. *Information Technology for Development*. 11, 2, 123-140, June 2005. ISSN: 02681102.

MAAIL, A. G., "User Participation and the Success of Development of ICT4D project: A Critical Review" (2011). *GlobDev*. 2011. Paper 18.

MAURYA, N; et al. ICTs in support of grassroots innovation. *Information Technologies & International Development*. 1, 21, 2014. ISSN: 1544-7529.

MEIER, S; NAIR-REICHERT, U. Empowering Women Through ICT-Based Business Initiatives: An Overview of Best Practices in E-Commerce/E-Retailing Projects. *Information Technologies & International Development*. 4, 2, 43-60, 2007. ISSN: 15447529.

MENDES, V. M. The role of higher education in a new Quadruple Helix culture. The rise of a new quadruple helix partnership - University, civil society, government and industry working together for human and social development. *Triple Helix Conference*. Madri. 2010.

NGWENYAMA, O; MORAWCZYNSKI, O. Factors affecting ICT expansion in emerging economies: An analysis of ICT infrastructure expansion in five Latin American countries. *Information Technology for Development*. 15, 4, 237-258, Oct. 2009. ISSN: 02681102.

PARMENTIER, MC; HUYER, S. Female Empowerment and Development in Latin America: Use Versus Production of Information and Communications Technology. *Information Technologies & International Development*. 4, 3, 13-20, 2008. ISSN: 15447529.

PENA-LOPEZ, I. Mireia Fernandez-Ardevol, Hernan Galperin, and Manuel Castells (Dirs.). *Comunicacion Movil y Desarrollo Economico y Social en America Latina/ Mireia Fernandez-Ardevol, Hernan Galperin, y Manuel Castells (Dirs.). Comunicacion Movil y Desarrollo Economico y Social en America Latina*. *Information Technologies & International Development*. 4, 281, 2012. ISSN: 1544-7529.

POZZEBON, M; DINIZ, EH. Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multilevel, Pluralistic and Remixable Framework. *BAR - Brazilian Administration Review*. 9, 3, 287-307, Sept. 2012. ISSN: 18077692.

POZZEBON, M; DINIZ, E; REINHARD, N. Creating a brazilian school in international information systems research: opportunities and challenges. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 2011.

ROSSI, G; MURUGESAN, S; GODBOLE, N. IT in Emerging Markets. *IT Professional*. 14, 4, 2-3, July 2012. ISSN: 15209202.

RUBINOFF, DD. Life histories in cyberspace: life writing as a development tool for rural women. *Geoforum*. 36, Themed Issue on Critical Geographies of the Caribbean and Latin America, 59-75, Jan. 1, 2005. ISSN: 0016-7185.

SENNE, F; BARBOSA, A. ICT IN BRAZILIAN NON-PROFIT ORGANIZATIONS. *International Journal of Public Information Systems*. 11, 1, 1, Jan. 2015. ISSN: 16534360.

SILVA DE LIMA, Aj; CUKIERMAN, HL. Da integração das Américas a um cemitério de pipas: a construção de um projeto de inclusão digital na Favela da Maré. (Spanish). *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnologia y Sociedad*. 6, 18, 1, Sept. 2011. ISSN: 16680030.

SILVA, L; WESTRUP, C. Development and the promise of technological change. *Information Technology for Development*. 15, 2, 59-65, June 2009. ISSN: 02681102.

SIMÓ-REIGADAS, Fj; et al. Research on ICT4D in Latin America. *Information Technologies & International Development*. 8, 4, 1, Dec. 2, 2012. ISSN: 15447529.

STRATTON, C.; BAILEY, D. A Turn to Latin America: Improving Theory Development in the ICT4D Literature. *iConference 2015 Proceedings*. 2015

TAPIA, AH; MALDONADO, E. An ICT Skills Cascade: Government-Mandated Open Source Policy as a Potential Driver for ICT Skills Transfer. *Information Technologies & International Development*. 5, 2, 31-51, 2009. ISSN: 15447529.

THAKUR, D. Leveraging Information and Communication Technologies for Development (ICTD) in the Caribbean. *Geography Compass*. 6, 1, 1, Jan. 2012. ISSN: 17498198.

WALSHAM, G; SAHAY, S. Research on information systems in developing countries: Current landscape and future prospects<FN>Ramiro Montealegre was the accepting Associate Editor for this paper </FN>. *Information Technology for Development*. 12, 1, 7-24, Mar. 2006. ISSN: 02681102.

WILSON III, EJ; BEST, ML; BAR, F. ITID 2.0. *Information Technologies & International Development*. 4, 2, 1, 2007. ISSN: 15447529.

Compartilhamento de Conhecimentos na Feira Livre de Campina Grande: Reflexões sobre os Relacionamentos entre Feirantes e Fregueses

Francilene Araújo de Moraes
Silvio Popadiuk
Fábio de Oliveira Lucena

Resumo

As feiras livres são espaços destinados tanto ao comércio quanto ao lazer e encontros, tornando-se em ambientes propícios ao compartilhamento de conhecimentos. Apesar da sua riqueza para estudos organizacionais, não têm havido pesquisas que tratem do compartilhamento de conhecimento em tais contextos. Neste sentido, o presente investiga como os feirantes compartilham conhecimentos entre si e também com os fregueses, destacando a natureza dos relacionamentos entre os mesmos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, com feirantes e fregueses da Feira Livre de Campina Grande. Os resultados apresentam alguns exemplos de compartilhamento de conhecimentos, além de indicar que os relacionamentos são permeados por amizade, lealdade e confiança entre feirantes e fregueses. Já, entre os próprios feirantes, verificou-se distanciamento, polidez e deslealdade.

Palavras-Chaves: Compartilhamento de Conhecimento; Feirantes e Fregueses; Feira Livre de Campina Grande.

1. Introdução

As feiras livres são espaços abertos destinados tanto ao comércio quanto ao lazer e encontros, na medida em que as pessoas se reúnem para vender, comprar e trocar produtos ou, simplesmente, para conversarem e trocarem ideias, em dias e horários preestabelecidos. Perduram desde a antiguidade e desempenham um papel relevante na construção das cidades e respectivas consolidações econômicas, históricas, social e cultural (SÁ, 2010).

Nos tempos modernos, as feiras têm diversificado ao máximo seu tipo de comércio, possuindo desde produtos sofisticados até mínimas coisas que a classe pobre precisa. Hoje as feiras livres se confundem com os mercados, diferentemente da Idade Média, e passam a ser um comércio que centraliza compradores e vendedores (MAIOR, 1978).

Assim como diversas outras cidades do mundo, a Feira Livre de Campina Grande, no Nordeste do Brasil, é um espaço peculiar de comércio, que ultrapassa as transações comerciais propriamente ditas, passando a ser uma atividade profissional marcada pelas

relações estabelecidas entre vendedores e fregueses e também entre os próprios feirantes, constituindo-se assim, num espaço propício ao compartilhamento e criação de conhecimentos (CARDOSO; MAIA, 2010).

A revisão da literatura pertinente possibilitou identificar que o tema feira livre, apesar de “rico” enquanto possibilidade de estudo é pouco explorado no âmbito organizacional. Notou-se que as principais temáticas estudadas correspondem aos seguintes assuntos: feira de negócios e estratégias de marketing; identidade e construção de estratégia em organização informal; feira, enquanto negócio; fatores que afetam o desempenho dos expositores; credibilidade dos produtos vendidos; metodologia usada em estudos envolvendo feira; identificação dos feirantes e seus negócios. A ausência de pesquisas sobre compartilhamento de conhecimento e relacionamentos que favorecem tal troca em feira livre se constituiu uma lacuna do conhecimento, o que motivou o presente estudo.

Compartilhamento de conhecimento diz respeito ao conhecimento que é transmitido do emissor para o receptor, ficando o conhecimento tanto com o emissor quanto com o receptor, segundo Faye, Lortie e Desmarais (2008). Já a criação do conhecimento deriva diretamente da interação entre pessoas, conforme assinalam Nonaka e Takeuchi (1995).

Tendo em vista o peculiar ambiente da feira livre, que é marcado pelas relações de amizade, confidências e confiança, questiona-se sobre como os feirantes compartilham conhecimentos entre si e também com os fregueses, destacando a criação do conhecimento, que deriva destas interações.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa, de caráter qualitativo, com feirantes, donos de barracas de diversos produtos, na Feira Livre de Campina Grande, com o objetivo de identificar como os feirantes compartilham conhecimentos entre si e também com os fregueses, destacando os tipos de relacionamentos entre os mesmos.

Acredita-se tratar de relevante investigação científica, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico, uma vez que, além de fortalecer os estudos sobre compartilhamento de conhecimentos em ambientes organizacionais diferenciados, como é o caso, da feira livre, os resultados obtidos poderão ser transferidos para outros ambientes organizacionais. Nota-se que existe uma tendência atual dos grandes centros ou grandes empresas implantar em seu cotidiano organizacional práticas gerenciais que levem em consideração singularidades e especificidades das pequenas ou informais organizações, buscando assim, compreender as reais necessidades dos clientes, buscando atendê-las e, por fim, torná-los mais satisfeitos (SAMARA; MORSCH, 2005; KARSAKLIAN, 2004).

Este artigo está dividido em cinco partes. A introdução apresenta os objetivos da pesquisa, seus principais pilares teórico-metodológicos e alguns aspectos sobre a feira livre. A segunda seção traz um breve levantamento da literatura sobre a feira livre, destacando a feira de Campina Grande. Na terceira seção são

discutidos o compartilhamento de conhecimentos e o Ba. A quarta seção, por sua vez, aborda os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. A quinta seção trata dos resultados e análises dos dados. Por último, na sexta seção, são apresentadas as considerações finais.

2. As Feiras Livres

Etimologicamente, a palavra feira deriva-se do latim *feria*, que significa dia de festa e refere-se ao local designado, desde a antiguidade, para realização de transações comerciais em dias e horários fixos. Logo, não estamos diante de qualquer tipo de comércio, mas de um negócio, que, desde o seu nome, transmite ideias simultâneas de alegria e rentabilidade.

Desde a antiguidade, as feiras livres constituem um importante meio de comercialização e também um espaço de lazer e de encontros, na medida em que as pessoas se reúnem em um determinado local para realizar vendas ou trocas de produtos. Trata-se de um negócio que, ao longo de sua história, vem se transformando e que, apesar de terem, ao longo do tempo, seus espaços reduzidos em função da expansão de outros canais de comercialização, como os supermercados e os shoppings, até hoje, as feiras desempenham um papel relevante na consolidação econômica, histórica, social e cultural das cidades (GOMES et al., 2013; SALES; REZENDE; SETTE, 2011).

Além disso, conforme assinalam Ferreira et al. (2011), apesar da concorrência imposta pelos empreendimentos de grande porte, que se instalaram nos centros urbanos, as feiras livres continuam na modernidade sendo espaços abertos e democráticos, característico da cultura nordestina.

Em relação às suas peculiaridades e singularidades, Sales, Rezende e Sette (2011) destacam que a feira livre é um ambiente singular de comércio em função de várias características, tais como: a) oferta de produtos diferenciados e de qualidade; b) relações de amizade e confiança estabelecidas entre vendedores e fregueses, que favorecem os feirantes conhecerem as necessidades e desejos dos seus clientes e, dessa forma, aprimorar aspectos produtivos e de venda, a fim de atender continuamente a essas necessidades; c) ambiente intrinsecamente lúdico, que ultrapassa o espaço de comercialização e se constitui num ambiente de encontros, conversas, articulações e diversões.

A feira livre, segundo Ferreira et al. (2011) e Cavedon (2002), é um ambiente democrático e movimentado, cheio de sons, cores, cheiros, odores etc. Os aromas se misturam: o perfume exalado pelas frutas e flores mistura-se com os odores dos peixes. Pessoas de posses e pobres, brancos e negros, turistas ou não, letrados ou não, todos circulam pelas feiras. Já para Sá (2010), é um ambiente onde se mesclam o tradicional e o moderno e, nas palavras de Cavedon (2004), nela o profano e o sagrado se misturam. Trata-se de um

ambiente paradoxal, de um espaço democrático, alvo de vários estudos e interpretações.

Apesar de se tratar de um espaço lúdico, de amizades e de oportunidades para os clientes adquirirem produtos “novos”, de boa qualidade e de procedência segura, Sales, Rezende e Sette (2011) chamam a atenção para o fato de que a feira é um negócio e que precisa de aplicações administrativas, a fim de garantir a sobrevivência dos feirantes, como empreendedores, no mercado competitivo em que estão inseridos. Inclusive, realçam que, na medida em que a feira livre é entendida como um negócio, este canal de comercialização se torna um forte instrumento de políticas públicas e um grande gerador de emprego e renda para o município.

Sá (2010) considera que a feira livre, apesar de perdurar desde a antiguidade e ser uma atividade econômica e social relevante à vida de muitos brasileiros, em especial aos nordestinos, hoje está ligada à dinâmica do capitalismo contemporâneo, sendo constituída pelas instituições chaves da modernidade, Estado e mercado. Diferentemente de Sales et al. (2011), que enxergam a feira como um negócio gerador de empregos, Sá (*op.cit.*) afirma que a feira não se mostra capaz de gerar empregos para parte significativa da população e, ao mesmo tempo, desenvolve-se de modo relativamente distinto, conforme a condição geopolítica da região. No interior do Nordeste, por exemplo, a feira é um espaço onde os trabalhadores nordestinos lutam por subsistência ou pelo sonho de uma vida melhor (SÁ, 2010).

2.1 A Feira Livre de Campina Grande

Assim como em diversas outras cidades do Nordeste, a origem da Feira de Campina Grande, na Paraíba, relaciona-se diretamente à própria origem da cidade, bem como ao processo de urbanização do Brasil. Localizada aos arredores de um caminho colonial próximo à estrada real, Campina Grande, segundo Cardoso e Maia (2010), desde sua origem, é o tipo da cidade mercado, que se relaciona tanto com outras regiões da Paraíba, como, por exemplo, o sertão, o brejo e a capital, quanto com outros Estados do Nordeste: Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Por se tratar de uma rota estratégica, segundo Ferreira et al. (2011), essa região aglomerava tropeiros e boiadeiros, facilitando, assim, o comércio e trocas de diversos produtos, tais como, farinha de mandioca, algodão, carne, cordas, milho, frutas, cana, aguardente etc. Ademais, conforme Cardoso e Maia (2010), a Feira de Campina Grande se destacou pelo papel centralizador em virtude da própria condição geográfica, onde está localizada.

Ao comparar o papel centralizador da Feira de Campina Grande de outrora com a feira dos dias atuais, Cardoso e Maia (2010) afirmam que esta feira já não possui a mesma imponência. Alegam que há um elevado número de feiras que passaram a ocorrer nas outras cidades da Paraíba e do Nordeste como um todo, inclusive nos

mesmos dias preestabelecidos para a Feira de Campina Grande (principalmente quinta, sexta e sábado), diminuindo, assim, a necessidade das pessoas dos outros interiores e Estados se deslocarem para Campina Grande, com o objetivo de comprar e vender os seus produtos.

Mesmo assim, a Feira de Capina Grande continua sendo um espaço integrador, que liga o campo à cidade, pois é para as feiras que se dirigem os agricultores e criadores. O dia da feira é marcado por muita movimentação, conversas, compras e vendas de produtos diversificados. É o momento dos pequenos agricultores da redondeza trazerem os seus produtos para serem vendidos e se abastecerem de outros gêneros. É também o momento do encontro com o cliente, o esperado e amigo cliente, além de um espaço destinado às amizades e diversas conversas, que variam desde problemas familiares, religião, política, até dicas de receitas, remédios etc. Na feira, encontra-se de tudo, desde gêneros alimentícios, incluindo carnes, legumes, frutas, verduras, queijo, coco, doces etc. até roupas, calçados, flores, utensílios domésticos, plásticos, louças, chapéus, chicotes, botas, cds, dvds, entre outros produtos (CARDOSO; MAIA, 2010).

Especificamente em relação à Feira de Campina Grande, que tanto impulsionou o crescimento e desenvolvimento da cidade, os autores (*op.cit.*) chamam a atenção para as características paradoxais desta feira, marcada pela mistura do novo com o velho, do rural com o urbano, do moderno com o tradicional. Exemplificando, eles dizem que na Feira Livre de Campina se encontram desde produtos manufaturados de maneira rudimentar, como lamparinas feitas de restos de latas; abano de palha para fogão; chapéus de couro e de palha, até aparelhos eletrônicos e serviços, como “disque feira” e “disque frete”. Comentam, ainda, que as feiras desempenham relevante papel na socialização dos indivíduos, uma vez que proporcionam condições para encontros e reencontros, marcados por suas especificidades e singularidades, em dias e horários pré-estabelecidos, conforme observado anteriormente.

3. Compartilhamento de Conhecimento

Antes de analisar as características do compartilhamento de conhecimento e também a maneira como este ocorre, faz-se necessário esclarecer que este assunto é abordado na literatura sob o enfoque de transferência de conhecimento. Três termos são usados para descrever este assunto: transferência de conhecimento por si, troca e partilha de conhecimentos, compartilhamento de conhecimento. Embora cada um destes termos se relacione com diferentes perspectivas, objetivos e interesses e também não existir uma superioridade de uns sobre os outros, esta diversidade de conceitos dificulta as pesquisas na área, no que se refere à imprecisão do termo. Sendo assim, compartilhamento de conhecimento diz respeito ao conhecimento que é transmitido do

emissor para o receptor, ficando o conhecimento tanto com o emissor quanto com o receptor (FAYE et al., 2008).

Faye et al. (2008) relatam transferência de conhecimento sob a perspectiva de disseminação do conhecimento, que por sua vez, constitui a base das seguintes abordagens: linear, bidirecional, interativa. Na abordagem linear, os pesquisadores e especialistas geram conhecimentos e os repassam para os usuários, de maneira unidirecional, sem levar em consideração as preocupações e expectativas dos usuários. Contrariamente a esta abordagem, no modelo bidirecional, identificam-se as necessidades e preocupações dos futuros usuários, construindo assim, um intercâmbio entre emissores e usuários. Já na perspectiva interativa, como o próprio nome sugere, existe uma troca entre emissores e receptores e a transferência de conhecimento ocorre mediante esta interação.

Ainda, de acordo com estes autores (*op.cit.*), a transferência de conhecimento ocorre de maneira formal e informal, podendo envolver: transferência de resultados de pesquisas; transferência de tecnologia; transferência de aprendizagem; transferência organizacional. Já, em relação à utilidade da transferência, Faye et al. (2008) apontam três utilidades: instrumental, conceitual, simbólica ou estratégica. A primeira utilidade consiste em modificar uma ação ou subsidiar uma decisão. A segunda utilidade é mais informativa do que prescritiva. Conduz a tomada de decisão e também a ações de curto prazo, uma vez que o conhecimento traz novas ideias que influenciam a compreensão. Por fim, a utilidade simbólica ou estratégica da transferência se refere ao fato de que o conhecimento é usado como um argumento de autoridade para legitimar ou justificar posições ou decisões.

Quando há muitos componentes tácitos na transferência do conhecimento, Szulanski (1996) coloca que um relacionamento árduo, que é trabalhoso e distante, pode criar dificuldades adicionais na conversão do conhecimento. O autor acrescenta que é preciso ver a transferência como um processo, com vistas a melhor compreender as dificuldades inerentes à conversão do conhecimento.

Dependendo das abordagens e definições adotadas, existem diferentes processos ou modelos de transferência do conhecimento. Os principais modelos descritos por Faye et al. (2008) são: fluxo linear, colaborativo, interação, intercâmbio e partilha de conhecimento, conforme descritos a seguir.

No modelo de fluxo linear, que é eminentemente unidirecional, a transferência de conhecimento entre transmissores e receptores é representado por fluxos lineares/ unidirecionais. Trata-se de um aspecto dinâmico, no qual os emissores assumem um papel ativo e os receptores apresentam-se mais passivos. A influência do contexto e características individuais (nível, experiência, etc.) sobre o processo ou sobre a finalidade da transferência estão ausentes.

No modelo colaborativo, evidencia-se trocas regulares entre produtores e usuários do conhecimento. As trocas estabelecidas entre ambos são destinadas a integrar as preocupações dos usuários,

podendo acontecer em várias de suas fases. Também são usadas para mostrar as relações que existem entre os dois centros de criação do conhecimento: pesquisa e ação. Estas relações são caracterizadas por um fluxo alternativo, contínuo e progressivo, que pode assumir a forma de uma espiral.

No modelo de interação, a troca entre emissores e receptores é mais elaborada e ocorre de maneira circular. Este modelo envolve, por um lado, a existência de relações de colaboração entre um conjunto de atores, e, por outro lado, uma reflexão sobre o contexto em que os usuários operaram e como a transferência de conhecimento ocorre. Nesse modelo, o conhecimento é o resultado de interações entre atores de diferentes sistemas.

Em modelos de intercâmbio e partilha de conhecimento, o processo de interação entre os diversos grupos sociais, tais como pesquisadores, tomadores de decisão e usuários, é central e resulta em redes de intercâmbio. Pesquisadores produzem um conhecimento que pode ser melhorado por meio de feedback dos usuários através de canais de intercâmbio. O central para estes modelos é o produto final, ou seja, a utilização dos resultados, a avaliação do grau como os objetivos foram atingidos, e a influência e impacto dos resultados por meio de sua aplicação e utilização.

Nota-se, através destes quatro modelos de transferência de conhecimento que, cada vez mais, os usuários estão tendo um papel ativo na construção do conhecimento.

Em relação aos fatores que facilitam a transferência de conhecimentos, Faye et al. (2008) informam que estes fatores irão variar, de acordo com os objetivos pretendidos, a estratégia escolhida e o contexto organizacional. Entre estes fatores, destacam-se: fornecimento, em tempo hábil, de soluções sobre questões de interesse dos usuários; definição de uma estratégia clara de divulgação dos resultados desde o início; combinação de vários métodos para divulgação dos resultados, etc.

Segundo Gubbins et al. (2012), para transferir o CT, é preciso externalização e internalização. A dificuldade é intensificada porque o repositório fundamental do conhecimento tácito está nos indivíduos (ARGOTE; INGRAM, 2000), sendo necessária habilidade e boa vontade das pessoas para externalizar o mesmo de modo que as outras pessoas possam entendê-lo.

Já, em relação aos impactos do conhecimento transferido na organização, este impacto pode ter provocado efeitos esperados, inesperados, positivos, negativos. Isto vai depender do tipo de atividade e área organizacional, em que a transferência de conhecimento ocorreu. Entre os possíveis efeitos da transferência do conhecimento, Faye et al. (2008) apontam: a) valorização do conhecimento transferido para produtos inovadores e rentáveis, processos, serviços ou tecnologias; b) progressos e avanços; c) decisões tomadas com base no conhecimento transferido; d) problemas resolvidos no todo ou em parte, com base no

conhecimento transferido; e) contribuição do conhecimento transferido para o capital humano e para o capital técnico.

No compartilhamento de conhecimento, podem ocorrer algumas dificuldades ou obstáculos, tais como: linguagem, emoções, crenças, valores, etc. A dificuldade da linguagem aparece em contextos em que os indivíduos, apesar de terem conhecimentos, esbarram na dificuldade de compartilhá-los em função da falta de domínio do idioma. Esta dificuldade também aparece entre pessoas que compartilham o mesmo idioma e ocorre devido à falta de habilidade de expressão oral, conforme Morandim (2003).

As emoções, crenças e valores, por sua vez, também interferem no compartilhamento de conhecimentos, tanto maximizando a relevância do conhecimento que precisa ser compartilhado quanto minimizando. O interesse, a necessidade de saber um tipo particular de assunto são aspectos, que aliados à percepção, memória, atenção, esforço, persistência, concentração, etc. interferem no compartilhamento de conhecimentos e, por conseguinte, na criação ou modificação de conhecimentos (NOVAES, 1980; BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008).

Morandim (2003) enfatiza que as emoções, os sentimentos e os modelos mentais dos indivíduos precisam ser compartilhados a fim de favorecer o desenvolvimento da confiança mútua. A confiança mútua é necessária à transferência de conhecimento, principalmente à do conhecimento tácito, assim como o estabelecimento de um ambiente onde os indivíduos interagem de forma cooperativa uns com os outros.

Nesse contexto de compartilhamento, os conhecimentos são criados e modificados, conforme analisado a seguir.

3.1. Conhecimento e Ba

O conceito de conhecimento é amplo e pode ter diferentes significados, consoante o referencial filosófico-teórico adotado pelo autor. O conhecimento, por exemplo, pode ser de dois tipos: tácito e explícito. O primeiro se refere ao conhecimento que é mais fácil de ser demonstrado do que codificado. Já, o segundo corresponde ao conhecimento que é codificável e transmissível em linguagem formal. O compartilhamento de conhecimento envolve a transferência do conhecimento tácito e explícito entre os indivíduos dentro da organização.

O conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1995) é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, o que eles chamam de conversão do conhecimento. A conversão do conhecimento pode ocorrer através de quatro modos, a partir da combinação entre o conhecimento tácito e o explícito. Os quatro modos são: socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito); combinação (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito); internalização (conversão do conhecimento explícito em

conhecimento tácito); externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito).

Nonaka e Takeuchi (1995) atribuem caráter dinâmico e contínuo à criação do conhecimento organizacional, que surge a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito. Colocam também que o conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão é diferente. Ou seja, a socialização gera conhecimento compartilhado; a externalização gera conhecimento conceitual; a internalização gera o conhecimento operacional e a combinação gera o conhecimento sistêmico.

Os conteúdos dos conhecimentos, gerados através dos quatro modelos de conversão, interagem entre si, construindo novos conhecimentos a partir de diversificadas interações, o que os autores denominam de espiral de criação do conhecimento organizacional.

Para Nonaka, Toyama e Bonno (2000), a criação do conhecimento requer uma atmosfera propícia, o que eles denominam de Ba. Trata-se de um termo japonês, que se refere ao lugar ou espaço onde os indivíduos interagem. Neste ambiente ocorre a troca de ideias, e o compartilhamento de conhecimentos, além da construção de uma linguagem comum, que sincronize os ritmos mentais e emocionais das pessoas, gerando conhecimentos.

Bennett (2001) e Nonaka e Konno (1998) consideram quatro tipos de Ba. O primeiro tipo, originando Ba, envolve o compartilhamento de sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Trata-se de um Ba necessário na fase de socialização e ocorre face a face. O segundo tipo, interagindo no Ba, associa-se à externalização do conhecimento e emerge a partir de cenários construídos. O conhecimento tácito se torna explícito através do diálogo, reflexão e compartilhamento de modelos mentais. O terceiro tipo, que é o Ba virtual, diz respeito ao uso da comunicação virtual na construção do Ba, oferecendo um contexto para transmissão de conhecimento explícito para um maior número da população, através de equipamentos eletrônicos e outras mídias, como por exemplo grupos virtuais. O quarto e último tipo, exercitando o Ba, refere-se à prática do Ba, que leva a internalização do conhecimento. Isto pode ocorrer através de monitoramento, treinamento, estágio, etc.

Além disso, o Ba é um ambiente propício à aprendizagem, que por sua vez, depende de vários fatores, tais como: tentativa e erro, observação e, escuta de histórias sobre como outras pessoas trataram problemas. Tipicamente ocorre mais no nível individual do que organizacional. No processo de criação do conhecimento, evidencia-se a presença de inputs, outputs e moderadores

Por fim, observar, conversar, trocar experiências são maneiras pelas quais as pessoas descobrem o que sabem, compartilham conhecimentos e criam novos conhecimentos, que podem ter utilidade tanto para o indivíduo quanto para a organização. Importante destacar que, neste compartilhamento, podem ocorrer conflitos de ideias e, justamente, através dos diálogos estabelecidos podem levar os emissores e receptores a redimensionarem seus

conhecimentos e criarem novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Em relação à estrutura do conhecimento, Collins (1993) apresenta quatro elementos, que são, simbólico, corporificado, mentalizado e introjetado pelas culturas. Simbólico refere-se ao conhecimento que pode ser transferido sem perdas, por meios de sinais, como por exemplo o conhecimento que é transferido entre computadores e demais mídias. Corporificado é o conhecimento que depende do corpo, está relacionado com a parte física do cérebro e não com sua atuação cerebral, propriamente dita. Mentalizado realça o aspecto cerebral, no qual a geração de conhecimento ocorre através da seleção de objetos e ideias. Aculturado ou conhecimento sociocultural depende do ambiente externo e da interpretação.

Levando em consideração que o conhecimento pode ser transferido e decorre da ação humana, Collins (1993) argumenta que apenas uma parte deste conhecimento pode ser transferida. A parte do conhecimento não suscetível de codificação ou mecanização fica na mente humana, aguardando o momento oportuno de ser utilizado. Em outras palavras, o indivíduo sabe, tem conhecimento, mas só se dá conta desta apropriação do saber quando surge uma necessidade e este conhecimento é externalizado.

Conhecimento e habilidade são diferentes, segundo Collins (1993), e esta diferença ocorre em função de dois tipos de ação humana, que são: conhecimento tácito e conhecimento formal. O conhecimento tácito é o conhecimento que está localizado na sociedade. Já, o conhecimento formal é o conhecimento que pode ser transferido para símbolos e codificado em máquinas e outros artefatos.

Novos conhecimentos surgem, não quando o conhecimento tácito se torna explícito, mas quando o nosso desempenho qualificado - nossa práxis - é pontuada em novas formas através da interação social (TSOUKAS, 2007). O conhecimento tácito, composto por um conjunto de elementos de que somos subsidiariamente conscientes, é um tipo de conhecimento-ainda-não-articulado, ou seja, um conhecimento que existe apenas em uso e não pode ser ainda formulado em regras. O conhecimento tácito não pode ser "capturado", "traduzido" ou "convertido". Apenas exibido ou manifestado no que fazemos.

O conhecimento tácito e o explícito não são os dois extremos de um *continuum*, mas os dois lados da mesma moeda: mesmo o tipo mais explícito de conhecimento é sustentado por tácito conhecimento.

4. Procedimentos Metodológicos

Para alcance dos objetivos pré-estabelecidos, realizou-se uma pesquisa descritiva, que I busca elucidar as características de determinados fenômenos, numa perspectiva individual, organizacional ou orientada para um segmento específico, de modo

que se possa identificar algumas práticas organizacionais comuns (SEKARAN, 2003). No presente caso, o segmento foi a feira livre, tendo como unidade de análise os relacionamentos entre os próprios feirantes e entre estes e seus fregueses, especialmente no que se refere ao compartilhamento de conhecimentos. O tratamento adotado foi do tipo qualitativo (CRESWELL, 2010). Como instrumento de pesquisa, usou-se uma entrevista semiestruturada, na Feira Central de Campina Grande. Foram entrevistados 35 participantes, sendo 25 feirantes e dez clientes. Os feirantes foram entrevistados acerca de como interagem e compartilham conhecimento entre si e também com os fregueses. Já os clientes foram entrevistados acerca da forma como interagem e compartilham conhecimentos com os feirantes e outros clientes.

Dos 25 feirantes, 16 são do sexo masculino e 09, feminino, com faixa etária entre 26 e 75 anos. O nível de escolaridade predominante é o ensino médio completo (8); seguidos do ensino fundamental completo (4), ensino fundamental incompleto (4) e ensino superior (4); ensino médio incompleto (3), ensino superior incompleto (1); e pós-graduação incompleta (1). Os tipos de produtos comercializados são variados e vão desde gêneros alimentícios (temperos, queijo, mel e bolos, frutas, legumes, verduras, goma, carne de charque e de sol), até utensílios, redes, roupas, ferragens, sandálias, DVD, flores, mercadinho, bar e lanchonete, artigos de couro e cereais, grãos e estivas. Quanto ao tempo que trabalham na feira, este variou de 04 até 60 anos.

Em relação aos 10 clientes, três são do sexo masculino e sete, feminino, com faixa etária entre 25 e 70 anos. Dois são divorciados e oito são casados. Quanto às profissões, observou-se: professor (03); vendedor (02); comerciante (01); empresária (01); enfermeira (01); engenheiro agrônomo (01); do lar (01).

Os feirantes (donos de barracas fixas) e clientes foram abordados na feira livre e convidados a participarem do referido estudo, bem como esclarecidos acerca dos objetivos e procedimentos que seriam usados. As entrevistas foram feitas e gravadas, mediante a anuência de cada participante. A escolha dos feirantes se baseou em entrevistar pelo menos um de cada segmento de comércio da feira. Quanto aos clientes, os critérios adotados foram a acessibilidade e a saturação.

As entrevistas foram transcritas na íntegra e, em seguida, analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). Inicialmente, as falas dos entrevistados foram analisadas separadamente, levando em consideração o grupo de feirantes e o grupo de clientes. Como algumas falas não vieram na ordem em que as perguntas foram feitas durante a entrevista, houve a condensação destas, seguindo, para efeito de análise, os objetivos pré-estabelecidos neste estudo. Além disso, após ler várias vezes as entrevistas de cada grupo (clientes e feirantes), observaram-se semelhanças nas falas dos entrevistados, o que possibilitou aos autores deste artigo, respaldados na literatura investigada, no teor do

conteúdo coletado e também nos objetivos pré-estabelecidos, agrupar tanto as falas dos feirantes (F) quanto as falas dos clientes (C).

5. Resultados

5.1. Compartilhamento e criação de conhecimentos entre feirantes e fregueses

No que se refere à maneira como os feirantes compartilham conhecimentos com os fregueses, notou-se que a maioria dos entrevistados informou ter relacionamento “bom” ou “maravilhoso” com os fregueses. Ou seja, eles procuram ter um bom “jogo de cintura”, fazendo de conta, às vezes, que não veem ou não ouvem para superarem os conflitos oriundos da relação com os clientes; buscam transformar relacionamentos tensos e ruins em relacionamentos amigáveis, a fim de que os clientes voltem a comprar em suas barracas, fidelizem-se e tragam rentabilidade. Além disso, procuram “livrar-se” dos clientes que estão atrapalhando o ambiente a fim de evitar mal-estar aos demais. Veja-se como as falas a seguir ilustram tal análise:

[...] você tem que em muitas coisas: **ver e fazer que num vê, escutar e fazer que num escuta**. Muitas coisas têm que entrar num ouvido e sair no outro [...] coisas boas agente guarda [...]. Essas coisas ruins a gente joga no mato, não fica conosco [...] (F12).

[...] às vezes chega um cliente brabo e sai alegre, né? A gente faz aquela [...], ajeita ele, né? Faz **aquela amizade boa**, então, se tornamos grandes amigos (F4).
Ah eu tenho que me relacionar muito bem com eles, tratar ele melhor do que o pessoal em casa, porque **eles** que **me mantêm** (F8).

Os relacionamentos com os fregueses não são quaisquer relacionamentos, são “aqueles” relacionamentos que inspiram confiança, lealdade, amizade, maximizando assim, a relevância do conhecimento que precisa ser compartilhado. Este resultado é confirmado na literatura mediante os estudos de Morandim (2003) e Faye et al. (2008). Já, a preocupação por parte dos feirantes em tornar o ambiente da feira prazeroso e agradável, proporcionando uma atmosfera propícia para conversas, troca de experiências, escuta de histórias dos fregueses, entre outros são condições essenciais à criação do conhecimento. Este resultado é confirmado na literatura por Nonaka, Toyama e Bonno (2000) ao declararem que a criação do conhecimento requer uma atmosfera propícia, o que eles denominam de originando Ba.

Todos os entrevistados disseram que não devem tratar o cliente mau, o que para eles significa enganar ou explorar o cliente com mercadorias sem qualidade ou com preços excessivos.

Informaram que devem tratar bem o cliente para evitar propaganda negativa e mesmo sendo maltratados pelos fregueses, devem tratá-los bem e, se necessário, ficar calados para evitar embate ou para não se igualar a eles, como demonstram as seguintes respostas:

Enganar o cliente. Dizer que o produto é novo sem ser. Dizer que vai ter uma mercadoria em tal dia e não ter. Ou dizer que vai guardar a mercadoria para o freguês e não guardar (F12).

A **mercadoria ruim** que a gente tem **não coloca pra vender**, [Ex] no caso da goma mesmo, ela tem muito problema, quando ela vem sem lavar ela fica azeda. Aí o cliente faz a tapioca com ela azeda e não presta. Aí [...] a gente tem que encostar, não pode vacilar, se não perde o cliente (F15).

[...] se você trata um cliente mal, ele vai propagar pra 10 pessoas no mínimo e se você tratar ele bem, ele vai propagar só pra duas, então você viu a diferença na porcentagem, então é isso (F9).

Apenas um entrevistado disse que o relacionamento com o freguês era tenso e difícil, alegando que a principal dificuldade consiste na desvalorização ou depreciação da mercadoria pelo cliente, apesar da mercadoria ser de boa qualidade, conforme ilustra a fala abaixo:

Já é meio difícil, meio complicado, porque assim, às vezes, a gente tem que atender de uma forma que possa ser bom pra mim e pra ele, mas, às vezes, o cliente são muito exigentes e falta paciência pra eles, muita [...]. Por exemplo, fala que a carne não está boa, estando boa, entendeu? E exige, é, fica bem complicado, mas assim, a gente já tem uma experiência, a gente sabe que tem que **ter paciência** mesmo e tentar levar na boa (F13).

Note que, mesmo sendo difícil a interação com os clientes, os feirantes procuram compreendê-los, silenciar diante das ofensas recebidas, a fim de preservar a relação e evitar danos, como a propaganda negativa. Este resultado é confirmado por Samara e Morsch (2005), ao declararem que a compreensão das necessidades e desejos dos clientes, aliados à busca de estratégias que os tornem continuamente satisfeitos, consiste num diferencial competitivo, que agrega valor ao negócio e também favorece oportunidades de desenvolvimento e expansão organizacional.

No que tange ao compartilhamento em si, algumas falas dos clientes revelam a obtenção de conhecimento a partir do conhecimento dos feirantes, a saber:

Eu adoro vir a feira conversar com dona Severina do feijão. Outro dia, ela me deu uma receita de chá ... de umas raízes para inchaço de perna e funcionou (C2).

Adoro conversar com outros clientes. Outro dia, estava na barraca de S [...], querendo comprar goma [...], mas sem saber como fazer uma boa tapioca. Aí uma mulher, outra cliente, disse que eu podia levar a goma pois era muito boa. Disse também que eu pegasse uma frigideira colocasse no fogo e só depois de aquecida [...] botasse a massa (C8).

O fato da interação entre feirantes e fregueses ser permeada de sentimentos e valores baseados na confiança, respeito, sinceridade e honestidade, no que diz respeito a informar ao cliente as reais características do produto que comercializam, sem enganá-lo e nem explorá-lo, além de respeitar o freguês como pessoa é também confirmado na literatura de marketing, como sendo estratégias eficazes para atrair, manter e fidelizar clientes no atual mercado competitivo (KARSAKLIAN, 2004; SAMARA; MORSCH, 2005).

5.2. Compartilhamento e criação de conhecimentos entre os próprios feirantes

As falas dos entrevistados em relação a forma como compartilham e criam conhecimentos entre si, dividiram-se em três blocos: a) os que compartilham informações entre si, de maneira “super bem”, com respeito e amizade, alegando que são uma família e que devem evitar chatices, intrigas e abusos; b) os que declararam distanciamento para evitar chatices; c) os que declararam existir entre eles deslealdade e desunião. As falas abaixo ilustram:

[...] A gente não pode se negar, a gente tem que tá sempre disposto a **ajudar um ao outro**, porque isso aqui é uma comunidade, é uma irmandade, tá entendendo? Se um dia eles precisar de mim, se eu puder ajudar, eu ajudo da melhor forma possível e no dia que eu precisar deles, eles também, com certeza, vão me ajudar da melhor forma possível (F7).

Bom, bom, bom, faz 45 anos que eu trabalho aqui na feira, eu não tenho intrigado e não tenho abusado e aconselho a meus vizinhos (F6).

[...] **respeitar** a todos, dá atenção a todos, que é pra no dia a dia ter um bom relacionamento, né? Não ter aquela coisa de um dia tá de um jeito, outro dia tá de outro, a gente tem que tá da mesma forma todos os dias (F7).

É bom também, é **amigável**, a gente se comunica, é bem amigável, não há problemas (R13).

[...] **ela pra lá e eu pra cá**, só no meu canto, não sou de tá junto, conversando, batendo papo não, eu sempre sou assim como ele falou, tanto em casa como no trabalho, meu comportamento é esse, faço meu trabalho e falo com as pessoas (F14).

Notou-se através das falas que os feirantes interagem entre si de maneira diferenciada, o que implica em várias atmosferas laborais. Os que interagem de maneira amigável, com respeito e procurando

ajudar uns aos outros, estão inseridos numa atmosfera laboral propícia ao compartilhamento e criação de conhecimentos, conforme pode ser confirmado na literatura, mediante os estudos de Nonaka, Toyama e Bonno (2000).

O distanciamento e a deslealdade são entendidos aqui como sendo aspectos que interferem negativamente na construção do BA e consequentemente no compartilhamento e criação do conhecimento. O estudo de Morandim (2003) demonstrou que no compartilhamento de conhecimento, podem ocorrer algumas dificuldades ou obstáculos, tais como: linguagem, emoções, crenças, valores etc.

O compartilhamento de conhecimento é passado de geração a geração, de maneira vivencial. A figura paterna destaca-se como elemento transmissor de conhecimento para os filhos e demais pessoas, segundo as falas a seguir:

Aprendi com meu pai. Ia com ele para o mercado... via ele escolher, comprar e pagar a mercadoria. Aí aprendi a comercializar [...] (F20).

Aprendi e conhecer a carne, vendo meu pai cheirar e pegar na carne (F23).

Desde pequena, eu ia para as feiras com o meu pai. Cresci, vendo a forma como meu pai tratava os fregueses, ou seja, sempre de maneira atenciosa e alegre. A feira é uma escola (F18).

Ao buscar saber o que um feirante não pode fazer com outro feirante, observou-se, através das falas deles, que os feirantes não podem ser desleais uns com os outros; nem ultrapassar, derrubar, disputar ou passar por cima e nem discutir uns com os outros. Em vez disso, devem buscar serem leais uns com os outros, ajudar no que for possível, serem unidos. As falas ilustram:

[...] uma **concorrência desleal**, muita das vezes querendo atrair o cliente para ele, muitas das vezes convidando o cliente a vir pro estabelecimento, já o cliente estando no estabelecimento dele e tratar realmente o seu vizinho, que nós vivemos uma parte da nossa vida aqui e somos como famílias e se não puder e não tivermos cuidado em se relacionar bem, certamente, como vai ser? (F2)

[...] **querer ultrapassar** o que aquele feirante que está ali do seu lado trabalhando, está ali no dia a dia, eu sei que a gente vê muito isso, sabe? Mas eu tenho tentado né, a cada dia ajudar um aqui, eu aqui com o meu vizinho, graças a Deus, a gente se dá super bem, eu tenho ajudado um e ele tem me ajudado também e é maravilhoso pra nós estarmos reunido assim, trabalhando junto e eu tenho muito respeito pra eles (F1).

Tentar **subir em cima** dele, derrubar o seu próximo não pode fazer isso, tem que deixaras coisas acontecerem naturalmente (F4).

Acho que **discutir um com o outro**, porque aqui a gente tá junto todo dia, tá todo mundo fazendo a mesma coisa, precisa trabalhar também e tá discutindo um com o outro e

você tá naquela rotina do dia a dia vendo aquela pessoa, isso aí acho que não seria legal não (F8).

Mais uma vez, as falas dos feirantes mostraram que a concorrência desleal, o querer “passar por cima”, disputar ou discutir com os outros feirantes são aspectos que interferem negativamente na construção de um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento, o que pode ser confirmado a partir dos estudos de Nonaka, Toyama e Bonno (2000).

6. Considerações Finais

Ao longo deste estudo, procurou-se identificar como os feirantes compartilham conhecimentos entre si e também com os fregueses, destacando a criação do conhecimento. Os feirantes entrevistados comercializam produtos diversificados na Feira Central de Campina Grande, tais como: gêneros alimentícios (frutas, queijo, doces, temperos), produtos têxteis e de couros (roupas, redes, sandálias), utensílios domésticos, cds e flores. A não especificação de um determinado segmento de comércio ocorreu em virtude de se buscar, nesse momento, “mapear” ou conhecer, de maneira exploratória, como ocorre o processo de compartilhamento de conhecimentos.

A feira livre, além de ser um patrimônio cultural da cidade, exercendo relevante papel à comunidade, constitui-se num canal de comercialização diferenciado e também gerador de emprego e renda para o município (CARDOSO; MAIA, 2010).

O dia a dia do trabalho na feira é marcado por diversos paradoxos, que podem ser evidenciados através da maneira como os feirantes se relacionam com os fregueses e também com os outros feirantes (SALES; REZENDE; SETTE, 2011; SÁ, 2010).

Os resultados da pesquisa mostraram que a forma como os feirantes compartilham conhecimentos com os fregueses é diferente da maneira como eles compartilham conhecimentos entre si. Os feirantes procuram estabelecer uma relação transparente, de confiança e amizade com os fregueses, marcada pela alegria e bom humor e ao mesmo tempo, usam estas estratégias, o humor, como uma maneira de driblar as tensões e dificuldades dos conflitos advindos da relação com os fregueses, favorecendo assim, o compartilhamento e criação de conhecimentos. Já na relação com os outros feirantes, detectaram-se três diferentes maneiras de interação: alguns feirantes interagem entre si, como se fosse uma família; outros de maneira distante e superficial a fim de evitar conflitos e, outros de maneira hostil. A superficialidade das interações, aliadas aos sentimentos de medo, desconfiança e comportamentos de deslealdade, próprios de um ambiente supercompetitivo, interferem negativamente na constituição do Ba, no compartilhamento de informações e por conseguinte na criação de conhecimentos

inovadores para a organização (MORANDIM, 2003; FAYE et al., 2008; NONAKA; TOYAMA; BONNO, 2000).

Ademais, em relação ao papel do governo e demais órgãos públicos na feira, notou-se, mediante o “tom” das falas dos feirantes, uma certa crítica, no que se refere à falta de estrutura, falta de segurança e falta de apoio ao comércio da feira, conforme ilustram as falas:

Ter respeito até pelos órgãos públicos que muitas vezes falta na feira central (F9).

Ter respeito na própria estrutura, na segurança, que muitas vezes não temos o apoio do governo (F9).

Esses achados reforçam a necessidade de continuar investigando a maneira como os feirantes compartilham informações como os demais stakeholders: administradores da feira, outros feirantes, governo, estado, comunidade etc.

Diante do exposto, a presente pesquisa revelou uma oportunidade valiosa de se conhecer um pouco mais sobre o compartilhamento e criação de conhecimento dos feirantes que atuam na Feira Livre ou Central de Campina Grande. No entanto, há muito a ser explorado e pesquisado sobre o assunto. Observa-se, então, que o trabalho ainda está em processo de construção. Assim espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para gerar e provocar questionamentos que direcionem a exercícios de diálogos e reflexões sobre o assunto estudado. Para próximas pesquisas, como agenda, sugere-se a inclusão do cliente e da administração geral da feira a fim de que conhecer como eles compartilham e criam conhecimentos.

Referências

- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- BALCONI, M. **Codification of technological knowledge, firm boundaries , and “cognitive” barriers to entry** (Workpaper). Pavia: Università di Pavia, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Sao Paulo: Atlas, 2011.
- BENNETT, R. “ Ba ” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, 2001.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. DE L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARDOSO, C. A. DE A.; MAIA, D. S. A Feira de Campina Grande: onde se encontra o moderno e o tradicional. In.: ENCONTRO NACIONAL DE GEÓGRAFOS, 16, 2010, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: AGB, 2010.
- CAVEDON, N. “Pode chegar,freguês”: A cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. In.: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

COLLINS, H. M. The structure of knowledge. **Social Research**, v. 60, n. 1, p. 95-116, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FAYE, C.; LORTIE, M.; DESMARAIS, L. **Guide to knowledge transfer: designed for researchers in occupational health and safety**. Québec: Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, 2008.

FERREIRA, C. M. DE A.; WANDERLEY, D. M. A.; FERREIRA, D. DE J. L.; et al. Percepção dos impactos ambientais na Feira Central de Campina Grande. **Revista Educação Agrícola Superior**, v. 26, n. 1, p. 3-6, 2011.

GOMES, A. F.; SILVA, J. DE S. F.; SANTOS, A. A. DOS; SANTANA, W. G. P.; SANTOS, J. A. G. DOS. Perfil socioeconômico de mulheres feirantes: um estudo no interior baiano. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA, 4, 2013, Vitória da Conquista. **Anais...** 2013. Vitória da Conquista: UESB, 2013.

GUBBINS, C.; CORRIGAN, S.; GARAVAN, T. N.; et al. Evaluating a tacit knowledge sharing initiative: a case study. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 8, p. 827-847, 2012.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAIOR, A. S. **História Geral**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.

MORANDIM, D. R. A. L. A influência da confiança na transferência do conhecimento. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies creates the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: H. Takeuchi; I. Nonaka (Orgs.); **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p.54-90.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI , Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, p. 5-34, 2000.

NOVAES, M. H. **Psicologia Escolar**. Petrópolis: Vozes, 1980.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da resource-based view. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.

SÁ, M. G. DE. Feirantes: Quem São? Como Administram seus Negócios? In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

SALES, A. P.; REZENDE, L. T.; SETTE, R. DE S. Negócio feira livre: um estudo em um município de Minas Gerais. In.: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3, 2011. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

SEKARAN, U. **Research methods for business: a skill building approach**. 4. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. Special Issue: Knowledge in the Firm, p. 27-43, 1996.

TSOUKAS, H. Do we really understand tacit knowledge? In: M. Easterby-Smith; M. A. Lyles (Orgs.); **Handbook of organizational learning and knowledge management**. MA: Blackwell Publishing Ltd., 2007.

VENZIN, M.; KROGH, G. VON; ROOS, J. Future research into knowledge management. In: G. R. von Krogh; R. Johan; D. Kleine (Orgs.); **Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge**. London: Sage, 1998. p.26-66.

APÊNDICE I- ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Perfil:

Idade:

Escolaridade:

Quanto tempo trabalha em feira:

CATEGORIA: RELAÇÃO DO FEIRANTE COM O FREQUÊS

Como você compartilha conhecimentos com os seus clientes? Como você interage com eles? Dê um exemplo.

O que um feirante não pode fazer com o freguês? Porquê?

CATEGORIA: RELAÇÃO DO FEIRANTE COM OS OUTROS FEIRANTES

Como você compartilha conhecimentos com os outros feirantes? Dê um exemplo.

Como você interage com os vizinhos de barracas?

O que um feirante não pode fazer com outro feirante? Porquê?

Um Estudo sobre o Uso do Guia Pmbok nas Empresas Brasileiras

Leonardo S. L. Passeri Mangelli
Marcos Lopez Rego

Resumo

Esta pesquisa relata os resultados da verificação do uso das práticas de gerenciamento de projetos, baseadas no Guia PMBOK. A execução eficaz, eficiente e efetiva de um projeto necessita de uma composição entre conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas. O estudo baseou-se em uma pesquisa de campo quantitativa, que inquiriu profissionais de gestão de projetos em suas empresas, no Brasil. Verificou-se as características deste profissional, da organização e do uso das práticas e métricas de sucesso do projeto. Os resultados demonstraram diferentes graus de uso das práticas do Guia PMBOK além de contribuir de modo significativo no sucesso do projeto.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Guia PMBOK; Gerentes de projeto; PMP.

1. Introdução

O reconhecimento de projetos como um princípio organizacional e de gestão especializada teve seu marco inicial em questões militares. A necessidade de gerenciamento de projetos trouxe no seu bojo a criação de ferramentas, técnicas, processos e vocabulário específicos, orientados ao caráter de planejamento e controle de atividades (CRAWFORD, 2002), e ela foi replicada no mundo corporativo. A rigor, o gerenciamento de projetos encontrou seu espaço dentro das organizações e, de certa forma, dentro da academia, por conta da institucionalização de uma prática empresarial bem sucedida (REGO; IRIGARAY, 2011).

As organizações cada vez mais utilizam projetos para atingir seus objetivos de negócios, mas ao mesmo tempo reportam que os projetos falham em atender estes objetivos ou somente os atendem parcialmente. E, juntamente com a disseminação da utilização de projetos, houve um aumento de sua complexidade. Esta questão foi verificada na pesquisa da KPMG, com 600 organizações, em diferentes países, que mostrou um aumento de 88% da complexidade dos projetos na área de tecnologia da informação (TI) (KPMG, 2005).

Assim a gestão de projetos é praticada em contextos diferentes, cada um com seus problemas específicos. Considerando a grande variedade de situações enfrentadas pelos profissionais de projetos, o paradigma de gerenciamento de projetos é definido no Guia PMBOK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*). Ele reconhece a necessidade de se determinar quais processos, técnicas, ferramentas e habilidades são mais apropriados para um determinado projeto (PMI, 2008).

Há muitas maneiras de categorizar as práticas de gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK (PMI, 2008) apresenta ferramentas e técnicas agrupadas em nove áreas de conhecimento e cinco grupos de processos, as sugerindo como melhores práticas. Historicamente, esses grupos foram desenvolvidos a partir de discussões entre coletividades de profissionais de gerenciamento de projetos, daí emergindo um consenso. Turner (2006) justifica as nove áreas de conhecimento do Guia PMBOK com premissas teóricas, mas poucas tentativas foram feitas para validar empiricamente esses grupos e seu uso efetivo na gestão de projetos.

De acordo com Hudson e Moussa (2006), as nove áreas de conhecimento do Guia PMBOK são compartilhadas por quatro dos cinco principais guias/normas de gestão de competências em todo o mundo. São mencionadas a ICB da IPMA, a APMBok da APM, a PRINCE2 do OGC além do próprio Guia PMBOK. Todos estes guias/normas estão em constante evolução, adaptação e integração, como pode ser observado no estudo comparativo de Ghosh *et al.* (2012).

Besner e Hobbs (2013), em seu estudo, identificam três limitações dos órgãos/associações de gestão de conhecimento de projetos quanto aos seus guias e padrões. Primeiro, que eles se escasseiam de fundamento empírico. Segundo, que são inventários de práticas, mas fornecem pouca indicação da importância relativa das mesmas ou de suas estruturas subjacentes. Por fim, apesar de indicarem que as práticas têm de ser adaptadas ao contexto, que não fornecem indicações de como esta adaptação possa ocorrer.

A relevância deste estudo lastreia-se na identificação da utilização do Guia PMBOK, pelos profissionais de projetos, na gestão e execução dos projetos nas organizações brasileiras. Ao se analisar o perfil do profissional e da organização é possível produzir dados para a formação de uma base científica e acadêmica sobre possíveis sugestões aos guias de gestão de projeto como o Guia PMBOK.

Besner e Hobbs (2012), em seus estudos empíricos e teóricos a respeito da utilização dos postulados do Guia PMBOK, investigaram práticas, ferramentas e técnicas de gestão específicas para gerenciamento de projetos. Sabe-se que profissionais e gerentes de projetos possuem uma gama de diferentes ferramentas e práticas na área de gestão. Contudo, Besner e Hobbs (2012) justificam sua investigação sobre o gerenciamento de projetos devido a sua especificidade prática. Ainda, segundo estes autores, a literatura sobre gerenciamento de projetos contempla grupos pequenos e específicos de práticas, ferramentas e técnicas de gestão. Há estudos com um espectro maior, mas que acabam fixando-se em um campo específico de emprego da prática, área de conhecimento, grupo de processos ou aspecto particular. Consequentemente, parte dos estudos fecha os olhos à avaliação comparativa do uso pleno dos guias de gestão de projetos.

Conforme exemplificado por Besner e Hobbs (2012; 2013), os seguintes estudos seguiram este caminho: Zwikael (2009), Williams (2007), Yang, O'Connor e Wang (2006), Zwikael e Globerson (2006), Winch e Kelsey (2005), McMahon e Lane (2001) e Raz e Michael (2001). Como ainda são escassos os estudos científicos de análise da gestão de projetos relacionados as boas práticas como o Guia PMBOK, esta pesquisa abará um amplo espectro das práticas deste guia, mas em um contexto específico.

Besner e Hobbs (2012) foram capazes de identificar empiricamente conjuntos de ferramentas. Eles examinaram as diferenças do seu uso em diferentes tipos de projetos. Não foram analisadas as influências contextuais uma por uma, porém um contexto global que molda a prática de gestão de projetos.

Besner e Hobbs (2013) basearam-se em pesquisa de ampla escala, envolvendo diferentes profissionais, que analisou as variações das práticas de gestão em diferentes organizações e projetos. Eles evidenciaram também a existência de *clusters* com contextos multidimensionais semelhantes, o que permitiu comparações entre quatro tipos de projetos: de engenharia e construção; de TI e telecomunicações; de desenvolvimento de *softwares*; e de

serviços financeiros e comerciais. As práticas empregadas nos diferentes tipos de projetos são significativamente diferentes e contrastantes.

A relevância desta pesquisa também se dá visto que o estudo de Papke-Shields *et al.* (2010) examina uma gama de práticas, sua variação contextual, e investiga o agrupamento de práticas conforme as áreas de conhecimento do Guia PMBOK. A abordagem utilizada por estes autores foi a pesquisa empírica para constatar se o agrupamento, encontrado nas áreas de conhecimento do Guia PMBOK, podia ser aplicado na prática. O estudo concluiu que podia. Desta forma, nosso estudo tem a intenção de confirmar tal achado no contexto brasileiro.

O objetivo do trabalho em pauta é explorar a existência desse conjunto de processos, como eles são usados pelos profissionais de gerenciamento de projetos nas organizações brasileiras que possuem estruturas de gestão de projetos e responder à seguinte problemática de investigação. **Em que grau os profissionais de projetos das organizações brasileiras realmente fazem uso, no dia-a-dia, das boas práticas de gestão de projetos descritas no Guia PMBOK?**

2. Marco Teórico

Neste capítulo estabelece-se a base teórica desta pesquisa, a partir da literatura acadêmica e dos estudos teóricos e práticos existentes.

2.1. Projetos

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2008), projetos são empreendimentos que visam criar um resultado exclusivo na forma de produto ou de serviço.

Segundo Tuman (1983), projetos podem ser definidos como organizações temporárias de pessoas dedicadas visando a atingir um propósito específico. Já Heldman (2006), define um projeto como um empreendimento temporário, com início e fim determinados, tendo como propósito a criação de um produto ou serviço que será concluído no momento em que seus objetivos forem atingidos e cancelados pelos principais interessados (*stakeholders*).

Ao dividi-lo em fases é possível organizar e aplicar, no momento adequado do seu ciclo de vida, a metodologia mais correta. O Guia PMBOK (PMI, 2008) sugere cinco fases ou grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento), mas compreende que por ser um guia as organizações farão adaptações cunhando seu próprio método para qualificar e distinguir o início e término de cada uma das fases. Assim cada fase, segundo Cleland e Ireland (2002), possui objetivos específicos que devem ser atingidos para que se passe para a próxima. Esta passagem pode ocorrer formalmente através de evidências como documentação e relatórios ou informalmente quando não existem evidências concretas. Pode ser considerado como boa prática, por exemplo, efetuar um

estudo de viabilidade técnico/financeira antes da fase de planejamento e o desenvolvimento de um cronograma e da valoração dos custos do projeto antes da fase de execução ambos itens da pesquisa de Papke-Shields et al. (2010).

Geralmente, um projeto é desenvolvido por uma equipe de profissionais, na qual cada um tem papéis e responsabilidades definidas em uma organização temporária. Vale ressaltar que o termo temporário geralmente não se aplica ao resultado criado pelo projeto, pois este, na sua maioria, é duradouro. Para Dwivedula e Bredillet (2010), o profissional é aquele que apreende o conhecimento particular, mantém autonomia e adere aos moldes da profissão elegida, exprimindo comprometimento para com o seu trabalho e identificação com sua profissão e seus colegas.

Gerenciamento e sucesso de Projetos

O gerenciamento de projetos é reconhecido como o emprego dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, programar, executar e controlar as atividades do projeto. Ele ocorre pela aplicação e integração adequadas dos processos e seus agrupamentos lógicos. Com isso, é possível atingir os objetivos de um projeto. Os objetivos mais importantes a serem atingidos englobam as metas de desempenho, custo e duração, ao mesmo tempo em que se controla ou garante o escopo do projeto (PMI, 2008).

Meredith e Mantel (2003) percebem que, na realidade das organizações e da sociedade, o gerenciamento de projetos constitui a forma pela qual as empresas seriam capazes de atingir seu objetivos. Isso através da adoção de métodos de gestão impulsionados sobretudo por três forças: a demanda cada vez maior por bens e serviços complexos, sofisticados e sob medida; a expansão geométrica do conhecimento; e o desenvolvimento de mercados competitivos para a produção e consumo destes bens e serviços. Os mesmo autores também verificam que o projeto durante sua gestão passa por diferentes estágios como os de concepção, planejamento, programação, execução, monitoramento, controle, avaliação e término (MEREDITH; MANTEL, 2008).

O gerenciamento de projetos em si exige coordenação e planejamento uma vez que é baseado na cultura da organização (KERZNER, 2006). A adesão de uma metodologia objetiva criar modelos considerando as rotinas e cultura da organização. Se estas perspectivas não forem consideradas pode levar a rejeição da metodologia (PRADO, 2004). Porém a sua simples adoção não afiança sucesso e nem a excelência dos projetos, pois é a cultura da organização e dos profissionais que determinarão sua aceitação e utilização como uma ferramenta de excelência (KERZNER, 2006).

Papke-Shields et al. (2010) elaboraram uma lista de itens derivados dos padrões capturados do Guia PMBOK. Assim como outros artigos, este também foi uma extensão dos estudos desenvolvidos por Zwikaël e Globerson (2004), baseados no grupo de processos de planejamento do Guia PMBOK. Além disso,

uma série de outros estudos como por exemplo o de Ling *et al.* (2009) também optou por utilizar as práticas descritas neste guia.

Os padrões e guias de gestão de projetos vêm sendo desenvolvidos com a intenção de melhoria dos entregáveis e, por consequência, do sucesso dos projetos. Porém, estudos e pesquisas, para avaliar se realmente estes padrões e guias ajudam na melhoria do atingimento dos resultados, são escassos e têm obtido diferentes resultados. Papke-Shields *et al.* (2010) concluíram que existem indicações da relação entre o nível de utilização das práticas e o relativo sucesso do projeto. Para entender melhor a questão do grau de utilização dos postulados do Guia PMBOK, foi utilizada a medição de sucesso dos projetos. Com isso, buscou-se identificar se o grau de adesão às práticas de gestão do projeto teria relação com o sucesso do mesmo.

Em estudos anteriores, a medida central do sucesso de um projeto é refletida por três aspectos: custo, tempo e qualidade. Eles são chamados de *triple constraints* ou *iron triangle* (ATKINSON, 1999). Ao longo das últimas décadas, a questão do sucesso do projeto tem sido debatida. Segundo Caccamese e Bragantini (2012) o *Iron Triangle* contém escopo, qualidade, tempo e custo. Além disso, foram feitos muitos esforços para municiar o gerente de projeto com as ferramentas e técnicas úteis para perseguir o sucesso de gerenciamento de projeto.

Segundo Cavarec (2012), existem outros fatores que influenciam durante a definição, planejamento e na delimitação do custo, tempo e entregáveis dos projetos. Desta forma, os gerentes de projeto acabam superestimando-os ou subestimando-os.

Também é levantada a questão do sucesso do projeto versus sucesso da gestão do projeto. Isso deve ser considerado de forma diferenciada, pois um projeto de sucesso pode ou não ter sucesso na gestão e vice-versa. Ocorre, assim, uma mudança da visão cartesiana, onde o sucesso do projeto acontecia se ele fosse executado dentro de seu escopo, custo, tempo e qualidade (PMI, 2008), passando a ser: o valor agregado na entrega do projeto, a organização, a satisfação dos *stakeholders* e a evolução do conhecimento da organização na execução de novos projetos, demonstrando com isso o amadurecimento do gerenciamento de projetos na Organização (KEZNER, 2006).

Segundo Mansur (2009), a taxa de crescimento do sucesso dos projetos no Brasil vem aumentando ano a ano devido a disseminação das práticas e técnicas de gerenciamento de projetos. Isso sugere que a implementação de processos adequados de gerenciamento de projetos tem sido reconhecida como um fator chave de sucesso, mas quais destas boas práticas de gerenciamento de projetos levam ao sucesso não tem sido exploradas de forma mais precisa (THIEME *et al.*, 2003). Tanto que o estudo de Papke-Shields *et al.* (2010) centra-se nesta diferenciação, pois existe consenso de que o desempenho de um projeto vai além desses aspectos. Cavarec (2012) afirma em seus estudos que, entre outros fatores, o sucesso do projeto depende da visão de negócio e do ponto de vista dos *stakeholders*.

O Gerente de Projetos e suas certificações

O gerente de projetos é o profissional designado pela organização para atingir os objetivos do projeto (PMI, 2008). O seu papel é compreender e aplicar o conhecimento, as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas para um gerenciamento eficaz.

O gerente de projeto possui função com duração determinada e finita. Ele deve gerenciar um grupo de profissionais, os recursos humanos do projeto, com a mescla adequada de habilidades para execução eficaz do projeto. Gaddis (1959) entende ser essencial para o conceito de gerenciamento de projetos que o gerente de projetos possua uma definição clara de autoridade e responsabilidade, para, desta forma, entregar o produto final do seu trabalho de acordo com os requisitos de desempenho, dentro do orçamento e dentro do tempo especificado pela organização ou cliente.

Ele é um profissional que funciona como o componente de conexão entre a alta gerência das empresas e os demais *stakeholders* do projeto (GADDIS, 1959) lidando com um grande conjunto de relações internas e externas. Desta forma, interage com *stakeholders* tais como: a equipe do projeto, gestores estratégicos, o cliente, concorrentes, funcionários da empresa, outros gerentes de projetos, fornecedores, outros departamentos da empresa, órgãos reguladores entre outros que de alguma forma podem influenciar no projeto (REGO, 2011; REGO; SILVA, 2012). Neste papel o gerente de projetos precisa, obrigatoriamente, fazer com que os grupos diferentes de um projeto sigam em harmonia direcionando-os, de forma sincronizada, para um mesmo rumo ou objetivo (VERZUH, 2000). Cleland e Ireland (2002) descrevem que o gerente de projeto, ao logo do projeto, assume diversos papéis destacando como relevantes os de gerir e organizar a equipe, selecionar e negociar os recursos corretos para o projeto, orientar, motivar e algumas vezes ser mentor dos membros da equipe, liderar e controlar o planejamento e execução e interagir de forma diplomática com os *stakeholders* do projeto.

Observa-se que os autores foram convergentes em relação aos papéis considerados importantes para o gerente de projetos. Eles destacaram as habilidades interpessoais como motivação, negociação e liderança, já observada também na definição do Guia PMBOK, as quais foram mais realçadas do que as habilidades técnicas.

Nesta linha de raciocínio ele atua como gestor executivo das organizações temporárias (TURNER, 2003) comandando os projetos. Tem seu desempenho lastreado em habilidades e competências individuais relativas a gestão de projetos (PMI, 2008), as quais se constituem fundamentais (FLANNES, 2004). Segundo Shenhar e Dvir (2010) o resultado final do projeto, seja seu sucesso ou insucesso, são de total responsabilidade do profissional que o gerencia no dia-a-dia. Desta forma Gaddis (1959) afirma ainda que este êxito ou fracasso dependem da capacidade do gerente do projeto de discernir em relação as variações de importância entre desempenho, orçamento e tempo. Além de tratar do constante conflito entres elas, pois durante o ciclo de

vida do projeto a relação de importância de cada uma das três pode mudar diversas vezes. Assim ele deve ser flexível para adaptar-se às novas circunstâncias e mantê-las equilibradas.

Para Kerzner (2003), ter o conhecimento das melhores práticas e utilizar as melhores ferramentas não basta, pois ele também deve gerenciar pessoas. Dessa forma, segundo Maximiano (2002), sua performance depende essencialmente de suas competências profissionais e de seu desempenho gerencial, para permitir a aplicação dessas melhores práticas de gerenciamento de projetos com eficácia e eficiência. Em última instância é de responsabilidade do gerente do projeto garantir o desenvolvimento dos projetos de acordo com os padrões de desempenho, prazo e custo definidos. Por isso, as responsabilidades atribuídas à ele devem ser acompanhadas da correspondente autoridade, a fim de que ele possa utilizar convenientemente os recursos necessários. Neste conceito, Vargas (2009) também descreve diversas demandas importantes para o gerente de projetos. Entre elas, incluem-se a entrega final do produto ou serviços do projeto de acordo com os prazos, custos e performance determinados; obtenção dos recursos em quantidade e qualidade apropriados ao projeto; motivação da equipe; gestão adequada da comunicação, riscos, obstáculos e falhas; capacitação nos mecanismos de negociação de projeto etc. Desta forma, o gerente de projetos com conhecimento e habilidades possuirá instrumentos para analisar os processos e sua integração às fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Para atestar as competências individuais dos gerentes de projetos as diferentes associações de gerenciamento de projetos desenvolveram programas de certificação específicos. Entre as certificações existentes mencionamos: PRINCE2, Certificação PMP.

No caso específico da certificação PMP, Kerzner (2001), descreve que para obtê-la o profissional satisfaz requisitos específicos de educação e experiência profissional, se submete a um código de conduta profissional e deve ser aprovado em um exame de certificação. O fato desse exame de certificação ser aplicado de forma individual, robustece a relevância da mesma.

3. Percurso Metodológico

Seguiu-se a taxonomia proposta por Vergara (2011). Inicialmente, foram apresentados o tipo de pesquisa e suas classificações. Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva, explicativa e exploratória. Descritiva, pois teve a intenção de conhecer e descrever a realidade do uso das práticas de gestão de projetos apresentadas pelos profissionais que atuam nesta área no seu dia-a-dia; explicativa, porque teve como objetivo central esclarecer qual o grau de utilização das mesmas em relação ao Guia PMBOK nas organizações brasileiras; e exploratória, dado que existia pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre este tema, no Brasil.

Quanto aos meios, esta pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque objetivou consolidar o estudo das teorias referentes à área gestão de projetos, por meio de guias, periódicos e jornais especializados, trabalhos acadêmicos (teses e dissertações) e livros sobre o tema em questão. Tendo como fonte secundária escritos e publicações virtuais de autores e especialistas. De campo, uma vez que se pesquisaram as características dos profissionais, das organizações e da utilização das práticas de gestão de projetos por meio de questionários enviados para a amostra deste estudo.

O universo do estudo em questão é formado por profissionais de organizações brasileiras que atuam em projetos, seja em seu gerenciamento ou apenas como membro de um time ou equipe.

A amostra para este estudo, conforme Vergara (2011), foi definida pelos critérios não probabilísticos de acessibilidade. Foram enviados questionários aos profissionais e professores do círculo de conhecimento deste pesquisador e que atuam em projetos nas organizações brasileiras e também pelo critério “bola de neve” em que estas pessoas indicaram outras para recebimento do questionário.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário fechado, distribuído à amostra escolhida, via internet. As questões de perfil levantaram informações sobre as características daqueles profissionais, suas organizações e a utilização das práticas de gestão de projetos, segundo as seguintes categorias:

A fim de facilitar a análise estatística e apresentação dos dados nas tabelas, o questionário foi dividido em três partes: a primeira, com os dados categóricos; a segunda, com as questões relativas a utilização das práticas; a terceira, com as métricas de sucesso do projeto. Nas segunda e terceira partes, as respostas ao questionário foram classificadas pela escala *Likert*.

As questões relacionadas ao objeto do estudo foram feitas sobre os produtos (saídas) gerados a partir da prática de gestão, utilizando-se como referência o Guia PMBOK, na sua 4ª. edição (2008). Em vez de se perguntar aos entrevistados se uma atividade de gestão de projeto, em particular, foi realizada, averiguou-se se o produto ou artefato foi gerado.

A amostra foi a mais diversa possível no que se refere aos profissionais e suas organizações sendo inicialmente utilizado o grupo de pessoas do círculo de conhecimento profissional, acadêmico e pessoal do pesquisador. Em um segundo momento, ampliou-se a amostra com a solicitação de apoio a professores de cursos de graduação e pós-graduação em projetos e das mídias sociais como *Twitter*, *Facebook*, *Google* e *Yahoo groups* e *Linkedin*.

Os dados foram tratados estatisticamente a fim de possibilitarem uma análise objetiva. Técnicas de estatística descritiva, comparação de médias, testes de MANOVA, análise fatorial e regressão linear múltipla fizeram parte do tratamento das informações para a análise multivariada.

Relativamente aos dados que apuraram uso das práticas de gestão de projetos (parte 2) e métricas de sucesso do projeto (parte 3) utilizou-se o programa estatístico SPSS, para cálculo das médias, desvio padrão, alpha de Cronbach (α), fatorial, regressão dos dados.

4. Discussão das Revelações do Campo

A coleta de dados compreendeu um contato com 194 respondentes, dos quais 137 retornaram questionários completos utilizados nesta pesquisa. A quantidade acima de 100 respostas válidas pôde ser considerada satisfatória, conforme exposto por Hair *et al* (2009, p.108) “o pesquisador dificilmente consegue fazer uma análise fatorial com uma amostra menor de 50 observações, ela deve ser igual ou maior a 100 observações” permitindo as análises (ex.: fatorial, multivariada, etc).

Avaliaram-se inicialmente os dados categóricos e depois os dados relativos ao campo principal desta pesquisa, sendo possível analisar o uso da gestão de projetos propostos nas áreas de conhecimento e grupos de processos do Guia PMBOK.

Dados de uso da prática de gestão de projetos

No questionário, dividiram-se as saídas por grupos de processos e foram analisadas sob o ponto de vista das área de conhecimento, a fim de se chegar à identificação da frequência de uso de cada item de gestão de projetos do questionário.

Foram realizadas análises unifatoriais com os indicadores dos construtos relativos a cada área de conhecimento do Guia PMBOK (integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição). Em todos os casos, apenas um fator foi extraído pelo critério de autovalor acima de 1. As cargas fatoriais (Tabela 1) foram, como esperado, muito próximas ou acima do limite mínimo de 0,7. A confiabilidade de todos os construtos foi adequada, com o Alpha de Cronbach acima do limite, de 0,7, esperado como mínimo para determinar a precisão das medições (Tabela 1).

Os resultados foram dispostos (Tabela 1) com o intuito de facilitar a análise comparativa. De acordo com os processos utilizados por Papke-Shields *et al*. (2010), convencionou-se, para efeito de comparação, que os valores médios até 3 seriam considerados de grau “baixo”, os valores entre 3 e 4, de

grau “médio”, e os valores maiores que 4, de grau “alto” relativamente ao uso das práticas do Guia PMBOK.

A partir dos dados da tabela 1 identifica-se que nas áreas de conhecimento integração, escopo, tempo e aquisição foi obtido um grau médio de utilização. Nas áreas custo, qualidade, recursos humanos, comunicação e risco configurou-se um grau baixo de utilização. Isso evidencia que, mesmo nos dias atuais, ainda existe pouca adesão aos preceitos de gestão de projetos.

Ao se comparar estes dados com os da pesquisa de Papke-Shields et al. (2010) verifica-se que, proporcionalmente, todos os resultados obtidos foram inferiores (Tabela 2).

Tabela 1: Prática de gestão de projetos - Área de conhecimento, grupo de processo e frequência individual de uso, cargas e coeficiente

Área de Conhecimento	Prática de gestão de Projetos	Grupo de Processo *	Média de uso**	Cargas Fatoriais	Média do Constructo e desvio Padrão	Coeficiente α
Integração	Plano de Projeto	P	3,74	0,83	3,43 (0,99)	0,75
	Termo de abertura de projeto	I	3,57	0,74		
	Análise dos <i>stakeholders</i>	I	2,98	0,76		
	Estudo de viabilidade	I	3,44	0,68		
Escopo	Lista de entregáveis do Projeto	P	3,80	0,65	3,21 (1,02)	0,87
	Declaração de escopo	P	3,77	0,77		
	Estrutura analítica do projeto (EAP)	P	3,27	0,79		
	Proposta de mudança de escopo	M & C	2,93	0,77		
	Atualização do EAP	M & C	2,66	0,84		
	Atualização da declaração de escopo	M & C	2,84	0,83		
Tempo	Cronograma do projeto	P	4,27	0,82	3,77 (0,99)	0,90
	atualização de cronograma	M & C	3,99	0,87		
	linha base do cronograma	P	3,52	0,80		
	gráfico PERT ou Gantt	P	3,02	0,68		
	Lista de atividades do projeto	P	3,98	0,78		
	Estimativas de duração das atividades	P	3,99	0,84		
	Atualização da lista de atividades do projeto	M & C	3,61	0,85		

Tabela 2: Comparativo dos resultados com Papke-Shields et al. (2010)

	Resultados obtidos		Pesquisa de Papke-Shields et al. (2010)	
	Média e desvio Padrão	Coefficiente α	Média e desvio Padrão	Coefficiente α
Integração	3,43 (0,99)	0,75	3.41 (0.82)	0.69
Escopo	3,21 (1,02)	0,87	3.76 (0.65)	0.8
Tempo	3,77 (0,99)	0,90	4.03 (0.69)	0.77
Custo	2,95 (1,22)	0,94	3.51 (1.05)	0.89
Qualidade	2,69 (1,19)	0,95	2.90 (1.03)	0.89
RH	2,99 (1,04)	0,87	3.27 (0.85)	0.80
Comunicação	2,51 (1,08)	0,87	2.97 (0.99)	0.83
Risco	2,50 (1,01)	0,86	2.79 (1.03)	0.89
Aquisição	3,17 (0,89)	0,74	3.24 (1.08)	0.83

Dados de métricas de sucesso de projetos

As respostas que identificavam a frequência com que os objetivos da tabela 18 eram atingidos, permitiram uma avaliação das métricas de sucesso dos projetos. As informações foram coletadas nas organizações dos respondentes. Assim como nos construtos acima relativos a cada área de conhecimento do Guia PMBOK, as cargas fatoriais do construto sucesso foram, como esperado, acima do limite mínimo de 0,7. Sua confiabilidade também foi adequada, com o Alpha de Cronbach acima do limite mínimo esperado, maior que 0,7, para determinar a precisão das medições (Tabela 3).

Foi possível apurar que considerando a escala *likert* de 5 pontos, o grau de sucesso ficou quase no meio (três) da escala. Posteriormente, foi analisada sua relação com o grau de uso dos processos de gestão de projetos e outras correlações identificadas ao longo do estudo.

Tabela 3: Métricas de Sucesso do Projeto

Métricas de Sucesso	Cargas Fatoriais	Média do Construto e desvio Padrão	Coefficiente α
Metas de custo do projeto	0,810	3,20 (1,16)	0,85
Metas de tempo do projeto	0,747	3,31 (1,07)	
As especificações de desempenho técnico	0,758	3,40 (1,11)	
Metas de qualidade exigidas no projeto	0,841	3,36 (1,13)	
Clientes e/ou usuários finais satisfeitos	0,807	3,57 (0,88)	

Correlações dos dados

Ao longo do estudo e a partir dos dados de uso das práticas e das métricas de sucesso, foram avaliados os resultados para verificar se existem evidências estatísticas da correlação entre estes valores e as informações levantadas sobre as organizações.

Iniciou-se a análise pelas correlações dos construtos relativos a cada área de conhecimento do Guia PMBOK. Como evidenciado na tabela 4 foi identificado um grau de correlação excessivamente alto entre alguns construtos (comunicação, risco e aquisição), o que sugere problemas de validade discriminante e isso foi detalhado na tabela 6. Como isso, trabalhou-se separadamente uma análise dos construtos.

Tabela 4: Correlação dos Construtos das Áreas de Conhecimento

	Integração	escopo	tempo	custo	Qualidade	RH	Comunicação	risco	Aquisição
Integração		,760**	,552**	,476**	,501**	,602**	,628**	,623**	,695**
Escopo	,760**		,648**	,478**	,490**	,522**	,529**	,577**	,664**
Tempo	,552**	,648**		,394**	,369**	,578**	,454**	,453**	,730**
Custo	,476**	,478**	,394**		,572**	,486**	,547**	,625**	,579**
Qualidade	,501**	,490**	,369**	,572**		,529**	,569**	,721**	,693**

RH	,602**	,522**	,578**	,486**	,529**		,733**	,729**	,835**
Comunicação	,628**	,529**	,454**	,547**	,569**	,733**		,896**	,823**
Risco	,623**	,577**	,453**	,625**	,721**	,729**	,896**		,802**
Aquisição	,695**	,664**	,730**	,579**	,693**	,835**	,823**	,802**	

Nota. **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

No tratamento em separado dos construtos e suas possíveis correlações, foi feita uma análise quantitativa das seguintes correlações:

- Grau de uso das práticas e sucesso do projeto por faixa de empregados.

A execução de uma MANOVA mostrou que a diferença entre faixas de empregados não é significativa para nenhuma das variáveis (Pillai's Trace = 0,566, $p = 0,511$).

- Grau de uso das práticas e sucesso do projeto por Orçamento/Faturamento

A execução de uma MANOVA mostrou que a diferença entre faixas de faturamento também não é significativa para nenhuma das variáveis (Pillai's Trace = 0,563, $p = 0,521$).

- Grau de uso das práticas e sucesso do projeto pela existência de EGP.

A execução da MANOVA do grau de uso pela existência de um EGP demonstrou que a diferença entre empresas que possuem e que não possuem é significativa (Pillai's Trace = 0,228, $p = 0,010$) para a maioria das áreas de conhecimento, exceto para qualidade e para sucesso do projeto (Tabela 5).

Tabela 5: MANOVA para comparação da significância da existência de EGP

Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Integração	15,225	1	15,225	19,287	,000

Escopo	8,044	1	8,044	9,187	,003
Tempo	5,964	1	5,964	6,476	,013
Custo	7,234	1	7,234	5,311	,024
Qualidade	,920	1	,920	,648	,423
RH	8,458	1	8,458	8,196	,005
comunicação	5,780	1	5,780	5,099	,026
Risco	3,714	1	3,714	3,926	,051
Aquisição	5,002	1	5,002	6,612	,012
Sucesso	1,064	1	1,064	1,564	,214

Para a análise dos dados utilizou-se o padrão de significância de 10%. Com isso, os valores da tabela 5 demonstram que a significância só ocorre quando da existência ou não de um EGP na empresa e que, por sua vez, esta influencia em praticamente todas as áreas de conhecimento (Integração, escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição), com exceção da área de conhecimento qualidade e com a variável de sucesso do projeto. O resultado das variáveis que se mostraram não significantes (qualidade e sucesso do projeto) foi uma revelação não esperada por se tratar de atributos importantes para a gestão de projetos.

Análise dos determinantes do sucesso do projeto

Um modelo de regressão linear múltipla foi utilizado para analisar a relação entre o sucesso dos projetos e o grau de uso das diferentes práticas (Tabela 6).

Tabela 6: Resultados do modelo de regressão linear múltipla para o sucesso do projeto

Model	Unstd. Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,687	,269		6,266	,000		

Integração	,105	,110	,123	,950	,344	,312	3,207
Escopo	-,050	,105	-,060	-,474	,636	,325	3,082
Tempo	,092	,110	,107	,834	,406	,312	3,200
Custo	,108	,067	,154	1,604	,111	,560	1,786
qualidade	,093	,093	,131	1,006	,316	,307	3,261
recursos humanos	,185	,114	,225	1,626	,107	,270	3,701
comunicação	-,003	,164	-,004	-,020	,984	,119	8,394
Risco	,143	,178	,171	,804	,423	,115	8,695
aquisição	-,094	,237	-,098	-,398	,691	,085	11,746
tem_setor_projetos	-,064	,138	-,037	-,461	,646	,786	1,273

Nota. a. Dependent Variable: sucesso

Foi, também, analisada a questão de multicolinearidade para verificação da existência ou não de problemas, pois o modelo não pode conter variáveis fortemente correlacionadas entre si. Quando isso acontece é porque se tem variáveis redundantes no modelo, e assim não se consegue gerar os resultados corretos na regressão linear múltipla. Nos casos de VIF maior que 10 existe problema entre as variáveis; para VIF com valor entre 5 e 10 podem existir problemas iminentes entre as variáveis; e para valores de VIF menores que 5 não existem problemas entre as variáveis.

Neste caso específico, na tabela 6, identifica-se um problema de multicolinearidade nas variáveis das áreas de conhecimento comunicação, risco e aquisição.

Desta forma, para seguir e analisar os dados por meio de uma regressão linear múltipla sobre como o sucesso do projeto é afetado pelo grau de uso das práticas por áreas de conhecimento e/ou pela existência de um EGP na empresa, excluíram-se as áreas de conhecimento comunicação, risco e aquisição durante as análises. A partir desse momento, não se identificou mais problemas de multicolinearidade (tabela 7), pois todos os valores de VIF das variáveis ficaram abaixo de 5.

A partir das análise dos dados, verificou-se significância em relação ao sucesso do projeto nas áreas de conhecimento de custo, qualidade e recursos humanos. O fato de existir ou não um EGP na empresa não foi significativo para o sucesso do projeto.

Tabela 7: Variáveis sem problema de multicolinearidade

Model	Unstd. Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,648	,263		6,273	,000		
Integração	,113	,106	,133	1,070	,287	,333	3,007
Escopo	-,037	,103	-,044	-,354	,724	,333	3,001
Tempo	,053	,087	,062	,615	,540	,497	2,013
Custo	,125	,065	,179	1,928	,056	,596	1,679
qualidade	,115	,068	,162	1,688	,094	,560	1,786
recursos humanos	,205	,084	,251	2,442	,016	,487	2,055
tem_setor_projetos	-,080	,136	-,047	-,591	,556	,799	1,251

Nota. a. Dependent Variable: sucesso

Em um nível de significância de 10%, apenas as variáveis custo, qualidade e recursos humanos foram significantes.

Discussões dos resultados à luz da teoria e conclusões

Esta pesquisa buscou identificar de forma objetiva e quantitativa o grau de uso das práticas de gestão de projetos, à luz do Guia PMBOK, pelos profissionais da área de projetos, além de possíveis correlações que

possibilitassem exemplificar e/ou explicar o porquê dos valores verificados no campo.

Inicialmente identificamos o perfil dos profissionais onde foi possível determinar que os mesmos, em sua maioria, são homens acima dos 30 anos de idade, com experiência profissional maior que oito anos denotando uma boa experiência profissional do seu campo de trabalho. No entanto eles apresentaram pouco tempo de experiência em gestão de projetos (entre dois e quatro anos). Como projetos são transformações/mudanças (Boutinet, 2002) que objetivam um resultado único (KERZNER, 2006; VERZUH, 2000), sendo em grande parte vinculados a uma necessidade estratégica da organização (CLELAND; IRELAND, 2002), as incertezas inerentes no seu desenvolvimento (Maximiano, 2002; Vargas, 2009) podem aumentar por devido ao pouco tempo de contato dos profissionais com as práticas de gestão de projetos. Além disso, estes possuem formação em pós-graduação ou maior, mas, assim como suas experiências profissionais, em áreas diferentes da gestão de projetos. Outro dado importante verificado foi que na sua maioria eles não possuem a certificação PMP e deixam de satisfazer os requisitos de instrução e experiência, segundo Kerzner (2001), necessários para o exercício do projeto. Os poucos que satisfazem e possuem a certificação, a obtiveram recentemente. Esses mesmos profissionais têm desempenhado as funções de analista ou de gerente de projetos.

Em relação as organizações dos respondentes verificamos que, em sua maioria, estão localizadas na região Sul-Sudeste do Brasil e atuam no setor de TI. Este último denota a possibilidade da existência do cluster de tipo de projeto “TI e telecomunicações” identificado no estudo de Besner e Hobbs (2013) onde possuem contextos semelhantes de uso das práticas empregadas nos diferentes projetos. Ainda na análise do perfil das organizações, foi possível identificar que, em relação a quantidade de funcionários, os respondentes ficaram distribuídos entres as faixas, com exceção das faixas entre 101 e 200 e entre 20.001 e 40.000 devido ao baixo número de respostas nas mesmas. Quanto ao faturamento/orçamento a maioria ficou acima de um bilhão de Reais.

Constatamos, nos dias atuais, uma baixa quantidade de organizações com EGP. Uma vez que esse exerce a função de padronização, documentação, coordenação, suporte e desenvolvimento das práticas que apoiam os gerentes de projetos no amadurecimento do gerenciamento de projetos eficiente nas organizações (KERZNER, 2006), isso suscitou uma análise mais detalhada da relação dos EGPs com os preceitos do guia analisado e das métricas de sucesso do projeto.

Ficou evidente, na análise dos dados, um uso mediano das práticas de gestão de projetos quando analisado pela ótica das nove áreas de conhecimento (Integração, escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição) do Guia PMBOK (PMI, 2008). A partir do grau de uso concluiu-se que as áreas de conhecimento integração, escopo, tempo e

aquisição obtiveram um grau médio de uso. Ao contrário, as áreas de custo, qualidade, recursos humanos, comunicação e risco obtiveram um grau baixo de uso.

Coletaram-se indícios de que, mesmo nos dias atuais, ainda existe pouca adesão aos preceitos de gestão de projetos. Ao se compará-los com a pesquisa de Papke-Shields *et al.* (2010) constata-se que, proporcionalmente, as médias do nosso estudo são inferiores, mesmo esta sendo uma pesquisa realizada há mais de três anos. Daí pode-se concluir que, ainda hoje, questões básicas de planejamento, definição de escopo e tempo do projeto e aquisição são tratadas seguindo as recomendações do guia, porém negligenciando-se sua inter-relação com a qualidade, gestão de pessoas, comunicação efetiva do projeto e avaliação adequada dos riscos do projeto.

Na comparação do grau de uso das práticas do Guia PMBOK, com a existência ou não de um EGP, obtiveram-se evidências de que sua presença influencia o aumento do grau de uso em praticamente todas as áreas de conhecimento (Integração, escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição) reforçando sua importância no contexto organizacional exemplificado por Pinto *et al.* (2010), Englund *et al.* (2003) e outros autores. Chama a atenção o resultado das variáveis que se mostraram não significantes (área de conhecimento qualidade e a questão de sucesso do projeto). É de se considerá-lo como um resultado não esperado por de se tratar de atributos importantes para a gestão de projetos.

Desta forma, sob a ótica das métricas de sucesso do projeto, foi averiguado se elas foram afetadas pelo grau de uso das práticas por cada área de conhecimento e/ou pela existência de um EGP na organização. Há evidências de significância na relação do sucesso do projeto com as áreas de conhecimento de custo, qualidade e recursos humanos. Agora o fato de existir ou não um EGP na empresa não foi significativo para o sucesso do projeto. Estes resultados levantam uma questão relevante quanto a área de conhecimento de qualidade visto que ter um EGP não foi significativo para a mesma, mas quando definido como ponto de partida as métricas de sucesso do projeto, a área de conhecimento de qualidade foi significativa.

Os dados apurados nesta pesquisa evidenciaram questões de interesse quanto aos postulados do guia de gestão de projetos e sua relevância nas correlações analisadas. Ao determinar o grau de uso das práticas de gestão de projetos no contexto brasileiro, esta pesquisa analisou suas teorias de forma a contribuir para a criação de uma base de conhecimento acadêmica e corporativa da realidade dos profissionais e suas organizações. O caráter exploratório do trabalho levantou diversos aspectos existentes na atividade de gestão de projetos. Acredita-se ainda que os achados desta pesquisa podem contribuir para que os gerentes de projetos e organizações tomem conhecimento de quais áreas de conhecimento já estão bem disseminadas e quais ainda necessitam de uma maior atenção. Outro dado identificado que chamou a atenção foi que somente 16,06% da amostra analisada possuía

certificação de projetos, neste caso PMP. Até que ponto o desconhecimento das práticas, pela falta de uma certificação, pode afetar o seu uso já que segundo as teorias (KERZNER,2001;GADDIS, 1959; MAXIMIANO, 2002) aqui analisadas o conhecimento das práticas seria importante para permitir um uso adequado das mesmas. No tocante a questão do escritório de projetos (EGP) apesar de termos evidenciado sua importância para o projeto, também verificamos que quase a metade das organizações (46,72%) não o possuem. De posse desta informação os gerentes de projeto poderão definir sustentáculos, junto a alta administração das organizações, que justifiquem sua criação para proporcionar o crescimento do uso das melhores práticas nas mesmas. Eles, no contexto organizacional evidenciado neste trabalho, são o elo de ligação entre a gestão, recursos e *stakeholders* podendo assim influenciar nas melhorias aqui propostas.

Por fim, este estudo pôde verificar a existência de uma infinidade de fatores que influenciam na utilização das melhores práticas de gestão de projetos e no sucesso dos mesmos.

Referências

ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. ***International Journal of Project Management*** 17 (6), 337-342, 1999.

BESNER, C.; HOBBS, B. An Empirical Identification of Project Management Toolsets and a Comparison Among Project Types. ***Project Management Journal***, 43(5), 24-46, 2012.

_____.; _____. Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices. ***Project Management Journal***, 44(1), 17-34, 2013.

BOUTINET, J. P. **Antropologia do Projeto**. Porto Alegre, ArtMed, 2002.

CACCAMESE, A.; BRAGANTINI, D. Beyond the Iron Triangle: Year Zero. ***PMI Global Congress Proceedings***, Marseille, France, 2012

CAVAREC, Y. Revisiting de Definition of Project Success. ***PMI Global Congress Proceedings***, Vancouver, Canada, 2012.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Reichmann & Affonso. Rio de Janeiro, RJ. 2002.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance**, New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

DWIVEDULA, R.; BREDILLET, C. The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: implications for project management. ***Project Management Journal***, v. 41, n. 4, 2010.

ENGLUND, R. L.; DINSMORE, P. C.; GRAHAN, R. J. **Creating the Project Office - A managers guide to leading organizational change**. John Wiley. Nova York- USA, 2003.

FLANNES, S. Effective people skills for the project manager: a requirement for project success and career advancement. **SUGI 29**, Montreal, 2004. Disponível em: <<http://www2.sas.com/proceedings/sugi29/toc.html>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

GADDIS, P. O. THE PROJECT MANAGER. **Harvard Business Review**, 37(3), 89-97, 1959.

GHOSH, B. S. *et al.* Enhance PMBOK by Comparing it with P2M , ICB , PRINCE2 , APM and Scrum Project Management Standards. **PM World Today**, XIV (1),1-77, 2012.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HUDSON, K.; MOUSSA, N. **The skills of an information technology project manager—Do project management competency standards have what it takes?** Project Perspectives, 92-97, 2006.

KPMG. **Global IT Project Management**. 2005. Disponível em : <<http://www.kpmg.com/>>, Acesso em: 10 fev. 2013.

LING, F.; LOW, S.; WANG, S.; LIM, H. Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. **International Journal of Project Management**, 27, 59-71, 2009.

MANSUR, R. **Escritório Avançado de Projetos na Prática - Plano de Negócio - A máquina de fazer dinheiro**. Brasport, Rio de Janeiro, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como Transformar idéias em Resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCMAHON, P.; LANE, J. D. Quality tools/techniques and the project manager. In: **the 33rd Annual PMI Seminars and Symposiums**, Nashville, TN, 2001.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. J. **Administração de Projetos: uma abordagem gerencial**. 4a ed., Rio de Janeiro: LTC, 2003.

_____. **Project Management: A managerial approach**. New York, Wiley, 7th ed., 2008.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, 28(7), 650-662, 2010.

PINTO A.; COTA, M. F. M.; LEVIN, G. The PMO Maturity Cube, a project management office maturity model. In: **Proceedings of PMI Research & Education Conference**, July 10-14, 2010, Washington, DC, 2010.

PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**, Project Management Institute, 4th ed., Newton Square, PA, 2008.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. Série Gerência de Projetos – V1, 3. ed.. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda., 2004.

RAZ, T.; MICHAEL, E. Use and benefits of tools for project risk management. **International Journal of Project Management**, 19(1), 9-17, 2001.

REGO, M. L. Atributos que afetam o desempenho dos gerentes de projetos no contexto brasileiro. In: **XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011

_____.; Silva, J. F. Factors that affect the performance of project managers in the Brazilian context. **PMI Research and Education Conference Proceedings** - Limerick, Ireland, 2012.

_____.; IRIGARAY, H. A. R. Gerenciamento de Projetos: Existe Produção Científica Brasileira?. In: **XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

SHENHAR, A.; DVIR D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos**. Harvard Business School Press. São Paulo: M. Books, 2010.

THIEME, R. J.; SONG, M.; SHIN, G. Project management characteristics and new product survival. **Journal of Product Innovation Management**, 20(2), 104-119, 2003.

TUMAN, G. **Development and implementation of effective project management information and control systems**. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

TURNER, J. Towards a theory of project management. In: **IRNOP VII Conference**, Xi'an, China, 2006.

_____. On the nature of the project as a temporary organization. **International Journal of Project Management**, 21(1), 1-8, 2003.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide. 4. ed.**, Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, E. **MBA Compacto, gestão de projetos**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WILLIAMS, T. **Post-project reviews to gain effective lessons learned.** Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007.

WINCH, G. M.; KELSEY, J. What do construction project planners do?. ***International Journal of Project Management***, 23(2), 141-149, 2005

YANG, L.-R.; O'CONNOR, J.T.; WANG, C. Technology utilization on different sizes of projects and associated impacts on composite project success. ***International Journal of Project Management***, 24(2), 96-105, 2006.

ZWIKAEEL, O. The relative importance of the PMBOK's nine knowledge areas during project planning. ***Project Management Journal***, 40(4), 94-103, 2009.

_____.; GLOBERSON, S. Evaluating the quality of project planning: A model and field results. ***International Journal of Production Research***, 42(8), 1545-1556, 2004.

_____.;. From critical success factors to critical success processes. ***International Journal of Production Research***, 44(17), 3433-3449, 2006.

Gestão de Marketing nas Associações e Cooperativas de Agronegócio: o Caso APROSOJA/MT

Anelise Machado Araújo
José Mauro Nunes

Resumo

A atividade agrícola no Brasil conquistou um importante espaço no cenário nacional e internacional. Hoje é o setor mais competitivo da economia nacional, representando cerca de 23% do PIB nacional (MAPA, 2014). Neste cenário as associações e cooperativas deste setor assumem um papel relevante, pois garantem ao produtor menores riscos em sua atividade, maior valor agregado aos seus produtos e presença em grandes mercados consumidores. Neste sentido, o maior desafio para estas instituições é desenvolver competências que assegurem a presença de seus cooperados no mercado globalizado. Sob este aspecto o marketing é o instrumento que auxilia as empresas a elaborar estratégias para tornarem-se competitivas e atuantes. No contexto dessa discussão, o objetivo deste estudo é identificar e analisar a organização da gestão de marketing nas associações e cooperativas do agronegócio. Para isso, foi realizado um estudo de caso único na Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (Aprosoja/MT), com finalidade exploratória e enfoque qualitativo. Os resultados da pesquisa indicam que a Aprosoja/MT tem uma visão e entendimento bastante avançados sobre os conceitos mais modernos do campo do marketing, não se restringindo ao marketing tático. Dessa forma, pode-se concluir que a Aprosoja/MT opera no nível estratégico do marketing, com forte orientação para o marketing de relacionamento. É possível afirmar que a gestão de marketing da Aprosoja/MT está fundamentada no relacionamento com seus *stakeholders*, em função do modelo da LDS.

Palavras-chave: Agronegócio; Cooperativismo; Gestão de Marketing; Marketing de Relacionamento; Lógica Dominante de Serviços.

1. Introdução

A atividade agrícola no Brasil conquistou um importante espaço no cenário nacional e internacional. Hoje, nenhum setor da economia brasileira é tão pujante e global como o agronegócio (TEJON; XAVIER, 2009). Em especial, a soja é a cultura agrícola brasileira que mais cresceu nas últimas três décadas e corresponde a 49% da área plantada em grãos do País (CONAB, 2013). Diversos autores, dentre eles Brum (1993), Dall'Agnol (2000), Roessing e Santos (1997), afirmam que a soja introduziu o conceito do agronegócio no Brasil,

sendo responsável pela agricultura comercial.

O Centro-Oeste é o grande celeiro da soja no Brasil. Estudos do Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (IMEA, 2013) mostram que, no setor agropecuário, as atividades de monocultura (além da soja, o milho e o algodão) possuem papel fundamental na geração de renda, sendo as maiores geradoras de empregos no estado, com 26% do total.

Segundo Megido e Xavier (1996), tanto antes como depois da porteira se destacam empresas de grande porte, com capacidade financeira para vultosos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P & D) e em estratégias mercadológicas. Nesse contexto, os produtores rurais, principalmente os de micro, pequeno e médio porte, precisam enfrentar condições desafiadoras e de intensas mudanças técnicas, tanto no aspecto produtivo como comercial e mercadológico.

Esse posicionamento no mercado estimulou a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas agropecuárias, garantindo ao produtor menor risco em sua atividade e maior valor agregado aos seus produtos; em muitos casos, seria difícil negociar de modo isolado nesses mercados (BIALOSKORSKI, 1997).

Um dos grandes desafios que se impõem às cooperativas é desenvolver competências e profissionalização da administração, de modo a garantir a competitividade no mercado globalizado. Para isso, é necessário adotar uma visão orientada para o mercado, lançando mão de modernas estratégias mercadológicas (TEJON; XAVIER, 2009). Para os autores, o marketing é uma ferramenta apropriada para reagir às tendências de mudança percebidas nos negócios agropecuários, a exemplo da maior ênfase nos produtos com elevado valor agregado, na correta e rápida avaliação dos nichos de mercado, na demanda dos consumidores por produtos mais nutritivos, mais saudáveis e por mais serviços. Segundo Faria (2010), Bialoskorski (1997), e Tejon e Xavier (2009), a gestão de marketing, em geral, é pouco aplicada e muitas vezes ineficiente em organizações dessa natureza.

No contexto dessa discussão, o ponto de partida deste estudo é identificar e analisar a organização da gestão de marketing nas associações e cooperativas do agronegócio. Para isso, foi realizado um estudo de caso único na Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (Aprosoja/MT), uma iniciativa que pode ser considerada um novo perfil de liderança no segmento dentro da porteira (TEJON; XAVIER, 2009). A associação viveu uma mudança de orientação de mercado a partir de 2006, com a forte profissionalização de sua equipe e com a utilização das ferramentas de gestão de negócios. No âmbito da gestão de marketing, tal reorientação foi notável, trazendo para a organização uma visão de marketing condizente com os preceitos atuais da prática, introduzindo a orientação de relacionamento com todos os envolvidos na cadeia de

valor do negócio.

2. Referencial Teórico

O Agronegócio da soja no Brasil e no Mato Grosso

Atualmente, o Brasil surge como um dos principais fornecedores mundiais de alimentos. Segundo estudo realizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e divulgado pelo Portal Brasil (2013), o País apresenta altos níveis de desenvolvimento agrícola, acima da média mundial. Isso se deve não apenas à sua extensão territorial produtiva, mas, também, ao solo fértil, à existência de água em abundância, à diversidade climática, às chuvas regulares, à biodiversidade e à energia solar constante.

Mundialmente, a soja representa o principal produto oleaginoso produzido e consumido, o que faz dessa uma das atividades agrícolas mais relevantes e que mais cresce no cenário global. Essa posição é explicada pelo fato de seu consumo ter-se firmado como uma fundamental fonte de proteína e, assim, ser destinado tanto para humanos, por meio de óleo e outros derivados, como para animais, em forma de farelo de soja (BRUM et al., 2005).

Duarte (2004) estudou os diversos fatores que estimularam o desenvolvimento da produção da soja em Mato Grosso. Segundo o autor, os fatores naturais, como o clima, a topografia e a disponibilidade de terras; os fatores econômicos, como programas governamentais, de investimento em modernização, em pesquisa e desenvolvimento, além do baixo valor das terras no período de 1960 a 1980; e os fatores estruturais, como o aprimoramento da infraestrutura e das hidrovias, influenciaram fortemente a cultura na região. Aliado a eles, o espírito empreendedor dos produtores que migraram do Sul. Essas condições continuam presentes no cenário do estado, o que o torna ainda mais competitivo.

O Marketing de Relacionamento e a Lógica Dominante de Serviços (LSD).

Para Wilkie e Moore (2011), ocorreram grandes transformações na sociedade desde que o marketing teve seu início formal, no século XX; até então, encontrava-se relacionado à economia. Os autores apresentam um resumo da evolução da pesquisa acadêmica em marketing, definido como “As 4 eras” (Quadro 1.1).

Era	Características
I (1900-1920) – Fundando o campo	O marketing não era uma área distinta, estava incorporado à economia. A academia se direcionou para o fornecimento de apoio estruturado aos sistemas de negócios, que assumiam mais importância no mercado.

	Com impulso da teoria econômica tradicional, o foco recaía sobre a produção (terra, trabalho e capital), com ênfase nos serviços fornecidos por meio de distribuição. Surgimento dos primeiros cursos intitulados de “marketing”.
II (1920-1950) – Formalizando o campo	Desenvolvimento dos “princípios de marketing”. A avaliação do desempenho do sistema de marketing manifestava-se em discussões sobre o custo de distribuição, valor de propaganda, preço e políticas. Em 1936-1937, foi fundada a Associação Americana de Marketing. Lançamento de revistas e jornais (<i>Journal of Retailing</i> e <i>Journal of Marketing</i>).
III (1950-1980) – A mudança de paradigma	Marcada pela dominância do mercado de massa. Desenvolveu-se um novo <i>mainstream</i> , com base nas ciências para o desenvolvimento do pensamento em marketing, voltou sua atenção para entender a perspectiva dos gerentes de marketing, auxiliando seu sucesso na execução dos programas a eles concernentes.
IV (1980-atual) – Intensificação da mudança	A perspectiva gerencial, a crença em que o principal propósito do trabalho acadêmico era incrementar a efetividade das decisões dos gerentes de marketing, continua a manter uma posição relevante.

Quadro 1.1. As “4 eras” do pensamento de marketing.

Fonte: Adaptado de Wilkie e Moore (2011, p. 55). Adaptado pela autora.

Na revisão sobre os conceitos de marketing propostos por Gamble et al. (2011), duas definições ampliam o escopo da disciplina na década de 1960. Na definição de Rogers (1963), o autor traz o relacionamento da organização com o ambiente onde está inserida, e, com isso, traz uma visão do contexto social da empresa. A definição do marketing se torna mais orientada para as pessoas. Já a definição de Kotler (1967) enfatiza a atividade da organização e inclui temas como planejamento, lucro e atendimento das necessidades do cliente.

Gronroos (1989) comenta outra definição importante de marketing: criar relacionamentos a longo prazo, cumprimento de promessas e entrega de valor; o autor sugere um movimento rumo à responsabilidade social corporativa. A partir desse contexto, impõe-se uma nova orientação do marketing, o relacionamento com o cliente.

Na última década, surgiu um novo olhar acerca da teoria de marketing. A *teoria da lógica dominante do serviço (LSD)* segue o argumento básico de que as organizações, os mercados e a sociedade estão basicamente envolvidos com a troca de habilidades, conhecimentos específicos e processos em benefício das partes, onde o serviço é a base fundamental da troca (VARGO; LUSCH, 2004). Essa teoria propõe uma quebra de paradigma, onde tira a centralidade da lógica dominante de produto para a lógica dominante de serviço, com atributos dos bens e serviços harmônicos e complementares.

Segundo VARGO e LUSCH (2004), as premissas da LDS são:

- A unidade fundamental de mercado é a troca de habilidades e conhecimento: a aquisição de bem ou serviço vai além de uma simples troca, para uma “aquisição de valor”;
- As trocas indiretas entre o consumidor e a empresa mascaram o valor real do serviço: a divisão do trabalho e a especialização das atividades dos trabalhadores e das organizações afastou as empresas de seus clientes, mascarando as relações de troca. Com essa interface prejudicada, as percepções de valor e qualidade se tornaram conceitos distantes tanto dos clientes externos como internos da organização. Como forma de tornar esses atributos tangíveis, foram desenvolvidas técnicas administrativas, como, por exemplo, a gestão pela qualidade total;
- Os bens tangíveis são formas de distribuição e provisão de serviços: produtos são a materialização dos conhecimentos ou das atividades para posteriormente tornar-se o canal de distribuição das habilidades (ou seja, dos serviços);
- O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva: produtos e serviços, mesmo com alto valor agregado, não são vantagens competitivas sustentáveis para Vargo e Lusch (2004). As habilidades humanas capacitadas, logística estruturada e eficaz e o conhecimento bem fundamentado são vantagens que os competidores não conseguem reproduzir e que oferecem maior proposta de valor ao cliente;
- Toda economia é economia de serviços: existe um progressivo refinamento das atividades e da troca de conhecimento e habilidades, em qualquer atividade econômica, assim, o papel dos serviços se torna cada vez mais visível;
- O consumidor é sempre um coprodutor de valor: uma vez que pela LDS os bens são serviços para os clientes, estes devem aprender como utilizar, preservar ou até customizá-los de acordo com suas necessidades.
- As empresas são proponentes de valor e não agregam valor ao seu produto. Gummesson (1995) corrobora essa premissa quando afirma que a criação de valor só existe quando um produto é consumido;
- A visão de serviços é centrada no cliente e direcionada ao relacionamento: nessa premissa, o que importa é a empresa desenvolver soluções integradas com o consumidor, em um modelo de inseparabilidade entre aquele que oferece e aquele que consome.

Dentre essas premissas, o papel do consumidor é uma das mais significativas, pois é ele que representa o elo entre as interações com

a empresa e com o mercado e está envolvido diretamente na cocriação de valor, na experiência interativa geradora dos benefícios (caráter interativo das ocorrências mercadológicas) (VARGO; LUSCH, 2004).

O Marketing no agronegócio

Para Silva e Batalha (1997), o marketing no *agribusiness* adota fundamentalmente os mesmos princípios utilizados por outros setores produtivos, levando em consideração algumas particularidades inerentes ao segmento:

- Natureza dos produtos (perecibilidade, sazonalidade);
- Característica da demanda (bens de consumo corrente, produtos em ascensão ou estabilizados ou em declínio, sazonalidade);
- Comportamento do consumidor (dimensão psicológica, preocupação com a saúde, questões ambientais etc.);
- Dispersão do setor de distribuição;
- Importância das cooperativas no negócio de transformação de produtos de origem agropecuária.

Embora sejam utilizados no agronegócio, os conceitos de marketing, é necessário ter uma visão ampliada de todo o funcionamento do mercado e suas interconexões com as diversas áreas da economia e das ciências (SILVA; BATALHA, 1995). Para os autores, a posição analisada dentro da cadeia agroindustrial e do mercado para o qual as estratégias se destinam determinam as ferramentas a ser adotadas e as variáveis a considerar.

Parte-se do entendimento de que a cadeia de produção do agronegócio é constituída por três macrossegmentos (Figura 1.5): comercialização (supermercados, restaurantes, logísticas de distribuição); industrialização (empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos acabados destinados aos consumidores finais ou agroindústria); e produção rural (fornecedores de matérias-primas iniciais para outras empresas avançarem no processo de produção), subentende-se que cada um deles tem uma dinâmica própria, mercados com singularidades e funcionamentos distintos.

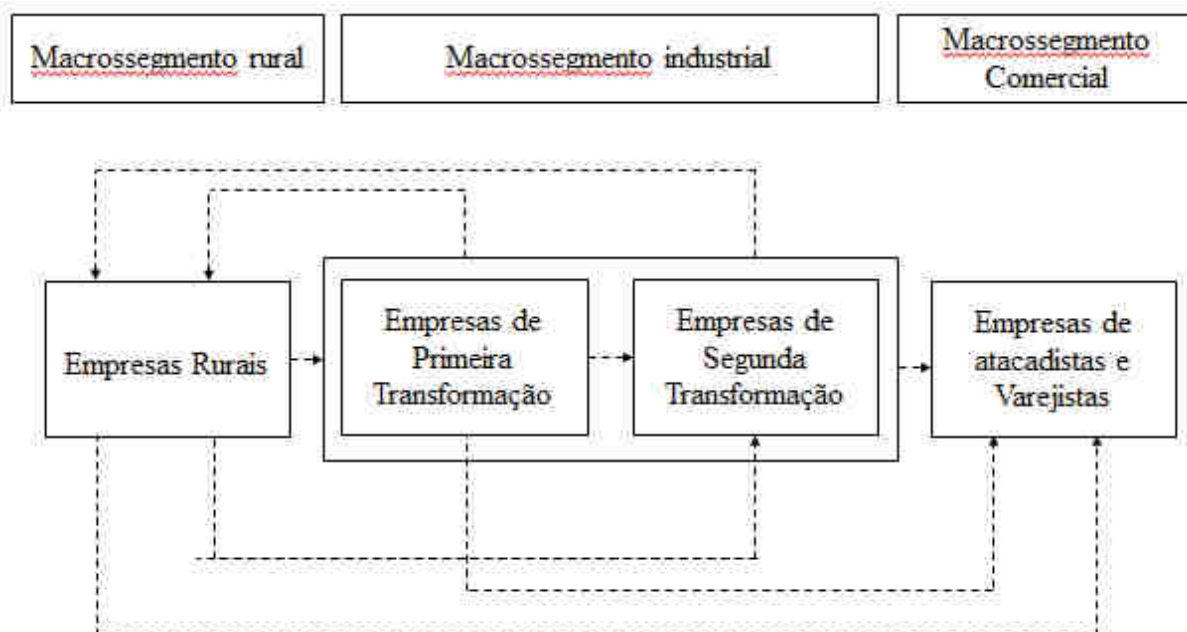


Figura 1.5. Sistema agroindustrial, seus subsistemas e fluxos de suprimentos.

Fonte: Batalha e Scarpelli (2009, p. 16).

Assim, para Silva e Batalha (1997), seria possível adotar no sistema quatro enfoques diferentes de marketing:

- Marketing alimentar. Está no âmbito do consumidor final e é caracterizado pela interface entre o comércio varejista e o consumidor. Possui duas vertentes, uma é o marketing de produto e a outra é o marketing de distribuição. O marketing do produto é a grande arma que as empresas têm para se diferenciar de seus concorrentes e posicionar-se diante de seus consumidores. A diferenciação está relacionada às condições da empresa investir em pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e promoção de marca.
- O marketing de distribuição diz respeito à capacidade do ponto de venda atender as necessidades do consumidor em suas preferências e conveniências.
- Marketing agroindustrial. Posicionado entre o macrossegmento de industrialização e da distribuição, assim como os vários segmentos de produção. Há algumas singularidades, como número limitado de compradores e vendedores, ambos são bem inteirados sobre produtos e técnicas de negociação além do mercado ser heterogêneo. Insere-se no âmbito do marketing B2B (business to business).
- Marketing agrícola. Situado entre a agroindústria e a agricultura. A característica básica está no grande número de produtores para um número reduzido de compradores. Nesse caso as cooperativas possibilitam a intermediação

entre as duas partes dessa relação comercial, além de fazer frente ao poder de barganha junto aos compradores, agregam valor ao produto.

- Marketing rural. Está estabelecido somente entre os produtores de insumos agropecuários e os produtores rurais. É um mercado bastante heterogêneo, onde operam juntos produtores artesanais, multinacionais e cooperativas, assim, as estratégias de marketing adotadas podem variar sensivelmente. Dentre estes, as que mais se sobressaem são as organizações multinacionais, bem estruturadas e com grande poder de barganha, tanto com os produtores rurais como com os poderes governamentais. Esse é o âmbito de pesquisa desta dissertação.

Segundo Neves (2000), o marketing dentro do sistema agroindustrial auxilia no fluxo das informações, assim como monitora o ambiente onde está inserido. Dentro de qualquer sistema agroindustrial, o ofertante envia ao recebedor, por meio das transações, produtos, serviços e comunicações, recebendo recursos e informações. É dessa forma que todos os agentes do sistema estão conectados, com papéis e funções diferenciadas, mas com objetivos comuns dentro da cadeia.

Silva e Batalha (2000) afirmam que a informação afeta o marketing de duas formas: a primeira é a própria fluidez da informação, não podendo ser contida ou segmentada. A segunda é como ela é obtida, tratada e disponibilizada entre clientes e fornecedores dentro da cadeia.

Segundo Silva e Batalha (1997, p. 110), a visão do marketing atual indica uma necessidade do estabelecimento das diversas cadeias agroindustriais de forma inversa, sendo o consumidor final o “elemento dinamizador das cadeias agroindustriais modernas”. Dessa forma, o monitoramento do comportamento do consumidor final de alimentos é fundamental. Para Tejon e Xavier (2009), acompanhar os movimentos tanto das ONGs ambientalistas como da mídia, que sensibilizam e mobilizam a opinião pública, além dos meios políticos em torno do produto final da cadeia do agronegócio, é uma importante estratégia para conhecer quais serão as decisões de consumo diante das pressões exercidas por meio da abordagem de temas como engenharia genética, redução do consumo de carne vermelha, alimentos com baixas calorias, segurança alimentar etc. Saber o que o consumidor pode valorizar mostra-se vital para uma análise mais segmentada da economia.

No âmbito do agronegócio, considerando a análise realizada, são complementares às ferramentas tradicionais do marketing a perspectiva da lógica dominante de serviço, proposta por Vargo e Lusch (2004), que dita que os mercados e a sociedade estão envolvidos em uma simbiose de conhecimentos e habilidades e a visão mais abrangente do mix de marketing, sugerida por Harvey,

Lush e Cavarkapa (1996), que consideram um sistema de apoio de marketing uma filosofia integrada entre os atores de uma mesma cadeia.

O novo marketing rural

Integração é a palavra chave para o sucesso do marketing rural. A conexão entre a gestão de produto, comunicação e serviços faz a diferença em um mercado altamente competitivo e voltado à mercadoria, onde as tecnologias de informação aproximaram e unificaram a aldeia global. Estratégias de diferenciação de produto, desenvolvimento de serviços com alto valor agregado e fidelização contínua dos públicos-alvo garantem a permanência da empresa no mercado (TEJON; XAVIER, 2009).

O estudo do comportamento do consumidor, a pesquisa dos hábitos e atitudes é importante para toda a cadeia, da indústria de insumos até o consumidor final. É importante esclarecer que, quando se fala em consumidor, inclui-se também o produtor rural. Identificar seu perfil socioeconômico e psicográfico em profundidade também faz parte do sucesso de uma estratégia mercadológica.

Além da segmentação do mercado e da seleção do público, a estratégia de posicionamento marca/produto também tem forte presença e importância em todo o composto do marketing rural, detalhado a seguir.

Produto

Em um mercado dominado pelas *commodities*, as empresas buscam diferenciar seus produtos para atender as necessidades de consumidores que cada vez mais sofisticam seus gostos, seus hábitos e estilos de vida. Todo esse movimento também se reflete no agronegócio. Para o desenvolvimento de novos produtos, são realizados vultosos investimentos em P & D, incluindo pesquisas genéticas, novos maquinários, embalagem e distribuição. As pesquisas para os insumos não são realizadas apenas pelas grandes corporações, mas instituições governamentais e universidades também estão envolvidas nesses processos. Isso tem forte impacto em toda a cadeia do agronegócio, principalmente no campo, que recebe toda esta tecnologia refletindo na modernização das lavouras além do aprimoramento dos produtores (TEJON; XAVIER, 2009).

Nesse aspecto, o marketing de origem, que está embutido no selo de procedência, tem assumido um papel importante. Para o produtor, esse aspecto ganha relevância, pois, além de gerar valor, como tem caráter coletivo, supera as barreiras orçamentárias para fazer o marketing.

Canal

Segundo Tejon e Xavier (2009), a cultura tradicional da gestão comercial foi revolucionada pelo *trade marketing*, sendo a metodologia que planeja, detalha e implementa ações comerciais entre a indústria e os canais de distribuição e entre os canais de distribuição e o cliente. Fruto da tecnologia da informação, o *trade marketing* tem por base os registros detalhados sobre o cliente; como consequência, sua vocação está na aproximação e no estabelecimento de parceria entre fornecedor e comprador, ou seja, sua essência está na fidelização. Para os autores, o marketing no agronegócio faz uso intensivo dessa ferramenta.

Serviço

A informação é o cerne da gestão do agronegócio, essencial para o produtor. Ela assume várias formas, palestras, feiras, eventos, consultorias especializadas no âmbito agrônomo e veterinário, informes e boletins sobre safras, nas cotações e previsões meteorológicas etc. A geração e entrega da informação tornam-se negócio, eficiência, produtividade, educação e aprendizado (TEJON; XAVIER, 2009).

Comunicação

Das ações estratégicas de comunicação, as palestras, os eventos, os shows, as feiras e exposições são considerados as ferramentas mais estratégicas e táticas na busca do sucesso dos negócios (TEJON; XAVIER, 2009). Segundo esses autores, cerca de 60% da verba destinada à ativação do marketing são destinados a esses tipos de ação. E, nesse caso, os eventos são um espetáculo à parte, uma organização impecável, e contam com a participação intensa de especialistas da área, empresas, artistas, para despertar a razão e o coração do produtor. Para os autores, o agronegócio é biodinâmico, o campo tem alma, tem vida (TEJON; XAVIER, 2009).

Segundo Tejon e Xavier (2009), diversidade é palavra recorrente na comunicação do marketing rural. Comunicar-se com o produtor rural requer habilidade e, sobretudo, ética, pois se trata de um segmento altamente estratificado, onde existem diversos padrões psicossociais, com vivências diversas, que vão desde o empresário e administrador moderno até aquele que é cético quanto às evoluções tecnológicas. A comunicação de produtos também lida com a diversidade do uso intrínseco e diferenciado dos produtos vendidos. Comunicar uma colheitadeira é diferente de uma semente geneticamente modificada, que é diferente de um cereal à base de soja.

Segundo Faria (2010) o marketing rural no Brasil tem um enfoque mais institucional. A maioria dos produtores rurais brasileiros

é de pequeno e médio porte e os consumidores finais são pulverizados. Individualmente, não conseguem investir em marketing, em estudo de mercado e, assim, podem ter dificuldades para atingir de maneira eficiente o mercado global. Os altos investimentos em marketing na cadeia do agronegócio são feitos pelas grandes organizações, por vezes cooperativas e grupos de investidores.

Cooperativas no agronegócio

O cooperativismo teve um papel importante no desenvolvimento do agronegócio brasileiro nas décadas de 1960 e 1970, quando ocorreu a expansão da tecnologia, da infraestrutura e da predominância da agricultura familiar. Como qualquer organização, em um ambiente global, também sofre transformações e adaptações para melhor atender as necessidades de seu grupo (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Segundo Faria (2010), pode-se afirmar que o agronegócio é cada vez mais influenciado pelas forças exógenas e as cooperativas agrícolas, por suas próprias características, sempre foram voltadas a atender seu público principal, o produtor, e pouco voltadas para o mercado e suas dinâmicas.

O foco estratégico do marketing (segmentação, alvo e posicionamento) e a determinação adequada de todo o composto de marketing é fundamental para as cooperativas do agronegócio brasileiro. Mesmo sendo considerados *commodities*, os produtos agrícolas devem ser vistos além de sua função e passar a ser tratados com diferenciação. Sendo assim, as cooperativas podem ter uma atuação relevante ao ir além do aspecto da comercialização e passar a desenvolver seu composto visando à geração de valor, por meio da qualidade, da embalagem e do desenvolvimento de marca. O produto, aliado a uma marca seguida por uma estratégia de comunicação pode influenciar o comportamento de compra de um consumidor e até de um mercado, gerando fidelização.

3. Percurso Metodológico

A metodologia está baseada em estudo de caso que abrange a Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (Aprosoja/MT), escolhida devido ao seu destaque no cenário do agronegócio brasileiro e por desenvolver atividades importantes voltadas à melhoria do setor como meio para a obtenção de vantagens competitivas relevantes aos seus associados.

Empregou-se a abordagem qualitativa, com coleta de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Para as entrevistas, o tipo de amostragem escolhido foi não probabilístico intencional e por conveniência no qual, segundo Mattar (1994), a escolha dos participantes que constituem a amostra está sujeita ao julgamento do entrevistador. Foram entrevistadas 20 pessoas, segmentado em 2 grupos distintos, de funcionários e de

produtores associados, sendo: 4 funcionários da média e alta gerência que têm envolvimento direto ou indireto com a atividade de marketing da Aprosoja/MT, tanto em nível estratégico como tático. No caso dos produtores, o critério de escolha foi por conveniência, totalizando 16 associados. Estes foram entrevistados aleatoriamente durante um evento do agronegócio ocorrido em Cuiabá entre os dias 8 e 9 de agosto de 2013.

Na análise documental utilizaram-se diversas fontes, tais como relatórios, relatórios anuais de atividade e apresentações da Aprosoja/MT, consultas a anuários e jornais especializados do segmento do agronegócio, artigos científicos, dados macroeconômicos, relatórios de análise do segmento, além de internet e sites setor. Algumas dessas fontes de pesquisa, especialmente os materiais cedidos pela organização foram utilizados para a descrição do estudo de caso em si.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, um conjunto de procedimentos e técnicas de análise das comunicações que aplica processos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Na sequência, com o auxílio do programa ATLAS/ti®, versão 7, foi iniciada a fase de exploração do material, definindo as categorias, identificando as unidades de registro e as unidades de contexto nos documentos, que para Bardin (2011, p. 130) “[...] corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e a contagem frequencial.”

4. Estudo de Caso: a Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso - APROSOJA/MT

A organização foi fundada em 2005, em meio a uma das mais severas crises que o segmento agrícola brasileiro atravessou. Vários fatores influenciaram essa crise. A forte queda dos preços da soja que aliada à valorização do real em relação ao dólar impactou sobremaneira os produtores brasileiros, que haviam feito investimentos expressivos no início de 2000 para suportar a expansão prevista para os próximos anos. No caso específico do estado do Mato Grosso, a crise foi acentuada pelas condições climáticas desfavoráveis, isto é, chuva e seca ao mesmo tempo nas diversas regiões do estado, além do aparecimento de novas pragas e doenças que elevaram os custos de produção, provocando um endividamento maior para os produtores de soja (MONTEIRO, 2010).

Com o intuito de amenizar os impactos negativos dessa crise um grupo de produtores assumiu a responsabilidade de criar uma associação que apoiasse e representasse os produtores do Estado. Para apoiar a iniciativa, o governo do Estado estabeleceu uma parceria com os produtores com o intuito de criar uma contribuição compulsória para o financiamento da futura associação (MONTEIRO,

2010).

A entidade desenvolve ações e estratégias que beneficiem a maioria dos produtores, não interferindo em suas atividades e responsabilidades. Seu objetivo é atuar em prol do coletivo.

A associação de Mato Grosso foi a pioneira no Brasil e conta com cerca de 5 mil associados do total de aproximadamente 6 mil produtores de soja no Estado. Hoje, além da Aprosoja/MT, são vinculadas a Aprosoja Brasil, as associações dos estados da Bahia, do Mato Grosso do Sul, do Paraná, do Pará, do Piauí, do Rio Grande do Sul e de Rondônia.

Para imprimir um caráter profissional e legitimar sua atuação junto aos seus associados, a direção da Aprosoja/MT formalizou o processo de planejamento estratégico em 2006, buscando, a partir desse momento, um alinhamento coeso de seus objetivos e de suas ações. Esse processo deu à instituição a noção exata do que seria necessário fazer para maximizar as chances de sucesso de suas decisões, vislumbrando sempre a construção de um futuro promissor em prol de seus associados. Nesse documento foi apresentada a declaração de missão, visão, valores e objetivos estratégicos (APROSOJA/MT, 2013), que direcionaram todas as suas ações futuras.

A partir da elaboração do planejamento estratégico e de suas revisões, a Aprosoja/MT elencou suas áreas estratégicas de atuação e alocou projetos nessas áreas. A saber:

- Fortalecimento institucional;
- Sustentabilidade socioambiental;
- Gestão da produção;
- Logística e estratégica de desenvolvimento;
- Crédito, comercialização e renda.

Neste artigo, foram detalhadas as estratégias de fortalecimento institucional e sustentabilidade socioambiental pelo envolvimento direto da atividade de marketing.

A atuação dos departamentos de marketing e comunicação da Aprosoja/MT é basicamente sobre as áreas estratégicas acima descritas, lançando mão das ferramentas de comunicação, promoção e eventos. As ações são desenvolvidas com o objetivo de aumentar o relacionamento como associado e, assim, estreitar seu vínculo com ele, como também construir sua imagem perante seus diversos públicos, buscando seu fortalecimento institucional.

A Aprosoja/MT aposta fortemente nos eventos como estratégia de aproximação e identificação com os produtores de soja do estado, sendo esta uma das principais atividades da área.

Como organizador, patrocinador ou correalizador a associação já se consolidou no cenário agrícola nacional como grande articulador

desse tipo de ação, tendo um calendário, anual já estabelecido e aguardado por todos os integrantes da cadeia produtiva da soja.

5. Resultados da Pesquisa

Uma característica de qualquer método qualitativo é sua subjetividade, que faz com que qualquer análise seja influenciada pela experiência, formação e interesse do pesquisador. Neste caso as referências e conceitos relatados foram interpretados, codificados e categorizados com base no referencial estudado para o projeto, nos próprios depoimentos dos entrevistados e nos documentos cedidos pela Aprosoja/MT. As revelações identificadas levaram a achados sobre os fundamentos da gestão de marketing da Aprosoja/MT. O processo de codificação aberta gerou três categorias; Marketing Estratégico; Marketing Institucional e Marketing Tático.

Apresentamos a seguir as dimensões identificadas.

Marketing Estratégico

O marketing estratégico está relacionado com questões mais amplas do marketing sob uma perspectiva competitiva de longo prazo. Está relacionado a conhecimento, informação, segmentação, posicionamento, que segundo Kotler e Keller (2006) refletem na orientação estratégica da organização.

Neves (2000) enuncia que o marketing dentro da cadeia do agronegócio auxilia no fluxo de informações e, também, monitora o ambiente em que está inserido. Os relacionamentos que ocorrem dentro da cadeia, onde produto, serviços e informações são transacionados, conectam seus diversos agentes.

O depoimento do executivo descrito a seguir representa a Aprosoja/MT participante desse fluxo integrado:

“Essa é nossa filosofia de trabalho aqui. Nós temos que estar conectados com Chicago, com Bloomberg, com o que está acontecendo lá fora. [...] Então o tempo todo nós estamos tentando gerenciar essa maneira de ver o nosso negócio, porque esse eu acho que é um dos grandes diferenciais.” (F01)

O conceito ampliado de marketing, apresentado no referencial teórico, aborda a importância estratégica da organização em conquistar a lealdade e satisfação dos clientes, em segmentar o mercado, em realizar processos de troca que construam relacionamentos de longo prazo (GAMBLE et al. 2011; Gronroos, 1989).

A Aprosoja/MT usa essa estratégia para desenvolver serviços e soluções aos associados e estabelecer contato com os demais públicos envolvidos com a empresa. A partir disso, demonstra a busca da associação para consolidar um relacionamento adensado com seus

stakeholders:

“Eu sei que tamanho o cara planta, onde planta, quando planta, se é empresa, se é pessoa física. Eu segmento isso. Eu tenho contato diário com os meus associados através de mensagem de texto, a gente manda informações relevantes de mercado e institucionais.” (F01)

Marketing Institucional

A associação também lança mão do marketing institucional para atingir seus objetivos, que, por sua vez, também se servem do marketing tradicional para reforçar suas ações, estabelecendo entre si uma relação simbiótica (VAZ, 1995). Segundo o autor, o marketing institucional tem por objetivo auxiliar a empresa na formação ou mudança da sua imagem.

“Não comercializamos produtos, a gente vende ideias.” (F01). Este relato de um dos executivos da Aprosoja/MT explicita a essência do marketing institucional, através da utilização da já consagrada expressão “vender (ou comprar) uma ideia”, que, segundo Vaz (1995), são as trocas intelectuais, que são as ideias.

Ao representar legitimamente seus associados, com a preocupação de valorizá-lo perante a sociedade, entende que o produtor rural é o principal elo com toda a cadeia de valor do agronegócio. Isso demonstra que a associação adota em sua gestão uma visão do marketing ampliado, que possui uma forte orientação ao relacionamento (GRONROOS, 1989; KOTLER; LEVY, 1969; CHURCHILL; VARGO; LUSH, 2004).

Para melhor entendimento, essa categoria foi fragmentada em subcategorias de análise, de modo a deixar claro os efeitos gerados pelas ações adotadas pelo marketing institucional.

Ao influenciar a percepção do *stakeholder*, a Aprosoja/MT tem condições de gerar uma pauta de eventos viáveis que terão o envolvimento de todos. Mais uma vez, o relacionamento é o cerne das estratégias da associação.

Apesar de retornos positivos, existem aspectos relevantes quanto ao distanciamento que a associação tem dos pequenos produtores. Esse é um dos gargalos na gestão da Aprosoja/MT, explicitado no discurso do produtor *“Porque quando você fala na Aprosoja você acha que ela atinge só o médio e o grande produtor. Mas a ideia, a finalidade, a filosofia da Aprosoja é atender a todos. Mas talvez ela não esteja chegando ao pequeno produtor.” (P13)*

A atribuição da associação não é apenas coordenar as ações conjuntas dos produtores, mas, também, é representar os interesses do grupo perante as instâncias decisórias governamentais, tanto no âmbito executivo como legislativo. Isso significa legitimidade, ou seja, os produtores reconhecem a Aprosoja/MT como um foro legítimo de

sua representação. *“Os nossos produtos são representação [...], não é nada tangível.”* (F03).

O relato *“A Aprosoja fomenta o cooperativismo.”* (P16) denota um avanço no conceito de cooperativismo, quando a associação deixa de ser apenas um intermediário de produtos e serviços ao estabelecer uma relação baseada em informação e representação. Demonstra a preocupação dos executivos de que a Aprosoja/MT seja vista pelos associados com confiança, onde o relacionamento é baseado em lealdade e comprometimento.

Diversas ações da associação têm o objetivo de desenvolver competências e habilidades no produtor rural, buscando ampliar sua visão no aspecto empresarial e empreendedor de sua atividade. O relato *“A associação está ajudando o produtor deixar de ser apenas um produtor e virar mais um empresário agrícola.”* (P08) demonstra a preocupação da associação com a sustentabilidade e lucratividade do negócio de seu associado, além de criar vínculos com o produtor rural, prestando serviços e desenvolvendo soluções integradas com ele, de acordo com suas necessidades diante das imposições do mercado onde está envolvido.

Essa categoria demonstra um total alinhamento com a teoria estudada. O argumento básico na LDS é que as organizações, mercados e sociedade estão fundamentalmente envolvidos com a troca de habilidades e competências. O serviço é a base da troca nos relacionamentos. As habilidades humanas capacitadas e o conhecimento bem fundamentado é fonte de vantagem competitiva (VARGO; LUSCH, 2004).

Marketing Tático

No nível tático está o conceito de composto de marketing, ou seja, produto, preço, praça e promoção.

O fragmento (F01) apresenta como a Aprosoja/MT aborda o P de produto.

“Então, a gente precisa ter produto pra entregar. Os nossos produtos são os nossos projetos, são as nossas ações em benefício dos nossos associados que são ações políticas, técnicas, de várias frentes com o objetivo de melhorar a vida do produtor. Então, a gente tem uma linha de trabalho muito focada nos nossos clientes, que são ao mesmo tempo os nossos associados.” (F01)

Já o depoimento a seguir, representa como o produtor rural tem o conhecimento dos produtos/benefícios/serviços por meio de diversas ações; uma delas é a propaganda, articulada pelo marketing, que, no entender, dele é vender, é mostrar a imagem.

“O que faz o associado se aproximar, trazer pra dentro da cooperativa. [...] Mas para ele vir ele

precisa estar conhecendo a entidade de alguma forma, através de propagandas, através de ações, propaganda de mídia. Então, a venda da imagem... Existem várias formas de fazer esse marketing, mas, no meu entender, é isso aí. Mostrar essa imagem, o que você quer.” (P05)

A área de marketing e eventos atua no nível operacional. Quando o executivo diz “ali é uma área de eventos estratégicos e de propaganda” (F01) e “a equipe acaba recebendo e operacionalizando” (F01), reforça essa visão. Ou seja, as estratégias são definidas pelo conselho e são repassadas para as equipes de marketing e comunicação executarem.

Porém, o executivo, complementa com a visão sobre a importância da atividade de marketing ser executada por profissionais formados e capacitados na área.

“Eu vejo muitas empresas do agro que quem faz a comunicação é o agrônomo, quem faz o marketing é o agrônomo, quem faz o atendimento é o agrônomo. Há uma “agronomização” de tudo, e eu acho que isso torna um pouco uniformizado o modo de pensar, todo mundo pensa igual.” (F01)

Os eventos são o principal produto da Aprosoja/MT. Esse aspecto mostra um total alinhamento com o que é apresentado pela teoria. Segundo Tejon e Xavier (2009), os eventos são considerados as ferramentas mais importantes na busca do sucesso dos negócios agropecuários.

É por meio deles que a associação está mais próxima dos seus diversos públicos, é quando mostra todo seu portfolio de serviços. Nos eventos a associação leva aos produtores informações de mercado e faz a capacitação gerencial e técnica.

Nesse aspecto é reforçada a estratégia adotada pela Aprosoja/MT que é de orientação do marketing de relacionamento também na utilização das ferramentas tradicionais do marketing. Isso é confirmado pelo relato a seguir:

“O Circuito Aprosoja é um evento que a gente faz anualmente, ele também circula todo o estado [...] A gente faz uma pesquisa antes, o que a base quer falar, o que quer ouvir de mercado, quais as palestras mais interessantes. [...]” (P04)

6. Considerações Finais

A primeira constatação foi de que existe uma coerência e relação com o referencial teórico apresentado. O que denota que há por parte dos gestores da associação uma visão e um entendimento bastante avançados sobre os conceitos mais modernos da disciplina de

marketing. Em se tratando de organizações cooperativas, isso demonstra um ineditismo quanto à gestão empresarial.

Um achado importante diz respeito a preocupação com o fortalecimento institucional da Aprosoja/MT. As ações no âmbito institucional buscam fortalecer os vínculos que a associação têm com seus *stakeholders*, em especial com os produtores rurais associados. A organização entende que o produtor rural é o centro da cadeia de valor agronegócio.

Com esse entendimento, a associação busca estabelecer um relacionamento baseado em confiança, representatividade e legitimidade, que são as bases do sistema cooperativista. Conclui-se que essa compreensão leva a Aprosoja/MT a uma visão ampliada do marketing, que não se restringe apenas ao marketing tático, mas, também, ao marketing estratégico com uma forte orientação ao relacionamento.

Um ponto de destaque observado é que a Aprosoja/MT não apenas defende os produtores em ações conjuntas, mas, também, atua em nome dos associados em instâncias governamentais, em todas as esferas, como no legislativo nacional, estadual e municipal.

Ao pautar suas ações na capacitação do produtor, nos níveis gerencial e técnico, a Aprosoja/MT evidencia que está preocupada com a sustentabilidade de seu associado, que não está somente no aspecto ambiental, mas, também, nos aspectos econômicos, sociais, políticos e humanos. A sustentabilidade pressupõe desenvolvimento, que só é possível com o preparo do empresário do agronegócio para o enfrentamento do mercado.

Esse aspecto está uma sintonia com o modelo de lógica dominante de serviço (LDS) apresentada por Vargo e Lusch (2004), que defende o serviço como a base da troca nos relacionamentos. As habilidades humanas capacitadas e o conhecimento bem fundamentado são fonte de vantagem competitiva.

A formulação das estratégias da Aprosoja/MT está a cargo da direção executiva da organização e do seu conselho. Com posse de informações do mercado nacional, internacional e de seus associados, a diretoria define suas estratégias mercadológicas. É perceptível, pelos relatos, que o produtor rural reconhece que a preocupação da associação em mantê-los informados, com dados confiáveis, é um dos pontos altos da gestão da Aprosoja/MT.

A associação também utiliza a segmentação dos produtores rurais para desenvolver serviços que gerem valor as seus associados, com o envolvimento de sua rede de contatos. Fica evidenciado que a associação busca consolidar o relacionamento seus *stakeholders*. Mais uma vez fica comprovada presença do modelo da LDS na gestão de marketing da organização.

Esse foi um importante achado desta pesquisa: a Aprosoja/MT opera no nível estratégico do marketing, com orientação ao

marketing de relacionamento, portanto a gestão de marketing da Aprosoja/MT está fundamentada no relacionamento com seus *stakeholders*, em função do modelo da LDS.

Com respeito ao nível tático, a associação utiliza o composto de marketing. Para a comunicação a Aprosoja/MT usa os meios que vão desde as plataformas digitais e móveis, como internet, e-mail, redes sociais e SMS, até as mais tradicionais TV e rádio. A comunicação com a sociedade e demais públicos é feita por meio de assessoria de imprensa. Cada ferramenta tem um conteúdo específico, que, por sua vez, é direcionada a públicos específicos.

Os produtos são os serviços prestados. A Aprosoja/MT aposta nos eventos como estratégia de aproximação e identificação com os produtores de soja do estado, e assumem diversos formatos, de feiras, palestras ou circuitos.

Como foi observada na entrevista com um dos seus executivos, a Aprosoja/MT não é percebida pela sociedade em geral. A sociedade tem o conhecimento sobre o segmento do agronegócio, por ser um setor emergente da economia, mas não da associação. Esse é um aspecto importante a ser observado, pois existe um vácuo de comunicação nesse setor, ao mesmo tempo que a sociedade vê o agronegócio como um setor fundamental da economia porque gera divisa, emprego e renda, também aponta o produtor como responsável pela degradação do meio ambiente.

Nesse caso, dois aspectos podem ser abordados: a vulnerabilidade da imagem Aprosoja/MT junto à sociedade e a imagem negativa do produtor rural. A sociedade não sabe que o produtor rural é representado por uma associação. Ao reforçar sua imagem como a organização que é representante legítima do produtor de soja e milho, suas ações que buscam reposicionar o produtor rural poderão ter mais impacto.

Outra questão importante a ser discutida é o distanciamento da Aprosoja/MT junto aos pequenos produtores rurais, produtores de localidades mais remotas e até mesmo produtores não associados. Pelas entrevistas, há uma demanda recorrente e necessária da associação fazer-se presente junto a esse público, que é o elo mais frágil.

Não foi possível reconhecer pelas entrevistas qual é a efetividade dos meios de comunicação utilizados pela Aprosoja/MT. Quando foi perguntado qual é o meio mais eficaz, as respostas divergiram muito, não houve unanimidade. Em alguns casos o sindicato foi apontado como a fonte da informação, sendo o elo entre a Aprosoja/MT e o produtor rural, e quando isso ocorre a imagem da associação pode ser diluída.

Discutir a gestão de marketing no momento em que o agronegócio conta com uma parcela expressiva do PIB nacional mostra-se de extrema relevância. Como afirmam Tejon e Megido (2009, p. XVII), “o agronegócio sem o marketing é apenas agro, não é

negócio”. No ambiente globalizado de alta competitividade, sem a consciência sistêmica entre todos os envolvidos, produtores, sociedade e academia, essa guerra se torna improdutiva. E, nesse caso, é importante explorar a necessária profissionalização por meio da adoção de ferramentas de gestão.

Portanto, a relevância deste artigo pode ser apresentada sob dois enfoques distintos: acadêmico e gerencial.

A contribuição acadêmica está relacionada a uma lacuna na literatura sobre marketing do agronegócio, mais especificamente sobre marketing rural em relação à utilização da gestão de marketing no segmento das associações e cooperativas.

A contribuição gerencial diz respeito à importância das cooperativas no segmento do agronegócio, que, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), foram responsáveis, em 2010, por cerca de 49% dos empregos gerados pelo sistema. Nesse sentido, é fundamental que as empresas que atuam no ambiente “dentro da porteira” desenvolvam habilidades e profissionalização da administração, de modo que lhes garanta a competitividade no mercado globalizado. Para isso, é necessário adotar uma visão orientada para o mercado, lançando mão de modernas estratégias mercadológicas.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE SOJA E MILHO DO ESTADO DE MATO GROSSO – APROSOJA/MT.. Aprosoja Mato Grosso. Disponível em: <www.aprosoja.com.br>. Acesso em: 29 jul. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 7. ed. 4 Portugal, Lisboa: Edições 70, 2011.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. Gestão do agronegócio: aspectos conceituais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **A gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos, SP: Ed. UFSCar, 2009. p. 9-24.

BIALOSKORSKI, S. N. Gestão do *agribusiness* cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1, p. 515-543.

BRUM, A. L. **O Brasil na história da economia mundial da soja**. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 1993.

BRUM, A. L. et al. A economia mundial da soja: impactos na cadeia produtiva da oleaginosa no Rio Grande do Sul 1970-2000. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 43., Ribeirão Preto, 2005. **Anais...** São Paulo: Sober, 2005.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. Séries históricas: Brasil por produtos. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252et>>. Acesso em: 7

jul. 2013.

DALL'AGNOL, A. The impact of soybeans on the Brazilian economy. In: _____. **Technical information for agriculture**. São Paulo: Máquinas Agrícolas Jacto, 2000.

DUARTE, J. M. **Comunicação e tecnologia na cadeia produtiva da soja em MT**. 242 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2004.

FARIA, R. L. **Gestão de marketing das cooperativas rurais**. São Paulo: Scortecci, 2010.

GAMBLE, J. et al. The marketing concept in the 21st century: a review of how marketing has been defined since the 1960s. **The Marketing Review**, v. 11, n. 3, p. 227-248, 2011.

GRONROOS, C. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 1, p. 52-60, 1989.

GUMMESSON, E. Relationship marketing: its role in the service economy. In: GLYNN, W. J.; BARNES, J. G. (Ed.). *Understanding services management*. Nova York: John Wiley and Sons, 1995. p. 244-268.

HARVEY, M. G.; LUSCH, R. F.; CAVARKAPA, B. A marketing mix for the 21st century. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 4, p. 1-15, 1996.

INSTITUTO MATO-GROSSENSE DE ECONOMIA AGROPECUÁRIA – IMEA. Conhecimento em conjuntura e estrutura do agronegócio de Mato Grosso. Disponível em: <http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2013_25_06_Apresentacao_MT.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2013.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, and control**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10-15, jan. 1969.

LEVY, S. J. Revisiting the marketing domain. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 3, p. 299-304, 2002.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. Ministério da Agricultura. 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTEIRO, M. D. Estudo de caso da Aprosoja/MT: Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010. Não publicado.

NEVES, M. F. Marketing no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 109-136.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Brasil

cooperativo. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 14 out. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Brasil cooperativo. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 14 out. 2013.

PORTAL BRASIL. Brasil lidera produtividade agrícola na América Latina. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/agronegocio>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

ROESSING, A. C.; SANTOS, A. B. **Descrição sucinta da cadeia produtiva da soja na Região Sul do Brasil**. Londrina, PR: Embrapa/CNPSo, 1997.

ROGERS, K. **Managers: personality and performance**. Nova Jersey: AldineTransaction, 1963.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing & *agribusiness*: um enfoque estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 30-39, set./out. 1995.

_____. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1, p. 83-138.

_____. Marketing & agribusiness: repensando conceitos e metodologias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 38., 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Sober, 2000.

TEJON, J. L.; XAVIER, C. **Marketing e agronegócio: a nova gestão – diálogo com a sociedade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004.

VAZ, G. N. **Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

WILKIE, L.; MOORE, E. Expanding our understanding of marketing in society. **Journal of Marketing**, v. 40, p. 53-73, ago. 2011.

ZYLBERSZTAJN, D. Sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

Consumo de Conteúdo Digital: *E-books*, Acesso, Intimidade com a Tecnologia, Preço e Oferta de Títulos

Priscila Karrer Figueiredo da Silva
José Mauro Gonçalves Nunes

Resumo

O presente trabalho pretende discutir os fatores de adoção que impactam o consumo de *e-books* em plataformas digitais por parte dos leitores. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória. Para isto, o trabalho apoiou-se em uma revisão bibliográfica, primeiro levantando o estado da arte do mercado de *e-books* no Brasil e no mundo, e depois descortinando os mecanismos de hábitos e atitudes dos consumidores/leitores. Foi realizado um estudo empírico com 12 entrevistas em profundidade, utilizando-se um roteiro semiestruturado, sendo 7 não leitores de *e-books* e 5 leitores de *e-books*, entrevistados entre junho e julho de 2014. Os dados obtidos foram analisados por meio do método de análise de conteúdo, e as entrevistas foram analisadas a partir das seguintes categorias de análise encontradas no campo: acesso, intimidade com a tecnologia, preço e oferta de títulos.

Palavras-chave: Consumo de Conteúdo Digital; Comportamento do Consumidor; *E-books*; Formação de Hábitos; Atitudes de Consumo.

1. Introdução

Os livros digitais representam uma grande inovação no mercado editorial de livros e no cotidiano das pessoas. Após séculos da onipresença dos livros físicos, a adoção destas novas plataformas de leitura por parte do consumidor passa, necessariamente, pela mudança e formação de novos hábitos do leitor, assim como uma mudança atitudinal. Neste contexto de mudança e de reestruturação do mercado de livros surgiram questionamentos sobre o possível fim dos livros físicos em detrimento dos livros digitais. A literatura especializada em mercado editorial, entretanto, refuta até o presente momento esta tese ao apontar para a coexistência de ambas as plataformas: livros físicos e *e-books* (MELLO, 2012; MERKOSKI, 2013; PORTELL; SINGER; TAN, 2010).

O Composto de Marketing do livro físico sofre significativas alterações, quando da entrada em mercado dos livros digitais (QUELCH & JOCZ, 2008). Quanto ao produto, os *e-books* apresentam como características relevantes a sua imaterialidade, a maior facilidade de armazenamento e o menor impacto ambiental. Quanto ao preço, em que pese os diversos conflitos envolvendo as editoras, os varejistas e os autores no mercado internacional, há uma

tendência de redução dos preços dos *e-books* se comparado aos dos livros físicos, dada as significativas reduções do custo de produção, distribuição e comercialização. Quanto à promoção, a comunicação dos *e-books* ocorre por meio das diversas plataformas digitais: sites de *e-commerce*, redes e mídias sociais. A distribuição dos *e-books* ocorre por diferentes meios digitais (via *desktops*, *notebooks*, *tablets*, celulares e outros dispositivos digitais de leitura como os *e-readers*), tornando-se multiplataforma e instantânea para o consumidor, gerando conforto, comodidade e conveniência para o leitor.

Neste ambiente de consumo digital observa-se que as plataformas móveis de consumo de conteúdo digital garantem ao usuário a portabilidade dada a disponibilidade do conteúdo em nuvens digitais, gerando um valor crucial para esses leitores. Tal mobilidade possibilita o surgimento dos chamados consumidores multitelas (*multi-screen consumers*) ou multiplataformas, que consomem conteúdo digital em diferentes plataformas, simultânea ou sequencialmente (cf. GOOGLE, 2012) Em pesquisa realizada no Brasil a Google identificou que 63% dos brasileiros acessam duas telas e que 30% acessam 3 telas, sendo que 61% tem um comportamento multitela simultâneo e 39% sequencial (GOOGLE, 2013).

Entretanto, para além das propriedades tecnológicas das plataformas digitais e de suas vantagens para o leitor/consumidor, a análise dos hábitos e das atitudes do leitor de *e-books* é de importância central não apenas para a conversão de leitores de livros físicos em leitores de *e-books*, mas também para a criação de um novo público consumidor de livros digitais. Ao compreender os mecanismos cognitivos subjacentes, isto auxilia na compreensão do processo de decisão da compra e da adoção por parte dos leitores.

Logo, o presente trabalho visa discutir os fatores de adoção que impactam o consumo de *e-books* em plataformas digitais. Por consumo, entende-se a adoção efetiva dos *e-books* pelos consumidores em sua prática cotidiana de leitura, e não apenas uma compra ocasional do produto em si. Assim, o cerne deste estudo é discutir os fatores que propiciam a formação de hábitos de leitores de livros digitais.

2. Referencial Teórico

2.1 O mercado dos *e-books*

No cenário internacional do mercado de *e-books*, de acordo com o relatório *Global eBook 2014*, os Estados Unidos possuem o mercado de maior difusão e adoção, cujo *market share* representa aproximadamente 21% das vendas do comércio (ver Tabela 1). O crescimento acelerado das vendas de *e-books* do início começou a estabilizar-se no início de 2013, seguindo padrões de consumo previsíveis (WISCHENBART et al, 2014).

Os principais *players* desse mercado são a Amazon, a Barnes & Noble, Kobo, Apple e o Google. Entre esses *players*, a Barnes & Noble enfrentou uma queda em suas vendas em relação ao seu dispositivo de leitura digital (*Nook*) no final de 2013 e no início de 2014, enquanto a Amazon vem confirmando o seu imenso *market share* em relação aos *e-books*. Além disso, a pioneira Sony desistiu de ter a sua própria loja de *e-books*, passando os seus clientes para a plataforma da Kobo (WISCHENBART et al, 2014).

Tabela 1 - Evolução do mercado de *e-books* nos EUA 2009 - 2013

US: Ebook market evolution 2009 to 2013.

	Ebooks value, \$ million	Ebooks units (million)	Ebooks % of total market	Ebooks % of trade	All digital (Ebooks, edu, audio downloads etc.) % of market
2012>2013		473 m	13%	21%	
2011>2012	3,400				19%
2010>2011	2,400				15%
2009>2010	1,100				9%
Source	AAP/BISG				

Fonte: WISCHENBART et al, 2014, p. 24

Em contrapartida, o mercado europeu possui um estágio de desenvolvimento abaixo do mercado norte-americano, mas em progressão, sobretudo no Reino Unido. Observa-se que o mercado europeu apresenta variações relevantes de país para país, como se pode observar na tabela 2. O Reino Unido é o maior mercado de *e-books* da Europa, tendo tido uma grande evolução desde 2009, quando as vendas de *e-books* representavam apenas 0.5% do mercado britânico de livros (WISCHENBART et al, 2012), chegando a 12,9% no primeiro semestre de 2012 e a 25% de *market share* em 2013 (ver Tabela 3), ultrapassando inclusive os Estados Unidos. (WISCHENBART et al, 2014).

Tabela 2 - Market share de *e-books* em diversos mercados europeus

Market share of ebooks (in various definitions) in selected markets.

Market	% of ebooks in total market	Notes	% of ebooks in trade market	Notes	% of ebooks in specific segments	Notes
US	13%	2012 (BISG)	21%	2012 (BISG)	Up to 50%	Fiction
UK	11.5%	2012	25%		40%	2013, fiction
Germany	5%	2013 (GfK)	10.6%	Börsenverein	15 to 20%	New fiction, est.
France	1.1%	2013 (GfK)	3%	Est. (4.5% incl. all digital, Xerfi)	10 to 15%	Genre fiction, est.
Spain	3 to 5%	2013 (est.)	8%	2013, est.	20-30%	Erotic fiction (est. Planeta)
Italy			4 to 5%	Est.	Up to 15%	Genre fiction, est.
Netherlands	4.7%	NUV	10%	NUV	Up to 40%	Genre fiction
Sweden	1%	Est. SVB			Up to 70% library market	Est.

Fonte: WISCHENBART et al, 2014, p. 21

Tabela 3 - Evolução do mercado de e-books no Reino Unido 2009 - 2013

United Kingdom

Key Indicators	Values	Sources, comments
Book market size (p+e, at consumer prices)	£3.25 billion	<i>The UK Book Publishing Industry in Statistics 2013</i>
Titles published per year (new and successive editions)	170,267	PA Statistics Yearbook 2013
New titles per 1 million inhabitants	2,459	
eBook titles (available from publishers)	ca. 1,750,000	eBook titles available at Amazon UK, in early 2013, of which the vast majority is in English.
Market share of ebooks	25%	Of all trade;
Key market parameters	No price regulation; VAT: 0% for print, 20% for ebooks	

Fonte: WISCHENBART et al, 2014, p. 28

Em relação ao mercado brasileiro, a primeira empresa a apostar no segmento de *e-books* foi a Gato Sabido, em dezembro 2009. No ano seguinte ela lançou o seu *e-reader Cool-er*, fruto da sua parceria com a livraria inglesa Cool-er. Além disso, ela criou a primeira distribuidora de livros digitais do Brasil, a Xeriph (WISCHENBART et al, 2012; SEGURA, 2010). A Gato Sabido foi seguida pelas livrarias Saraiva e Cultura em 2010. Estes eram os três maiores *players* no segmento de *e-books*. No 1º. Semestre de 2012, o Grupo Abril entrou no mercado de *e-books* lançando a loja de *e-books* Iba na primeira metade de 2012, mas também sem grande impacto no mercado (WISCHENBART et al, 2012).

O mercado de *e-books* começou a ficar mais aquecido com a parceria feita pela Livraria Cultura com a canadense Kobo em setembro de 2012, aumentando o número de títulos digitais vendidos pela livraria brasileira. Além disso, em dezembro de 2012 houve o lançamento do *e-reader Kobo* pela Livraria Cultura. Grandes empresas como Apple e Google também se inseriram no mercado de *e-books* brasileiro em outubro e dezembro de 2012, respectivamente, através das suas lojas virtuais da *iBookstore* e *Google Play* (WISCHENBART et al, 2012).

No entanto, o grande divisor de águas foi a chegada da Amazon no Brasil em dezembro de 2012, operando a venda de *e-books* quanto o seu dispositivo de leitura digital *Kindle*. Segundo Wischenbart et al (2012) inicialmente a Amazon oferecia um acervo relativamente grande com 13.000 títulos em português, sendo 2.500 livros gratuitos. Em outras línguas, passaria de 1 milhão. No entanto, pesquisas mais recentes demonstram que o catálogo de *e-books* no Brasil está crescendo. Os números de 2011 eram estimados em 11.000 títulos, já em 2013 os números apontaram que 25.000 títulos de *e-books* estavam disponíveis em português, incluindo os títulos gratuitos e os comerciais, conforme tabela abaixo contendo dados levantados pelo *Global eBook 2014*. A Apple contém o maior número de títulos, 18.000, seguida da Amazon com 15.800 títulos. (WISCHENBART et al, 2014).

Tabela 4 - Mercado de *e-books* no Brasil

Brazil		
Key Indicators	Values	Sources, Comments
Book market size (p+e, at consumer prices)	US \$3,716 million (publishers' revenues)	<i>PublishNews</i>
Titles published per year (new and successive editions)	57,473	<i>PublishNews</i>
New titles per 1 million inhabitants	109	
eBook titles (available from publishers)	25,000	Revolução eBook (commercial & free, May 2013)
Key market parameters	Books are tax-free; government sales account for 26.4% of publishers' revenues	

Fonte: WISCHENBART et al, 2014, p.64

A estimativa mais recente deste mercado é que a Amazon assumiu a posição de liderança num período de 2 anos, conforme tabela 5. (WISCHENBART et al, 2015)

Tabela 5 - Ranking dos Varejistas de E-books

Table 4-1. Estimated ranking of global and domestic ebook retailers

2012	2013	2014
Apple	Apple	Amazon
Google	Amazon	Saraiva
Saraiva	Saraiva	Apple
Amazon	Google	Google
Kobo	Kobo	Kobo

Fonte: WISCHENBART et al, 2015

Algumas modificações ocorreram no mercado – e outras podem estar ocorrendo neste momento tendo em vista a natureza dinâmica deste novo mercado – como a compra do controle da distribuidora Xeriph pela Abril Mídia, do Grupo Abril, o que deixa um futuro incerto para a Gato Sabido, que hoje não oferece nenhum *e-reader* aos seus clientes (WISCHENBART et al, 2014; VAZ, 2013), e a saída do IBA da venda de *e-books*, adotando a partir de então o foco em distribuição de conteúdo digital apenas em assinaturas de revistas (KOSA, 2014). Além disso, a livraria Saraiva, que já oferecia um aplicativo próprio, o *Saraiva Reader*, lançou em agosto de 2014 o seu *e-reader*, o *LEV*, visando a ampliação do seu *market share*. (LEONARDO NETO, 2014; MICALI, 2014) Outro relevante acontecimento neste ano de 2014 foi o surgimento da Penguin Random House Brasil, unindo-se à Companhia das Letras, que tem uma atuação independente e um plano digital de sucesso, e à Objetiva, que faz parte da DLD e contribui de forma relevante para o seu sucesso. (WISCHENBART et al, 2014; CARRENHO, 2014)

O resultado da pesquisa da FIPE divulgada em 2015 demonstra que as vendas de *e-books* continuaram crescendo em 2014, indicando um faturamento de R\$16.793.42,88, contra R\$12.772.913,00 em 2013. Entretanto, isso significa somente 0,3% do faturamento apurado com as vendas totais de livros impressos em 2014 – cerca de R\$ 5,5 bilhões. (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, 2015) Wischenbart et al (2015) aponta que a participação nas vendas dos livros digitais representa 3,5%.

Outras questões como o custo tanto das plataformas de leitura quanto dos livros digitais podem influenciar o crescimento do

mercado. No Brasil o livro é dotado de imunidade tributária, o que lhe confere na prática a isenção de impostos. No entanto, não há uma regra específica no que se refere a isenção de impostos dos livros digitais e dos leitores dos *e-books*. Na prática os *e-books* estão sendo tratados com essa isenção, porém, o mesmo não ocorre com os leitores. Está em trâmite no Congresso uma proposta para ampliar e modernizar o conceito do livro tradicional em formato impresso, alterando ainda o conceito de equiparados a livro, incluindo o Sistema Braille, os formatos digital, magnético e ótico. Com essa alteração, os *e-books* e os *e-readers* seriam equiparados ao livro, usufruindo todas as suas isenções de impostos garantidas pela legislação (WISCHENBART et al, 2014).

2.2 Formação dos hábitos e atitudes de consumo

Uma das principais barreiras de adoção dos *e-books* está na falta de hábito dos consumidores/leitores em utilizarem com frequência as plataformas digitais de leitura. Logo, se se objetiva discutir os fatores de adoção ao consumo de conteúdo digital multiplataforma, é mister iniciar esta seção com uma revisão da literatura do comportamento do consumidor sobre a formação de hábitos.

As primeiras discussões e teorias acerca da formação do hábito se desenvolveram no início do século XX, sob a forma de experimentos e teorias em relação à aprendizagem e a observação do comportamento, sob a perspectiva do Behaviorismo (MYERS, 2003). Já no final do século XX o hábito passou a ser estudado não mais sob a ótica comportamental exclusivamente. A literatura atual passou a discutir a os mecanismos neurofisiológicos do hábito, para além do modelo puramente comportamental dos behavioristas (DUHHIG, 2012). Segundo este autor, a base da formação dos hábitos de consumo repousa no que ele denomina de *loop* do hábito, composto por 3 estágios: deixa, rotina e recompensa.

Primeiramente existe uma deixa, que consiste em “um estímulo que manda seu cérebro entrar em modo automático, e indica qual hábito ele deve usar”. (DUHHIG, 2012, p. 36) As deixas podem consistir em qualquer aspecto sensorial, como o olfato, a visão, a sensação ou até mesmo uma emoção, um lugar, um pensamento, enfim quase qualquer coisa. Em seguida “há a *rotina*, que pode ser física, mental ou emocional” (p. 36) e pode ser simples ou complexa. Por fim, há a “*recompensa*, que ajuda seu cérebro a saber se vale a pena memorizar este loop específico para o futuro” (p. 36) Essas recompensas podem ser de natureza física ou emocional. Inicialmente o cérebro emprega bastante esforço para identificar a deixa que lhe indique qual hábito utilizar. No entanto, esse *loop* vai se tornando mais e mais automático com o tempo, à medida que a deixa e a recompensa vão se ligando e reforçando, gerado um forte senso de antecipação.

De acordo com Duhhig (2012) o fato dos hábitos serem tão poderosos está no anseio neurológico que eles geram no indivíduo. A

associação das deixas com as recompensas vai provocando um anseio neurológico gradual e que não é muitas vezes nem percebido pela pessoa, ou seja, ele é inconsciente. É essa associação das deixas com as recompensas que provoca o anseio que põe em funcionamento o *loop* do hábito. (DUHHIG, 2012). E para este autor, a formação dos hábitos se deve, em grande parte, pela atuação da mente inconsciente dos consumidores.

As mentes consciente e inconsciente agem de formas distintas. (GRAVES, 2011) Martin (2009) chama de *mente executiva* a “parte do cérebro onde ocorre o processamento cognitivo consciente” e de *mente habitual* “a região do cérebro responsável pelo processamento do inconsciente”. (MARTIN, 2009, p. 4). O inconsciente é responsável pelas funções autônomas realizadas inúmeras vezes todos os dias pelos indivíduos quase sem pensar. Essas situações de rotina – das mais simples às mais complexas – ocorrem pelo hábito. O cérebro está sempre tentando transformar qualquer rotina em um hábito, com o intuito de economizar energia. (DUHHIG, 2012). Por outro lado, a mente executiva – o consciente – entra em ação quando identifica uma situação nova na vida daquele indivíduo, conseguindo ocupar-se de apenas um acontecimento de cada vez.

A alteração de um hábito não é uma missão simples. No entanto, por mais forte e arraigado que ele seja essa modificação é possível. Segundo Duhhig (2012), primeiramente o indivíduo tem que compreender como os hábitos funcionam, ou seja, entender a estrutura do *loop* do hábito com os seus estágios para conseguir implementar a criação de uma nova rotina cerebral mais forte do que o comportamento até então praticado de forma habitual. Assim, podem ser criados novos hábitos ou modificados os antigos hábitos existentes. Ademais, no processo de criação e durabilidade de um novo hábito deve ser desenvolvida a consciência de que o anseio, a sensação do prazer antecipado, está gerando aquele comportamento habitual. A fixação e duração de um novo hábito dependem desses anseios neurológicos deflagrados pela associação das deixas com as recompensas. Logo, para formar um novo hábito e fazê-lo durar a deixa precisa desencadear não só uma rotina, mas também um anseio pela recompensa. (DUHHIG, 2012)

No que toca às empresas, Eyal e Hoover (2013) apontam que os consumidores que desenvolvem um forte hábito em relação a um produto criam uma certa dependência dele, tornando-se menos sensíveis ao preço, o que pode configurar uma vantagem para as empresas. Martin (2009, p.105), no entanto, pondera que “para a compra, o uso e a recompra se tornarem habituais, o preço deve ser relegado ao inconsciente”, pois caso a mente consciente entre em cena a formação desse hábito poderá ser prejudicada ou interrompida. Assim, o aumento de preços não deve ultrapassar o “limiar de tolerância do cliente ou, então, precisarão vir acompanhados de uma nova proposição de valor.” (MARTIN, 2009, p. 105)

No que concerne aos hábitos de consumo digital, é crucial para o seu desenvolvimento que seja oferecido ao usuário uma interface intuitiva, que possibilite uma fácil e rápida compreensão e aprendizagem do funcionamento da tecnologia em questão. Desta forma, a mente inconsciente poderá tomar conta desse processo facilitando a formação do hábito de consumo. Esse aprendizado se dá com a experiência, assim, a experiência de uso da tecnologia com um *design* amigável, simples e com a possibilidade de domínio célere dos seus comandos pelos consumidores insere-se dentro da lógica da mente inconsciente onde surgem os hábitos. Por outro lado, uma interface mais complexa demanda a mente consciente, desestimulando a formação de hábitos (MARTIN, 2009).

Assim, percebe-se que o desenvolvimento de hábitos de consumo de novos produtos tecnológicos não é imediato, necessitando de repetição da ação ao longo do tempo até se tornar um automatismo dentro da mecânica do *loop* do hábito. Deste modo, a formação do hábito de consumo de conteúdo digital é iniciada com um estímulo, que vai gerar uma resposta, que vai acarretar uma recompensa. Ao longo do tempo, conforme vai havendo o consumo do conteúdo digital cada vez mais frequente, as associações entre estímulos e recompensas vão se reforçando e tornando cada vez mais automático o *loop* do hábito.

Se por um lado os hábitos dizem muito a respeito da parte fisiológica e neuroquímica do comportamento, por outro as atitudes complementam a análise do comportamento ao propiciar a compreensão sobre o que acontece na mente dos indivíduos sob os aspectos cognitivo e emocional.

Segundo Myers (2003) as atitudes são sentimentos, normalmente baseados em crenças, que preestabelecem as reações dos indivíduos a acontecimentos, objetos e pessoas. As atitudes são a pedra de toque do processo decisório da compra, por serem os parâmetros cognitivos norteadores do processo de compra, adoção ou resistência a produtos e serviços.

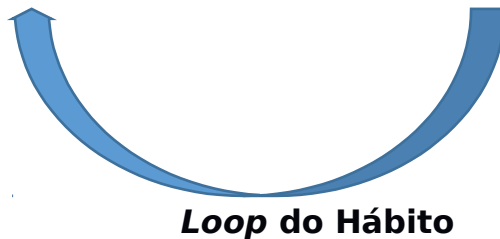
O entrelaçamento das abordagens teóricas dos hábitos e das atitudes é relevante para a melhor avaliação do comportamento do consumidor de *e-books*, tendo em vista que a formação de hábitos é uma descrição comportamental e neuroquímica, enquanto as atitudes abrangem o âmbito cognitivo-emocional.

A atitude é uma crença (cognição), atrelada a uma emoção, que irá determinar um comportamento. Assim, a atitude tem um componente cognitivo que irá regular o comportamento dos indivíduos. A atitude é uma justificativa, é um julgamento de valor, é um produto consciente. Sendo assim, ela se processa no que Martin (2009) chama de mente executiva ou consciente, enquanto os hábitos se processam na chamada mente habitual ou inconsciente. (MARTIN, 2009) Então, se a atitude é consciente é uma segunda etapa do processo de formação de hábitos – que é inconsciente –,

pois o indivíduo tem que criar explicações para o seu comportamento habitual.

Figura 1 - Modelo do *Loop* do Hábito

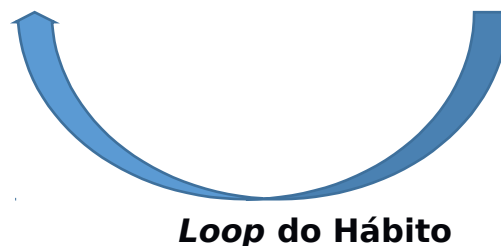
Estímulo (deixa) → Resposta → **Recompensa**



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 2 - Modelo do *Loop* do Hábito com a Atitude

Estímulo (deixa) → **Atitude** → Resposta → **Recompensa**



Fonte: Elaborada pela autora

Como demonstrado na figura 1, no modelo teórico do hábito o *loop* vai da recompensa ao estímulo, formando o hábito. Já no modelo teórico do hábito em que se inclui a atitude como participativa desse processo de comportamento o *loop* do hábito vai da recompensa à atitude, formando o hábito (ver figura 2). Embora essas recompensas possam ser físicas ou emocionais (DUHHIG, 2012), é inegável que na mecânica do hábito a recompensa tem um forte componente emocional (LINDSTROM, 2009; MARTIN, 2009), que reforça uma determinada atitude. Quando o indivíduo enxerga o seu próprio comportamento, se questiona porque agiu dessa determinada maneira, criando em seguida uma justificativa para explicar aquele comportamento. Essa justificativa é uma atitude. Assim, esse comportamento habitual estará afetando a sua atitude.

Em relação à desconstrução de um hábito já consolidado, com a sua substituição por outro, deve ser dito que só há a possibilidade da mudança de um hábito se houver uma necessidade de adaptação do

indivíduo, que funcionará como um estímulo, uma deixa, que irá quebrar o *loop* do hábito arraigado. Todo comportamento visa uma adaptação. Assim, o gatilho para a mudança de hábito é a dissonância cognitiva – gerada pela percepção de que há uma incompatibilidade entre a sua atitude e o seu comportamento (MYERS, 2003) – é a desadaptação, é o desconforto. A dissonância cognitiva é importante, pois ela é indicador de uma desadaptação. A atitude é a mobilização cognitiva para o indivíduo se reestruturar. Se no processo de formação dos hábitos em que se incluem as atitudes como participativas desse processo são os comportamentos que afetam as atitudes, aqui, no processo de modificação dos comportamentos habituais serão as atitudes que vão afetar o comportamento.

Portanto, é preciso que o indivíduo fique em uma situação de desconforto em relação ao hábito existente para perceber que aquele comportamento habitual automático não resolve mais os problemas do cotidiano dele. Isso gera uma desadaptação. O hábito é formado para adaptar o indivíduo ao meio. Caso esse hábito não promova mais essa adaptação há a opção do indivíduo permanecer nessa situação de desconforto ou mudar. Essa desadaptação leva a dissonância cognitiva, que é um colapso da mente habitual; é quando a mente consciente intervém na mente habitual em razão desse colapso de adaptação, saindo do controle habitual e entrando no controle consciente. Isso vai provocar uma mudança de atitude, uma readaptação e a formação de um novo hábito. O que muda a atitude é uma situação de dissonância cognitiva, de desconforto. Só que essa modificação de atitudes é para justificar esse hábito novo.

Observa-se que partindo do pressuposto que este estudo está adotando uma postura cognitivo-comportamental da formação do hábito ao relacioná-lo com as atitudes, a deixa que impulsiona o *loop* de qualquer comportamento habitual é a necessidade, visto que a deixa para a alteração de qualquer comportamento é a necessidade de adaptação. Assim, a mudança do hábito é originada pela desadaptação, desenvolvendo-se a partir daí um processo de formação de hábito, que terá como produto final esse hábito mudado e consolidado ou um novo hábito.

Neste processo de aprendizagem de novos hábitos e atitudes percebe-se a que a modificação consciente dos hábitos ocorre quando a mente consciente intervém na mente inconsciente. Essa intervenção da mente consciente na mente habitual se dá pela mudança de atitude. A mudança de atitude é que vai provocar a mudança de hábito, ou seja, a dissonância que vai desmobilizar o hábito e essa mudança de atitude leva o indivíduo a formar outro hábito.

3. Metodologia

Deve-se observar primeiramente que a pesquisa que orienta este estudo tem natureza qualitativa e exploratória, tendo em vista o seu

interesse em investigar as “perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo” (FLICK, 2009, p. 16).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Por serem semiestruturadas, essas entrevistas são dotadas de flexibilidade, ao mesmo tempo em que possuem um roteiro guia, nos quais as perguntas podem ser adaptadas e alteradas (DUARTE, 2005). A técnica de seleção amostral foi não-probabilística intencional, sendo escolhidos entrevistados que se enquadrassem dentro do perfil amostral definido pelo pesquisador para que pudessem contribuir para a discussão do problema de pesquisa apresentado.

O desenho da amostra foi caracterizado por meio de perguntas filtro que antecederam ao roteiro de entrevista propriamente dito. Desta forma, o universo da presente pesquisa definido pelo pesquisador consistiu em: sujeitos com idade entre 25 e 55 anos, universitários (graduados, estudantes de pós-graduação ou pós-graduados); habitantes da cidade do Rio de Janeiro; com acesso físico à plataforma digital (celular, *tablet*, *notebook*, *desktop*), com hábito de leitura semanal de conteúdo físico e digital, como livros, jornais, revistas, material em PDF, relatórios, materiais de estudo, blogs, sites de notícias; que tiveram ou não algum tipo de experimentação com *e-books* ou *e-readers* (com o objetivo de avaliar os motivos tanto da adoção quanto da não adoção dos *e-books*).

Assim, dentro dessa seleção amostral definida todos os entrevistados apresentaram hábito semanal de leitura em meio físico e em meio digital. Partindo desse ponto dois perfis foram traçados para a complementação da caracterização da amostra e realização do roteiro de entrevistas: um de não leitores de *e-books* e outro de leitores de *e-books*.

Para os fins dessa pesquisa o leitor de *e-books* foi caracterizado pelo pesquisador como sendo aquele indivíduo que lê livros através de algum aplicativo de leitura de *e-books* em uma plataforma digital ou aquele que lê *e-books* através de *e-readers*. Não bastando, no entanto, a simples posse de aplicativos de leitura de *e-books* ou *e-readers*, sendo necessário para a inserção neste perfil que o entrevistado efetivamente fizesse uso de uma das duas ferramentas ou de ambas com frequência, o que para essa pesquisa significa a leitura semanal de *e-books* por meio de aplicativos de leitura ou *e-readers*.

Já com o perfil de não leitor de *e-book* foi caracterizado o indivíduo, que mesmo com hábito semanal de leitura de outros tipos de conteúdo, como jornais, revistas, relatórios, arquivos em PDF, sites de notícias, blogs, não possuía nenhum aplicativo de leitura nem o *e-reader* ou aquele que mesmo tendo uma das duas ferramentas não as utilizasse com frequência para a leitura de *e-books*, ou seja, semanalmente.

Assim, no total foram entrevistadas 12 (doze) pessoas nos meses de junho e julho de 2014: 7 (sete) não leitores de *e-books* e 5 (cinco) leitores de *e-books*. Destes 12 (doze) entrevistados todos tinham acesso físico às plataformas digitais e hábito de leitura semanal tanto em meio físico e em meio digital. Deste modo, já que todos os entrevistados liam algum tipo de conteúdo digital semanalmente, de forma habitual, mas nem todos liam *e-books* habitualmente, a diferença amostral foi determinada aqui pela utilização habitual (semanal) de aplicativos para leitura de *e-books* ou de algum *e-reader*.

Observa-se ainda que a despeito de uma aparente heterogeneidade da amostra, a preocupação desta pesquisa foi avaliar o hábito de leitura dos entrevistados e não o tipo, o conteúdo ou perfil dessa leitura. Desta forma, isto não foi uma variável relevante para este trabalho.

No presente estudo o tratamento de dados foi realizado através do método de análise de conteúdo, que é definido por Bardin (1977, p. 31) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Deste modo, assim como outras técnicas de análise de dados, a análise de conteúdo baseia-se na interpretação, tendo o propósito de transformar os dados brutos coletados no campo para a análise desses dados através de um processo de preparação com características peculiares. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011)

Houve a escolha da grade mista para este estudo, combinando assim as categorias de análise inspiradas na literatura com as categorias obtidas na pesquisa de campo. (VERGARA, 2005)

Ressalta-se ainda que a saturação do campo de pesquisa (FONTANELLA et al, 2011; THIRY - CHERQUES, 2009) ocorreu com a realização de 12 (doze) entrevistas, verificando-se que os relatos dos entrevistados não traziam mais nenhum novo enunciado ou perspectiva, havendo apenas a repetição e o reforço de conceitos e enunciados mencionados no decorrer das entrevistas. Por fim, os resultados obtidos foram confrontados com os pressupostos formulados, para confirmá-los ou não, com as devidas explicações.

A limitação do método é inerente a qualquer pesquisa. Neste caso, a limitação do método apresenta-se na forma do tipo de amostra não probabilística, com o critério de seleção intencional, o que delimita por si só o universo da pesquisa. Com esse tipo de amostra há um risco de encontrar entrevistados típicos, como por exemplo, adotantes iniciais do produto, uma vez que se trata de um produto novo, pessoas com disponibilidade financeira, alunos com elevado nível educacional que forçosamente necessitam desse tipo de produto. Isso é uma limitação, pois as respostas desses entrevistados podem ser distorcidas ao expressarem a opinião de um determinado perfil que não representa a totalidade dos leitores, não sendo representativa tanto do ponto de vista quantitativo como do ponto de vista comportamental, pois se trata de um produto novo,

que ainda possui um alto custo e em um país em que a taxa de leitura não é elevada.

Ademais, o fato desta pesquisa ser qualitativa e da sua amostra ser pequena não permite que seja feita qualquer tipo de generalização conclusiva dos resultados. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) Assim, a função desse trabalho é levantar hipóteses que vão merecer pesquisas quantitativas posteriores para comprovação empírica.

4. Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Através do processo de codificação houve a conversão dos dados brutos coletados no campo tendo por base o relato verbal dos entrevistados. Assim, os enunciados presentes na fala dos entrevistados foram posteriormente transcritos nas categorias apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 6 - Categorias

Categorias	Entrevistas												Total de Recorrências
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Acesso	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
Intimidade com a tecnologia	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
Preço						X	x	x	x	x		x	6
Oferta de Títulos				X	x			x			x	x	5
TOTAL DE NOVOS TIPOS DE OCORRÊNCIA	4	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	

Legenda: x: Recorrência; X: Novo tipo de ocorrência

Fonte: Elaborado pela autora

Discutir-se-ão os resultados das entrevistas a partir das seguintes categorias de análise: acesso, intimidade com a tecnologia, preço e oferta de títulos.

4.1. Acesso

Por acesso entende-se o acesso físico aos equipamentos que propiciam a leitura do conteúdo digital. Pressupõe-se que para que isso ocorra esse indivíduo tenha acesso à internet. Além disso, é necessário haver meios de pagamento para arcar com custos do acesso, como dinheiro e cartão de crédito. Deste modo, esta categoria relaciona-se com o fato dessa tecnologia estar disponível para o pesquisado e esteve presente na fala de todos os 12 (doze) entrevistados.

Neste contexto, há o relato de alguns entrevistados no sentido de que quanto mais o acesso foi ampliado – com o surgimento de novas plataformas com acesso à internet, com a ampliação de capacidade de utilização da internet, com o seu barateamento e o advento do *wi-fi* – mais houve um aumento da utilização da tecnologia conforme se pode verificar abaixo:

Eu faço isso já há algum tempo, há um tempo razoável, há bastante tempo, mas foi aumentando

no sentido de você ter mais mecanismos de facilitação, há alguns anos atrás você acessava a internet por desktop e notebook, não tinha smartphone, tablet. Então no momento que isso foi incorporado ao cotidiano, ao dia a dia, isso obviamente levou um aumento da acessibilidade, a uma maior utilização por você ter mais meios para fazer isso...mas eu sempre utilizei...desde o começo da fase embrionária da internet discada eu utilizava...isso deve ter mais de 10 anos fácil, fácil. (Entrevistado 12)

Isso foi observado não somente em relação a tecnologia representada pela internet e pelos equipamentos que permitem a leitura digital, mas também especificamente em relação aos e-books, demonstrando a importância do acesso como veículo primário para proporcionar a criação do hábito de leitura de e-books:

Se eu não tivesse um iPad eu jamais teria lido os e-books que eu li. (...) me deu acesso, porque senão eu não teria acesso para isso. Eu jamais leria em desktop ou no MacBook. (Entrevistado 5)

Está claro a partir das entrevistas que o acesso é um fator essencial e primário para o desenvolvimento do hábito de leitura digital, incluindo a leitura de e-books, visto que permite a experimentação, que é um primeiro passo para a formação de todo e qualquer hábito. Sem o acesso não se constrói esse hábito. No entanto, apesar do acesso ser uma pré-condição, é apenas um dos componentes que proporciona o desenvolvimento do hábito. O acesso não necessariamente faz com que o indivíduo converta aquele acesso em um hábito, sendo necessário o estabelecimento do *loop* do hábito (DUHHIG, 2012) para que haja essa conversão.

4.2. Intimidade com a tecnologia

A intimidade com a tecnologia significa que a tecnologia digital faz parte do cotidiano do indivíduo, caracterizando um uso habitual. Por uso habitual leia-se: utilização da internet para as atividades do seu cotidiano; pagamento de contas; realização de compras; utilização de GPS; uso de mecanismos de pesquisa online; e-mail; *whatssapp*; redes sociais. Isso é o que está inserido nesta categoria; é isso que é o hábito de tecnologia. Todos os 12 (doze) entrevistados demonstraram ter intimidade com a tecnologia, que está relacionada com a atitude positiva perante a tecnologia.

No que concerne a intimidade com a tecnologia, os entrevistados demonstraram em sua narrativa uma sensação de conforto, praticidade, facilidade, utilidade e necessidade perante a tecnologia e um forte impacto provocado por ela em suas vidas. É interessante observar que 3 (três) entrevistados mesmo sendo não leitores de e-

books relataram uma relação positiva e de intimidade em relação a tecnologia.

Não vivo sem. Eu uso a todo momento em qualquer lugar. (Entrevistado 7)

Essa relação de conforto e intimidade com a tecnologia baseia-se em experiências positivas de uso dessa tecnologia, guiando os indivíduos a repetirem esses hábitos de consumo digital que lhe garantam a reprodução dessas experiências positivas de uso, ou seja, da sua recompensa.

Neste sentido, a frustração do uso das tecnologias digitais é um fator relevante da não formação do hábito. A facilidade proporcionada pela tecnologia é a recompensa. Porém, se ela criar atrito ou conflito o indivíduo não a utilizará com frequência e não a adotará. Assim, quando as empresas elaboram um produto de tecnologia elas tem que ter em mente que precisam fazer uma interface fácil e amigável, pois caso contrário isso gerará frustração, ou seja, uma experiência negativa perante o produto, que repelirá a sua repetição e, consequentemente, a formação daquele hábito. O problema de lidar com tecnologia de um modo geral é a frustração no uso. Caso o contato inicial, a experimentação não seja bem-sucedida essa experiência gerará frustração, não gerando aprendizagem. Isso fica claro em um dos trechos das entrevistas de campo:

...eu não sei se ele tem tantas facilidades, eu tive um pouquinho de dificuldade usando o Kindle, como a questão das páginas, de grifar, de copiar. A depender do formato nem sempre é fácil. Só em arquivos PDFs originais que você consegue ter as facilidades. Fora isso não é tão simples assim, a leitura é simples, mas você usar aquela leitura para algum estudo, para fazer um resumo, fazer uma resenha aí já complica. Não que o físico seja fácil em relação a isso, mas o digital deveria facilitar isso e não facilita...e em dificuldade tem essa questão das páginas do Kindle, por exemplo, que eu te falei que eu não consegui ver, aí eu realmente fiquei frustrada porque no físico eu consigo ver isso e no digital eu procurei, procurei e não achei de jeito nenhum. (Entrevistado 7)

Assim sendo, percebe-se a importância de serem oferecidas aos consumidores interfaces e formas de uso que sejam absolutamente fáceis e intuitivas que possibilitem uma aprendizagem simples e rápida da utilização dessa tecnologia para que haja a formação de hábitos de consumo digital, conforme já assinalado no item de hábitos do referencial teórico.

Ademais, o desenvolvimento dessa intimidade com a tecnologia passa pela questão da formação de um hábito, tendo em vista que deve haver a adoção dessa tecnologia, o que significa inseri-la como

um hábito na vida dos indivíduos, passando pela mecânica do *loop* do hábito. Com o passar do tempo, conforme ocorre o consumo do conteúdo digital cada vez mais frequente, as associações entre estímulos e recompensas vão se reforçando e tornando cada vez mais automático o *loop* do hábito. (DUHHIG, 2012) Desta maneira, nota-se que o desenvolvimento de hábitos de consumo de novos produtos da tecnologia não é imediato, necessitando de prática frequente e repetição por longos períodos até se tornar um automatismo dentro dessa mecânica do *loop* do hábito, pois quanto mais eles forem praticados mais reforçarão o circuito do hábito. (EYAL; HOOVER, 2013)

4.3. Preço

A categoria preço aqui se refere aos aparelhos, aos aplicativos e ao custo unitário do livro digital, podendo funcionar como um inibidor ou como um incentivador do consumo de *e-books*. O preço é dos elementos do Composto de Marketing (QUELCH; JOCZ, 2008; MARTIN, 2009), e é importante para propiciar a experimentação do produto, que consiste em um primeiro passo para a formação dos hábitos. Assim, sendo esse preço elevado para os consumidores a possibilidade de experimentação diminui frente a análise do custo-benefício, como percebe-se do depoimento abaixo.

O custo do equipamento é caro e principalmente o preço do e-book é muito caro no Brasil em relação ao livro físico, a diferença é muito pequena para eu fazer uma tentativa para ver se eu vou gostar ou não e me adaptar. (Entrevistado 9)

Eyal e Hoover (2013) afirmam que os consumidores que desenvolveram um forte hábito em relação a um produto, criariam certa dependência dele e se tornariam menos sensíveis ao seu preço. Entretanto, deve ser ressaltado que no trecho abaixo o entrevistado, mesmo sendo um leitor habitual de *e-books*, pondera que se o livro físico tiver o mesmo preço de um livro digital, o consumidor acaba por optar por sua versão física, pois no seu *loop* do hábito do consumo de *e-books* ele se acostumou a ver e adquirir os *e-books* por um preço menor em relação aos livros físicos. Ele tem uma expectativa de preço, que forma uma âncora cognitiva de que o *e-book* sempre vai ser mais barato do que o digital. Quando essa âncora não é oferecida há um desconforto, uma dissonância cognitiva, pois ele se vê em uma situação contrária ao seu hábito, colapsando o *loop* deste hábito.

questão também de custo né...você vai ver um livro físico de conteúdo técnico as vezes custa R\$150,00 e querem cobrar o mesmo em um livro digital...acho isso a maior "picaretagem". Aí se o preço for o mesmo vou no físico. Se for para pagar eu pago pelo menos pela questão de custo, mas não necessariamente de ser o mais agradável, o mais agradável seria o digital. (Entrevistado 12)

4.4. Oferta de títulos

A categoria oferta de títulos abarca a questão da disponibilidade de títulos de *e-books* à disposição no mercado para serem lidos pelos indivíduos. Assim como o acesso e o preço, a disponibilidade dos títulos dos *e-books* é importante para a experimentação do produto. Como mencionado anteriormente, qualquer hábito só começa com a experimentação, mas a experimentação por si só não gera hábito. Deste modo, ter uma oferta grande de títulos e uma distribuição adequada de *e-books* impacta na formação do hábito de leitura dos livros digitais. A oferta de títulos de *e-books* é importante para a consolidação e expansão desse hábito de leitura dos livros digitais. Conforme demonstrado na fala abaixo a não disponibilidade de títulos de livros digitais para venda pode provocar uma busca pelo livro físico.

Nem todos os livros físicos você tem em digitais.
(Entrevistado 12)

É interessante ressaltar que houve um relato de um não leitor de *e-books* no sentido contrário, ou seja, que buscou o livro digital, pois não encontrou o livro físico a sua disposição. No entanto, isso não fez com que ele desenvolvesse um hábito de leitura de *e-books*, (mesmo tendo se manifestado favoravelmente a eles) por outros fatores atitudinais presentes no seu hábito de leitura de livro físico. Pode-se constatar aqui um caso de experimentação proporcionado pela oferta do título no Brasil que não se transmutou em um hábito de leitura de *e-books*.

Eu utilizei pela ausência de opção para ler o que eu queria ler. Ou seja, eu li livros que ainda não tinham disponíveis no Brasil para leitura e aí eu busquei pela internet e consegui, inclusive em inglês, e consegui baixar para ler. E eu não continuei isso porque na verdade o fator que me levou a leitura foi a ausência de alternativa em relação ao livro físico, porque eu tenho o perfil de colecionador. (Entrevistado 5)

5. Observações Finais

Quanto ao acesso ficou claro a partir das entrevistas que o acesso é instrumento basilar para o desenvolvimento do hábito de leitura digital, incluindo a leitura de *e-books*, visto que permite a experimentação, que é um primeiro passo para a formação de todo e qualquer hábito. O hábito não é construído sem esse acesso.

Entretanto, apesar do acesso ser uma pré-condição, ele não necessariamente faz com que o indivíduo o converta em um hábito. Para essa experimentação proporcionada pelo acesso se transformar em um hábito é imperioso que se estabeleça uma necessidade para esse indivíduo, visto que isso será a deixa do *loop* do hábito de consumo de conteúdo digital, incluindo os *e-books*. (DUHHIG, 2012) Logo, há uma grande diferença entre o consumidor ter acesso e utilizar habitualmente.

A oferta de títulos, assim como o acesso também representa um fator importante para a experimentação dos *e-books*. Neste sentido, ter uma oferta grande de títulos e uma distribuição adequada de *e-books* é relevante para gerar essa experimentação, que é a pré-condição para a formação e expansão desse hábito de leitura dos livros digitais, tendo em vista que a não disponibilidade de títulos de *e-books* para venda pode provocar um desestímulo a busca pelos *e-books* e um estímulo a procura pelos livros físicos. Entretanto, pôde-se constatar pela análise das entrevistas que os casos de experimentação proporcionados pela oferta de títulos no Brasil não se transmutaram necessariamente em um hábito de leitura de *e-books* nestes entrevistados. Deve ainda ser observado que por ser um mercado novo nem todos os títulos disponíveis em livros físicos estão também disponíveis em *e-books*.

A categoria preço, assim como o acesso e a oferta de títulos, também representa um fator importante para a experimentação dos *e-books* e apareceu em 5 (cinco) entrevistas, sendo 4 (quatro) entrevistados leitores habituais de *e-books*, que relataram que o preço dos *e-books* era um fator positivo que contribuía para a manutenção desse hábito. Neste sentido, foi mencionado por um não leitor habitual de *e-books* que o preço elevado do equipamento e principalmente dos *e-books* no Brasil em relação ao livro físico seria um obstáculo a sua experimentação. Deve-se ressaltar ainda que 1 (um) desses entrevistados observou que, se o preço entre o livro físico e o livro digital fosse igual ele optaria pelo livro físico mesmo preferindo o digital, demonstrando que a expectativa de preço forma uma âncora cognitiva do preço dos *e-books* serem inferiores ao dos livros físicos.

Neste contexto, dentro dos elementos tradicionais dos 4 Ps a popularização do produto, a oferta expressiva de livros nesse formato, com preços atraentes, uma distribuição adequada, a informação e comunicação eficaz acerca da existência do produto são importantes para gerar essa experimentação. No entanto, diante da análise das entrevistas não se pode dizer nessas condições que eles sejam fatores que por si só garantirão a adoção dos *e-books*. É possível que isso seja justificado pela novidade da categoria no Brasil. Entretanto, isso aponta uma tendência que mereceria um estudo posterior mais aprofundado e quantitativo para melhor averiguação.

Já a intimidade com a tecnologia se relaciona com a atitude positiva perante a tecnologia, ou seja, a pré-disposição do indivíduo a

praticá-la. A análise das entrevistas demonstrou que todos os pesquisados tinham hábitos anteriores de consumo digital e uma atitude positiva perante a tecnologia, havendo, todavia, gradações entre eles, indo desde uma utilização mais básica da tecnologia que faz parte do cotidiano do indivíduo até os inovadores e *early adopters* – dentro do modelo proposto por Rogers (1983).

Percebe-se que a atitude positiva perante a tecnologia impulsionou a utilização habitual dos *e-books* por parte dos 5 leitores habituais de *e-books* (inovadores ou *early adopters*). No entanto, a atitude positiva perante a tecnologia dos 7 (sete) não leitores de *e-books* não demonstrou ser suficiente para a criação deste novo hábito de leitura.

Por outro lado, deve ser observado que, embora presente em apenas um entrevistado dentre os 12 (doze) – devendo ser ressaltado que o mesmo apresentava intimidade com a tecnologia e uma atitude positiva perante ela no geral, sofrendo, contudo, essa frustração especificamente quando da utilização do *Kindle* para leitura –, a frustração do uso das tecnologias digitais é um fator relevante para a não formação do hábito, ao se desdobrar em uma atitude negativa perante essa tecnologia.

Esta pesquisa procurou ainda investigar ao longo das entrevistas a influência que o consumo habitual de outros tipos de conteúdo de leitura digital tinha sobre o desenvolvimento do hábito de leitura de *e-books*. Todos os 12 (doze) entrevistados dessa amostra apresentam um hábito semanal de leitura digital mais ampla, como jornais, revistas, arquivos em PDF, relatórios, blogs, sites de notícias. Entretanto, verificou-se que somente 5 (cinco) desses leitores habituais digitais são leitores habituais de *e-books*, sendo que os outros 7 (sete) não efetivaram a formação de um hábito de leitura de *e-books* especificamente. Desses 5 (cinco) leitores de *e-books* todos tinham hábitos anteriores de leitura de algum tipo de conteúdo digital, sendo ressaltado por alguns que documentos muito longos algumas vezes eram impressos antes de serem lidos. Particularmente quanto às revistas, foi relatado que elas eram lidas habitualmente em meio digital por apenas 2 (dois) desses entrevistados, sendo que um passou a lê-la após os *e-books* e o outro antes.

Deste modo, almeja-se que este artigo – parte da dissertação de mestrado – possa ter contribuído para o fomento de futuras discussões e pesquisas acerca do desenvolvimento do mercado de *e-books* e que tenha lançado luz sobre o comportamento do consumidor, sob o enfoque das teorias dos hábitos e das atitudes – abordando o aspecto neurocientífico e cognitivo-comportamental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CARRENHO, Carlo. **E a distribuidora de livros digitais?**. 2014. Disponível em: <<https://ebookpress.wordpress.com/tag/distribuidora-de-livros-digitais/>>. Acesso em: 29 out. 2014.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUHIGG, Charles. **O poder do hábito**: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

EYAL, Nir; HOOVER, Ryan. **Hooked: How to build habit-forming products**. US: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p.389-394, fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v27n2/20.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2014

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONOMICAS. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro**: base 2014. São Paulo: FIPE, 2015. Disponível em: <http://www.fipe.org.br/pt-br/noticias/XXI_producao_e_venda>. Acesso em: 08 nov. 2015.

GOOGLE. **O novo universo multitelas**: entendendo o comportamento no consumidor multiplataforma. Brasil: [s.n.], 2013. Disponível em: <<http://www.google.com.br/think/research-studies/comportamento-consumidor-multiplataforma.html>> Acesso em: 23 out.2014

GOOGLE. **The new multi-screen world**: understanding cross-platform consumer behavior. US: [s.n.]: 2012. Disponível em: <http://think.withgoogle.com/databoard/media/pdfs/the-new-multi-screen-world-study_research-studies.pdf> Acesso em: 30 ago. 2014

GRAVES, Philip. **Por dentro da mente do consumidor**: mito das pesquisas de mercado, a verdade sobre os consumidores e a psicologia do consumo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KOSA, Ederaldo. **Abril decide focar sua distribuição de conteúdo digital em assinaturas de revistas**. 2014. Disponível em: <<http://grupoabril.com.br/pt/imprensa/releases/abril-decide-focar-sua-distribuicao-de-conteudo-digital-em-assinaturas-de-revistas>>. Acesso em: 08 set. 2014.

LEONARDO NETO. Saraiva lança o LEV. 2014. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/telas/noticias/detalhes.aspx?id=78145>>. Acesso em: 15 set. 2014.

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre o por que compramos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

MARTIN, Neale. **Hábitos de consumos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MELLO, Gustavo. Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 00, p.429-473, set. 2012. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/G

alarias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3612.pdf>. Acesso em: 13 ago.2014.

MERKOSKI, Jason. **Burning the page: the ebook revolution and the future of Reading**. Illinois: Sourcebooks, 2013.

MICALI, Bruno. **Saraiva responde à concorrência e lança Lev: leitor digital próprio**. 2014. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/leitor-digital-ereader-/60078-saraiva-responde-concorrencia-lanca-lev-leitor-digital-proprio.htm>>. Acesso em: 15 set. 2014.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, jul/ago, 2011.

MYERS, David G. **Explorando a psicologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

PORTELL, Greg; SINGER, Jim; TAN, Lisa. **The e-reader revolution: here to stay or path to digital process?** Chicago: A.T. Kearney, 2010.

QUELCH, John A.; JOCZ, Katherine E.. Milestone in marketing. **Business History Review**, n.82, p. 827-838, 2008.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 3. ed. New York: The Free Press, 1983.

SEGURA, Mauro. **Gato Sabido entra no ar: tá chegando a hora de comprar um e-reader**. 2010. Disponível em: <<http://aquintaonda.blogspot.com.br/2010/01/gato-sabido-entra-no-ar-ta-chegando.html>>. Acesso em: 16 set. 2014.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, n. 3, set. 2009.

VAZ, Tatiana. **Abril Mídia compra distribuidora de livros digitais Xeriph**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/abril-midia-investe-na-carioca-xeriph>>. Acesso em: 08 set. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

WISCHENBART, Rüdiger et al. **The Global eBook Market: Current Conditions & Future Projections**. [S.l]: O'Reilly Media, 2012.

_____. **Global eBook 2014: A report on market trends and developments**. [S.l]: Rüdiger Wischenbart Content and Consulting, 2014.

_____. **Global eBook 2015: A report on market trends and developments**. [S.l]: Rüdiger Wischenbart Content and Consulting, 2015.

Cultura Cervejeira no Brasil: Aspectos Culturais do Consumo de Cervejas Especiais na Cidade do Rio de Janeiro

Renato Chaves
Bruno Balla
Marisol Goia

Resumo

O segmento de cervejas especiais, onde se incluem as *premium* importadas e as artesanais, no Brasil ainda é incipiente, mas seu crescimento nos últimos anos é expressivo. À semelhança de outros países do mundo, observamos no Brasil a uniformização dos produtos vendidos pelos principais fabricantes de cerveja do país. Em contraposição às cervejas do tipo *light lager* oferecidas pelas empresas de produção em massa, ascenderam no Brasil iniciativas de fomento a uma cultura cervejeira que privilegie o consumo de cervejas especiais dos mais variados tipos, cujo mote é “beba menos, beba melhor”. O presente trabalho busca examinar fatores culturais que vêm contribuindo para o significativo crescimento do consumo de cervejas especiais no Brasil. A pesquisa foi realizada com consumidores residentes no Rio de Janeiro, segunda maior economia dentre as cidades brasileiras. A análise de impulsionadores do consumo à luz de aspectos da construção cultural do gosto e do comportamento permite um melhor entendimento de como se dá no Rio de Janeiro o fenômeno que já vem sendo chamado de revolução da cerveja artesanal.

Palavras-chave: Teoria da Cultura do Consumidor; Consumo de cerveja; Cultura cervejeira.

1. Introdução

Historicamente, a produção artesanal de cerveja está diretamente relacionada ao desenvolvimento da agricultura, de maneira que os primeiros indícios de fabricação da bebida contam mais de oito mil anos. A cerveja passou por inúmeras transformações até tornar-se a bebida que conhecemos hoje, e o que era produzido apenas para consumo doméstico até a Idade Média (Morado, 2009) transformou-se no mais dinâmico segmento de uma indústria de US\$ 100 bilhões nos Estados Unidos (Hindy, 2014, p. 1).

Se as tradições das grandes nações cervejeiras da Europa, como Alemanha, Bélgica e Reino Unido, influenciaram os microcervejeiros americanos, foram estes últimos que aportaram valiosa contribuição para disseminar o que se vem chamando de revolução da cerveja artesanal, cujos impactos chegaram ao Brasil nos primeiros anos deste século. Os novos cervejeiros, responsáveis

por levar a bebida de volta a suas raízes artesanais, defendem que a estão retornando a seu devido lugar, tanto como um negócio local quanto como um produto que pode trazer consigo uma personalidade regional própria (Hindy, 2014, p. 1).

Não obstante, diferentemente do vinho, a cerveja deixou de ser uma bebida com características regionais marcantes, uma vez que o local de produção e a origem das matérias-primas podem não ter a mínima relação entre si. Mesmo a água, que distinguia a cerveja de uma determinada região, atualmente pode ser manipulada quimicamente de modo a reproduzir a água associada a um estilo específico. A cerveja é cosmopolita, de forma que um estilo que historicamente simbolize uma região pode hoje ser reproduzido em qualquer lugar do mundo, em qualquer estação do ano (Morado, 2009). A construção da identidade local da cerveja pode ser resultado da adição de ingredientes típicos ou pode mesmo limitar-se ao desenvolvimento da marca em torno de características regionais.

O produto deste promissor segmento da indústria cervejeira é oficialmente chamado de cerveja artesanal (do inglês *craft beer*) nos Estados Unidos. Segundo a Brewers Association (2015), o setor americano é dividido em *brewpubs*, microcervejarias, cervejarias artesanais regionais e cervejarias contratantes:

1. *brewpubs* são restaurantes que fabricam e vendem sua própria cerveja majoritariamente em suas instalações;
2. microcervejarias produzem menos de 15 mil barris (ou 17.600 hectolitros) de cerveja por ano, mas não possuem seu próprio ponto de venda, tal como os *brewpubs*;
3. cervejarias artesanais regionais são produtores independentes que dedicam a maior parte do volume produzido a cervejas “tradicionais” ou “inovadoras”;
4. cervejarias contratantes são aquelas que contratam outra cervejaria para produzir toda ou parte de sua cerveja. A contratante dedica-se às atividades de marketing, vendas e distribuição, ao passo que a contratada produz e envasa a bebida.

No Brasil, às cervejas essencialmente artesanais se somam as cervejas *premium* importadas de países como Alemanha, Bélgica, Reino Unido e República Tcheca. Em 29 de abril de 2015, o Decreto nº 8442 (2015), que regulamentou os artigos 14 a 36 da Lei nº 13.097, de 19 de janeiro do mesmo ano, uniu as cervejas artesanais e demais cervejas *premium* numa mesma definição: “*cerveja especial – a cerveja que possuir 75% (setenta e cinco por cento) ou mais de malte de cevada, em peso, sobre o extrato primitivo, como fonte de açúcares*”.

Embora a definição brasileira seja muito mais ampla do que a americana, e ainda exclua as cervejas de trigo, o nicho é igualmente promissor no Brasil, terceiro maior produtor de cervejas do mundo (Associação Brasileira da Indústria da Cerveja [CervBrasil], 2014, p.

17). Em 2013, a produção total de cerveja declinou pela primeira vez desde 2005 (CervBrasil, 2014, p. 12). Contudo, a venda de cervejas especiais no país apresentou crescimento médio de 36% de 2011 a 2014 (Bouças, 2015). Em 2015, as cervejas especiais respondem por cerca de 1% das vendas totais da bebida, com previsão de dobrar de tamanho até 2020 (Malta & Bouças, 2015).

Mais recentemente, outros fatores vêm contribuindo para o resgate da diversidade da cerveja. Por exemplo, a reação ao consumo de cervejas de fabricação em massa é representada pelo movimento *slow beer*, que propõe o resgate da história, da cultura e do prazer de fazer e beber boas cervejas, bem como a associação da bebida à alta gastronomia, à semelhança do movimento *slow food* (Ferreira, Vasconcelos, Judice & Neves, 2011, p. 173). Com efeito, alguns restaurantes já vêm apostando em cervejas de fabricação própria para harmonização com seus pratos, como o Noi, cuja matriz é em Niterói, região metropolitana do Rio de Janeiro, e o Aprazível, restaurante localizado no bairro carioca de Santa Teresa (Lessa, 2015, agosto 7).

Este artigo visa explorar fatores culturais que explicam o acentuado crescimento no consumo de cervejas especiais no Rio de Janeiro observado nos últimos anos, em adição a fatores históricos que culminaram com a criação da maior indústria de bebidas do Brasil, atualmente redesenhando a indústria de cerveja do mundo (Mickle, 2015), até a popularização das técnicas de produção de cerveja em casa, ou *homebrewing*.

2. Marco Teórico

2.1. Efeito País de Origem

O conceito do efeito país de origem consiste no “impacto que associações cognitivas, afetivas e normativas têm nas atitudes dos consumidores”, ou seja, a origem “age como sinal de qualidade do produto, influencia as percepções de risco e valor dos consumidores e afeta diretamente a probabilidade de compra” (Koschate-Fischer, Diamantopoulos & Oldenkotte, 2012, p. 19). No caso das cervejas especiais, o conceito nos remete não apenas à associação da marca de cervejas artesanais a elementos da cultura local, explorado mais adiante, como também à introdução das cervejas *premium* importadas no início dos anos 2000.

Verlegh & Steenkamp (1999, p. 524) referem-se ao mecanismo normativo do efeito país de origem, de acordo com o qual o consumo de produtos locais pode ser percebido como uma conduta acertada, uma vez que contribui para o desenvolvimento da economia local. Ainda segundo os autores, o efeito país de origem é também usado como um sinal de atributos de qualidade e da qualidade geral do produto, o que explica a entrada de cervejas importadas de países fortemente identificados com a produção de cerveja.

À guisa de ilustração, algumas cervejarias brasileiras buscam associar-se a esses países de alguma forma para atestar a qualidade de seus produtos. Embora a Lei da Pureza alemã (*Reinheitsgebot*), de 1516, tenha sido revogada em 1993 (Morado, 2009, p. 42), a cervejaria Dortmund faz referência a ela como a um selo de qualidade (Cervejaria Dortmund, 2015).

Se, por um lado, o efeito país de origem é campo fértil para estereótipos, por outro o seu uso é um canal de comunicação adicional da empresa com seus clientes atuais e potenciais, à medida que é usado por consumidores para formar preferências e decisões de compra (Verlegh & Steenkamp, 1999, p. 522).

2.2. Cultura, Gastronomia e Identidade Local no Brasil

A importância social da cerveja está presente em vários registros históricos, mas gregos e, mais tarde, romanos, produtores e apreciadores de vinho, contribuíram para que a cerveja perdesse um pouco de sua popularidade. Se, por um lado, o vinho passou a ser identificado com diversos símbolos cristãos e judaicos, por outro a cerveja, mais abundante e barata, tornou-se a bebida das camadas mais pobres e dos bárbaros, como eram reconhecidos os estrangeiros pelos romanos (Morado, 2009).

Segundo Morado (2009), no século XVI o consumo *per capita* alcançou os maiores índices em toda a história. O autor ainda descreve as mudanças ocorridas no século seguinte, comparáveis àquelas observadas nas últimas décadas do século XX e no começo deste século, no que tange à popularização da gastronomia: *“o século XVII foi especialmente um período de mudança de hábitos e de busca por novidades, especialmente no que se refere ao apuro de paladar, e não só em relação à cerveja”* (Morado, 2009, p. 43).

A busca pelo máximo prazer no ato de beber cerveja foi além do apuro do paladar. A produção das primeiras cervejas claras na região da Boêmia, na atual República Tcheca, no fim do século XIX trouxe consigo a valorização da cor, do brilho e da espuma da bebida. Na mesma ocasião a Boêmia já era famosa por fabricar os melhores cristais da Europa. As canecas de cerâmica, estanho, madeira e couro foram substituídas pelos cristais transparentes (Morado, 2009). Além do olfato e do paladar, a visão passou a fazer parte da experiência sensorial do bebedor de cerveja.

No fim do século XIX ganharam vulto em vários países movimentos antialcoólicos que, mesmo após superados no século XX, deixaram de herança hábitos mais moderados de consumo. As duas guerras mundiais impactaram a economia de todo o mundo e, naturalmente, a indústria cervejeira. Contudo, o término da Segunda Guerra criou um clima de renascimento em vários setores da sociedade, o que explica o destacado crescimento do número de microcervejarias nos EUA, notadamente na costa oeste. Adicione-se o

surgimento em 1972, na Inglaterra, do primeiro movimento criado em reação à massificação e uniformização da cerveja: a *Campaign for Real Ale*, ou CAMRA, que incentivou o surgimento de milhares de micro e pequenas cervejarias. O fenômeno se estendeu a outros países europeus, asiáticos e, mais recentemente, à América Latina, que igualmente buscam “*explorar a diversidade de sabores, texturas, cores e aromas do universo da cerveja*” (Morado, 2009, p. 54).

Ainda que o número de microcervejarias já viesse crescendo nos EUA, a campanha inglesa contribuiu para o fortalecimento da tendência. Some-se o ato do então presidente americano Jimmy Carter, que em 1979 revogou a proibição de produção caseira nos EUA, gênese da popularização das técnicas de *homebrewing* em todo o mundo, responsável em grande medida pela explosão do número de novas cervejarias no Brasil (Morado, 2009, p. 55).

Embora a cerveja tenha chegado pela primeira vez ao Brasil somente no século XVII, trazida pelos holandeses ex-colonos de Pernambuco, sua participação na economia nacional é consequência da vinda da família real portuguesa em 1808. No século XIX surgiram as primeiras cervejarias brasileiras, duas das quais viriam a formar a maior produtora de cervejas do mundo (Morado, 2009).

Atualmente as quatro maiores fabricantes de cerveja do país (Ambev, Brasil Kirin, Grupo Petrópolis e Heineken) respondem por cerca de 96% do mercado (CervBrasil, 2014, p. 6). Embora a alta concentração do mercado e a competição baseada na diferenciação por custo favoreçam a uniformização das cervejas de massa, a importação de cervejas a partir do início dos anos 2000, sobretudo de origem alemã, belga e inglesa, pavimentaram o caminho da busca pela diversidade no país.

Uma vez que é possível produzir qualquer estilo de cerveja em qualquer lugar do mundo e em qualquer estação do ano, o que fazem as empresas para diferenciar sua marca das demais? Afinal, mesmo a água, que era tida com a principal responsável por conferir traços locais a uma determinada cerveja, pode ser manipulada quimicamente de modo a reproduzir a água característica de uma região. Em outros termos, embora haja diferenças nos custos de produção de cerveja, as técnicas de produção estão hoje disponíveis em toda parte do mundo.

Por conseguinte, de modo a construir uma identidade local para suas marcas, as cervejarias brasileiras têm recorrido, sobretudo:

1. a receitas que incluem ingredientes que remetam a uma região, como frutas e temperos típicos;
2. à associação da marca a elementos da cultura local; ou
3. a uma combinação das duas fórmulas.

2.3. Gosto

Bourdieu (1984) define o consumidor *connoisseur* como a pessoa que detém conhecimento de consumo diferenciado em comparação com outros consumidores, em razão de seu *expertise* ou gosto. Elliot (2006) discute os muitos objetos que passaram a fazer parte do universo de consumo de profundos conhecedores, como os cafés especiais estudados por Quintão, Brito e Belk (2015). Por outro lado, Elliot (2006, p. 230) acrescenta que objetos anteriormente consumidos por profundos conhecedores foram democratizados, fruto de um movimento de *“democratização do gosto e construção do connoisseurship contemporâneo”*, comunicado aos consumidores via campanhas de marketing de toda sorte, com destaque, nos dias atuais, para o uso das redes sociais. Como consequência, as práticas dos profundos conhecedores, dentre as quais se incluem os rituais de consumo de cerveja especial, se popularizaram graças ao efeito *bandwagon*, definido por Liebenstein (1950, p. 190) em sua forma pura como *“o caso em que um indivíduo demandará mais (ou menos) de uma commodity a um determinado preço porque alguns ou todos os outros indivíduos no mercado também demandarão mais (ou menos) da commodity”*.

Transcendendo os hábitos de consumo, o antropólogo Marcel Mauss (1974) desenvolveu o conceito de imitação prestigiosa, segundo o qual os indivíduos imitam, não necessariamente de modo consciente, aquilo que é considerado bem-sucedido em seu entorno cultural, inclusive comportamentos.

Voltando ao tema do gosto, Bourdieu (1984) o teoriza como um sistema classificatório estruturado por meio da cultura. Segundo o sociólogo, o gosto não é natural, mas naturalizado e atua como forma de distinção de uma classe com relação a outra. O gosto é um símbolo de identificação com outras pessoas e de exclusão daquelas que não pertencem ao mesmo grupo, o que significa dizer que o gosto é um sistema socialmente construído – e constantemente reconstruído – capaz de identificar e diferenciar grupos. O caráter simbólico do gosto é materializado em um determinado produto, e assim tem relação com uma dimensão arbitrária – um sistema de classificações – e outra socialmente determinada.

Gronow (1997), por outro lado, discute o gosto num contexto dinâmico, contingente e transitório. Ele se contrapõe à ideia de que uma estrutura social que limita ou anula a capacidade do indivíduo de mudar os estilos de vida descritos por Bourdieu (1984). Gronow (1997) propõe que as pessoas sejam diferenciadas entre aquelas que têm bom gosto e aquelas que não o têm. *“O ideal do gosto vai além do indivíduo e é socialmente unificador. Ele oferece um padrão universal, potencialmente aplicável a todos os membros da sociedade. Ele é um ideal que todos devem seguir”* (Gronow, 1997, p. 91).

Quintão, Brito e Belk (2015, p. 4) questionam a ideia do gosto como um jogo social passivo ou estático e o consideram uma atividade reflexiva:

O gosto é o resultado de um desempenho da pessoa, baseado em treinamento corporal, comparação e experimentos repetidos, e é progressivamente ajustado. Através do ritual, que comprime os elementos do gosto reflexivo e funciona como o meio entre o objeto e a cultura, consumidores connoisseur transformam seus gostos de uma maneira reflexiva.

2.4. Ritual

Ritual é um terreno fértil para pesquisas no campo da Teoria da Cultura do Consumidor. Rook (1985, p. 252) define o termo como *“um tipo de atividade expressiva e simbólica construída por múltiplos comportamentos, que ocorrem numa sequência fixa e episódica e que tende a ser repetida ao longo do tempo”*. A investigação de Rook (1985), que considera o construto ritual como um veículo para interpretação do comportamento do consumidor, é de particular interesse para a compreensão do fenômeno do consumo de cervejas especiais.

Por sua vez, McCracken (1986) sugere que propaganda, o sistema de moda e rituais são responsáveis pelo movimento do significado cultural (que se desloca constantemente de um lugar para outro) numa sociedade de consumo. Segundo McCracken (1986, p. 78), *“ritual é um tipo de ação social dedicada à manipulação do significado cultural para fins de comunicação e categorização coletiva e individual”*.

3. Pesquisa

3.1. Metodologia

Esta pesquisa qualitativa visa analisar componentes culturais que vêm contribuindo para o significativo crescimento do consumo de cervejas especiais no Rio de Janeiro. A coleta de dados limitou-se ao Rio de Janeiro, segunda maior economia dentre as cidades brasileiras, razão pela qual foi entendida como representativa das grandes regiões metropolitanas do país. Some-se o fato de o estado do Rio de Janeiro apresentar atualmente a mais expressiva taxa de crescimento do número de pequenas cervejarias de 2013 a 2015, em comparação com os demais estados brasileiros (Zobaran & Rosa, 2015, novembro 8).

As técnicas de coleta de dados de observação direta intensiva consistiram em entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro está descrito mais adiante. A amostra foi selecionada pelo critério de acessibilidade (Marconi & Lakatos, 1983, p. 111).

A análise dos dados foi realizada segundo a definição proposta por Bardin (2011, p. 48), segundo o qual análise de conteúdo

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Essa técnica significa que aquilo que os informantes dizem não é tomado por seu “valor de face” (*i.e.*, não é considerado uma “verdade”), mas sim por aquilo que conotam (ou que podem conotar) sobre as condições (de vida, de pensamento, de conjuntura histórica etc.) em que esses discursos são ditos. No caso em questão, aquilo que conotam em termos culturais (comportamentos e representações ligados à cerveja). Em outras palavras, o que é dito pelos informantes é analisado buscando-se inferir elementos reveladores da dimensão cultural envolvida no fenômeno estudado.

Adicionalmente, a pesquisa bibliográfica e documental foi utilizada para o exame dos fatores históricos e mercadológicos mencionados ao longo do texto.

3.2. Comparação das Marcas do Rio de Janeiro

Por meio de estudo comparativo das marcas criadas na cidade do Rio de Janeiro, analisamos em que medida as cervejarias lançam mão de recursos de diferenciação baseados no uso de ingredientes típicos, na associação da marca a elementos da cultura local ou numa combinação das duas fórmulas.

O primeiro recurso pode ser exemplificado por uma receita da cervejaria 2cabeças, do Rio de Janeiro, em colaboração com a americana Sixpoint Brewery, que leva cumaru em sua formulação (Revista Beer Art, 2015).

Comparando cinco produtores do Rio de Janeiro, percebemos o reforço da imagem frequente do Rio de Janeiro, ao qual comumente associamos carnaval, descontração, alegria e encontro com amigos. A Jeffrey (<http://www.jeffrey.com.br>), cervejaria instalada no Leblon que tem como símbolo o elegante pato vestindo terno, gravata e colete, busca associar-se a um estilo de vida carioca e define-se como uma “cervejaria com o DNA carioca, voltada à produção de cervejas *gourmet*”. A Three Monkeys (<http://www.threemonkeysbeer.com>), por seu turno, descreve seu produto como “cerveja singular, carioca e desenvolvida por amigos para seus amigos”. Já a 3Cariocas, que produz a Session IPA NEMA, faz seguidas referências em suas redes sociais ao “pequeno bairro de 1,67 quilômetros quadrados, [...] emblema de uma enorme metrópole habitada por mais de 12 milhões de pessoas” (Goia, 2007, p. 56), como ilustra a Figura 1.

Ipanema é visto como um bairro emblemático do Rio de Janeiro, uma síntese do estilo de vida carioca e é “comumente associado a um conjunto de características que inclui a cultura da praia, a informalidade, a espontaneidade, a boemia, a criatividade artística, a liberdade, a transgressão dos costumes, o vanguardismo e a sofisticação” (Goia, 2007, p. 56). Com efeito, “as representações que se atribuem a Ipanema extrapolam seus limites de bairro, vinculando-se também a uma representação que se projeta sobre a cidade do Rio de Janeiro e sobre o Brasil” (Goia, 2007, p. 57). Essa representação de Ipanema é construída a partir de determinadas personalidades e seus comportamentos, de modo que podemos pensá-la como uma pessoa. Mas não uma pessoa qualquer e, sim, um “modelo exemplar das sociedades individualistas” (Goia, 2007, p. 72).

A apropriação com fins comerciais de um estilo de vida ipanemense, já explorado por grandes marcas de “bolsas, sapatos, joias, canetas e roupas” (Goia, 2007, p. 68) é estendida às novas cervejarias do Rio de Janeiro, contribuindo para a construção da identidade local de seus produtos.

Figura 1. Declaração de amor a Ipanema na rede social da cervejaria 3Cariocas.



Fonte: Rede social da cervejaria 3Cariocas.

Tornando à cervejaria 2cabeças (<http://www.2cabecas.com.br>), a empresa combina ambos os recursos, ou seja, inclui pitanga e flor de sal na receita de sua Rio de Colônia, criada em colaboração com a alemã Freigeist Bierkultur, e imprime o Cristo Redentor e o Pão de Açúcar no rótulo, onde se lê: “O Rio de Janeiro e a cidade de Colônia na Alemanha são conhecidas pelos maiores carnavais do mundo. Pensando nisso fizemos essa cerveja que é, literalmente, um carnaval”.

No apêndice ao final do texto resumimos a comparação entre as cinco diferentes marcas, abrangendo de que forma as cervejarias se

descrevem, seus produtos lançados até novembro de 2015 e exemplos de referências a elementos da cultura local do Rio de Janeiro (Tabela 1).

3.3. Resultado das Entrevistas

Conforme mencionado anteriormente, os dados de observação foram coletados com o auxílio de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro descrevemos a seguir.

1. Como você percebe as cervejas especiais em comparação com as cervejas comuns?
2. Você lembra quando começou a beber cervejas especiais?
3. Em que ocasiões você costuma bebê-las? Onde?
4. Você costuma harmonizar sua cerveja especial com alimentos? Somente em bares ou restaurantes, ou também em casa?
5. Que marcas você costuma beber? Por quê?
6. Você costuma usar o tipo de copo indicado quando bebe uma cerveja especial?
7. Você beberia uma cerveja especial num copo de geleia? Se não, por que não?
8. Qual a probabilidade de você querer aprender a fazer sua própria cerveja? Por quê?
9. Você compraria cervejas artesanais de grandes produtores? Por exemplo, Jabutipa, Bela Rosa e Caã-Yari, da linha da Bohemia? Se não, por que não?

Sete pessoas foram entrevistadas, quatro homens e três mulheres, todos os quais se declararam consumidores de cervejas especiais. Os entrevistados, na faixa etária entre 29 e 33 anos, se declararam pertencentes à classe média. Todos residiam, na ocasião da pesquisa, na cidade do Rio de Janeiro.

Todos os entrevistados disseram ser o gosto, ou o que chamaram de gosto apurado, um dos principais impulsionadores do consumo de cervejas especiais. A existência de um número elevado de tipos de cerveja contribuiu para despertar a curiosidade inicial dos entrevistados. Contudo, os sabores complexos, em contraste com a insipidez das cervejas de produção em massa, foram determinantes para torná-los consumidores recorrentes de cervejas especiais.

Segundo os entrevistados, o acesso às cervejas especiais foi influenciado por amigos e conhecidos mais experientes, que lhes transmitiram informações sobre o produto e assim aguçaram sua curiosidade. Acrescente-se à curiosidade pelo novo a moda que se criou em torno das cervejas especiais, que, na percepção de uma entrevistada, contribui para o aumento da oferta em diferentes

estabelecimentos. Por sua vez, a maior oferta facilita o acesso dos consumidores à bebida.

A grande questão é essa moda, que aumentou muito nos últimos anos. Hoje é muito mais fácil beber esse tipo de cerveja porque a gente encontra em vários lugares diferentes.

O despertar da necessidade do consumo de cervejas pode ser explicada por Solomon (2008, p. 138), segundo o qual a necessidade pode ser hedônica, em contraposição à necessidade meramente utilitária. A necessidade hedônica envolve respostas ou fantasias emocionais e pode ser satisfeita de várias formas, a depender da influência exercida por um conjunto único de experiências e por valores instilados pela cultura em que o indivíduo foi educado.

De acordo com Solomon (2011, p. 408), o consumidor é um ser social. Ele tem a necessidade de interagir com outras pessoas ou grupos para sentir-se completo. Esses grupos tornam-se fontes de informações, culturas e crenças que servem como referência para o consumidor sobre aquilo que lhe interessa. O desejo de identificação com o grupo é a primeira motivação para muitas compras e atividades.

Todas as referências ao primeiro contato com as cervejas especiais colhidas nas entrevistas remetem ao efeito *bandwagon*. Apesar da valorização do aspecto funcional do produto, ou seja, às características inerentes a ele (como sabor, aroma, amargor e teor alcoólico), o *aumento* da demanda por cervejas especiais pode ser explicada sobretudo pelo fato de ela ser consumida por outras pessoas (Liebenstein, 1950, p. 189). A legislação brasileira já traz na descrição básica da cerveja especial o termo *especial*, o que por si só já lhe confere um *status* de superioridade. Por conseguinte, o *aumento* da demanda por cervejas especiais pode ser igualmente explicado pelo conceito de imitação prestigiosa (Mauss, 1974), de acordo com o qual os indivíduos imitam, não necessariamente de modo consciente, aquilo que é bem-sucedido ou, dito de outra forma, superior.

Nenhum dos entrevistados fez referência às cervejas *premium* importadas como uma porta de entrada para o universo das cervejas especiais, possivelmente em razão de sua faixa etária.

Uma entrevistada comentou que sequer consumia cerveja antes de conhecer cervejas artesanais, por não lhe agradar o sabor. Além de ratificar a maior complexidade do produto artesanal, ela mencionou o potencial de harmonização da bebida com comidas também de sabores complexos, em restaurantes e feiras de *food truck*.

Apesar de não beber cervejas industriais [ou cervejas de produção em massa], já tinha provado e tinha noção do gosto. Quando experimentei cervejas com gostos mais apurados, achei bastante interessante, e acabei bebendo com mais frequência. Acho interessante a harmonização da cerveja artesanal com comidas também apuradas, por exemplo, em restaurantes mais finos ou em *food trucks*, onde eles têm cardápios especiais que estimulam a harmonização da comida com a cerveja.

Outra entrevistada acrescentou que a percepção e a valorização do gosto foram adquiridas com a idade. Some-se o fato de ter passado a ganhar uma renda maior com o passar dos anos, o que lhe permitiu o consumo mais frequente.

Cervejas artesanais em geral possuem um gosto mais encorpado, são mais amargas, mais pesadas. Quando eu era mais nova, meu paladar não era muito tolerante a esses tipos de gosto. Naquela época eu bebia as cervejas mais comuns, que são bem mais leves. Com a idade [ri], passei a ficar mais tolerante a sabores mais amargos. Hoje eu vejo que a [cerveja] artesanal é realmente mais apurada.

Um terceiro entrevistado declarou que, a despeito da importância do gosto, percebia uma sobrevalorização das cervejas especiais, sobretudo se comparadas ao vinho e ao whisky, bebidas que, segundo ele, teriam um grau de diferenciação entre produtos bastante superior. Na opinião do entrevistado, a grande variedade de tipos e marcas de cervejas especiais as diferenciam de outros produtos, tornando o ato de degustação e experimentação mais interessante do que o gosto.

Para mim, mesmo que uma cerveja não me agrade, não tem problema. Todo aquele ritual de degustação, sempre com meus amigos ou minha família, acaba sendo o mais importante.

Com maior ou menor ênfase, o ritual de degustação foi citado por todos os entrevistados como um motivador para o consumo. Em torno do ritual está o encontro com amigos ou família e o consequente fortalecimento das relações entre eles. Em outras palavras, a degustação, relacionada às características funcionais do produto, é conjugada com uma outra dimensão da experiência: os detalhes do encontro, dos diálogos, da cumplicidade daqueles que bebem juntos. A degustação aprimora a experiência do encontro.

Um dos entrevistados fez referência a *status* e prestígio. Segundo ele, beber cervejas especiais com amigos em sua própria casa, caso o gosto da cerveja agrade, é uma oportunidade de conferir prestígio ao anfitrião. Adicionalmente, a experiência permite que o anfitrião exerça certa influência sobre seus convidados.

Num dos depoimentos a cerveja artesanal foi referida como uma bebida para celebração, símbolo de conquista, ao passo que em outra ocasião a valorização dos pequenos prazeres cotidianos foi citada.

Gosto de beber cerveja artesanal com a minha esposa para ter um alívio da rotina, uma válvula de escape do dia-a-dia. Beber cerveja é um hábito corriqueiro, mas esses momentos, com uma cerveja especial, se tornam também especiais.

Parte dos entrevistados declarou que o uso do copo apropriado, de acordo com o tipo da cerveja consumida, é um aspecto importante do ritual de degustação. No entanto, caso o copo ideal não esteja disponível, o valor maior reside na experiência do encontro com amigos e família e na degustação propriamente dita.

Os depoimentos acima reforçam a percepção de superioridade das cervejas especiais. Sugerem, ainda, que o acesso a esse tipo de consumo superior somente pode ser adquirido a partir de um determinado ponto da trajetória social do indivíduo. Retomando os conceitos de Bourdieu (1984), percebem-se destacados elementos simbólicos capazes de conferir tipos de autoridade ao uso do objeto. *Status*, prestígio, influência e conquista novamente nos remetem à percepção de superioridade das cervejas especiais em comparação com as cervejas de produção em massa.

As entrevistas remetem também à classificação das técnicas do corpo proposta por Mauss (1974). Dentre as técnicas corporais se incluem aquelas referentes ao comportamento no ato de comer e beber, ou ao ritual de consumo entendido a partir de uma lógica de linguagem corporal. Analogamente à construção cultural do gosto, responsável pelo processo de escolha, os gestos tomados em conjunto podem ser percebidos como um ritual, ou uma série de códigos desvelados nos atos de beber e de interagir no interior do grupo que se propõe ao consumo. Os depoimentos aqui descritos sugerem que o ritual em si é um objeto de consumo.

Todos os entrevistados declararam não ter interesse em produzir a própria cerveja, uma vez que, em adição ao investimento inicial em cursos e equipamentos, a produção é trabalhosa e requer frequentes tentativas.

4. Conclusões

A presente pesquisa demonstra que, muito além da “*diversidade de sabores, texturas, cores e aromas do universo da cerveja*” (Morado, 2009, p. 54), o recente fenômeno do consumo de cervejas especiais é também explicado por uma série de fatores construídos por meio da cultura. Discutimos ao longo do texto alguns componentes culturais associados ao consumo de cervejas especiais. Contudo, as entrevistas realizadas permitiram apenas esboçar os sistemas classificatórios relacionados a ele.

Neste sentido, recomenda-se a entrevista de um número mais elevado de pessoas, de diferentes faixas etárias, de maneira a explorar fatores tais como:

1. as principais marcas bebidas;
2. onde as cervejas são compradas;
3. quais são os principais locais de consumo; e
4. quais as diferenças entre a ritualização envolvida no consumo de cervejas de fabricação em massa e de cervejas especiais na cultura brasileira.

Novas entrevistas podem, ainda, ilustrar a constante busca por exclusividade de parte dos consumidores, ou o que Liebenstein (1950) chamou de efeito esnobe: em que medida a demanda por determinados tipos de cerveja vêm *diminuindo* porque outras pessoas também estão consumindo o mesmo tipo de cerveja (ou porque seu consumo está *umentando*). Com efeito, inúmeras cervejarias vêm lançando produtos cada vez mais distantes das cervejas de produção em massa, como a cerveja do tipo Imperial Stout com cumaru (Revista Beer Art, 2015) referida neste artigo. Essas cervejas são consumidas por pessoas em busca de exclusividade? A expansão da pesquisa pode revelar a concorrência das cervejas especiais com outros produtos, como vinho e whisky, tal como sugerido por um dos entrevistados.

A despeito das limitações do estudo, descrevemos importantes elementos de construção da identidade local do Rio de Janeiro, que vêm sendo fartamente utilizados pelas cervejarias da cidade, tais como:

- associação da cerveja à gastronomia, *status* anteriormente reservado somente ao vinho, em claro aprofundamento do movimento *slow food*;
- ênfase na produção artesanal local, um dos aspectos do efeito país de origem, explorada por meio de mensagens explícitas ou subliminares contendo elementos da cultura do Rio de Janeiro; e a
- construção cultural do gosto, notadamente no que diz respeito ao gosto como elemento de distinção social.

A pesquisa realizada ilustrou, por fim, a relevância do caráter ritualístico do consumo de cervejas especiais. Embora o acesso a cervejas de fabricação em massa seja distribuído por toda a população, o consumo de cervejas especiais traz consigo uma simbologia própria, tornando-o mais que uma experiência gastronômica, mas uma experiência comportamental.

Referências Bibliográficas

Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. (2014). *Anuário 2014*. Recuperado em 12 abril, 2015, de <http://cervbrasil.org.br/wp-content/themes/cerv/pdf/anuariofinal2014.pdf>.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Ed. rev.). São Paulo: Edições 70.

Bouças, C. (2015, outubro 22). Importação de cervejas especiais cresce 7% em 12 meses. *Valor Econômico*. Recuperado em 2 novembro, 2015, de <http://www.valor.com.br/empresas/4281110/importacao-de-cervejas-especiais-cresce-7-em-12-meses>.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brewers Association. (2015). *Market segments*. Recuperado em 27 junho, 2015, de <http://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>.

Cervejaria 3Cariocas: Figura 1. Rótulo da cerveja tipo *session India Pale Ale (IPA)*, Session IPA NEMA. Recuperado em 1 novembro, 2015, de <http://www.3cariocas.com.br/cerveja/ipa-nema/>.

Cervejaria 3Cariocas: Figura 2. Declaração de amor a Ipanema na rede social da cervejaria 3Cariocas. Recuperado em 1 novembro, 2015, de <https://www.facebook.com/3cariocas/photos/pb.124625767734339.-2207520000.1446463878./434809066716006/?type=3&theater>.

Cervejaria Dortmund. (2015). *Ingredientes*. Recuperado em 2 novembro, 2015, de <http://www.dortmund.com.br/ingredientes.php>.

Decreto n. 8442, de 29 de abril de 2015 (2015). Regulamenta os art. 14 a art. 36 da Lei n. 13.097, de 19 de janeiro de 2015, que tratam da incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, no mercado interno e na importação, sobre produtos dos Capítulos 21 e 22 da Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados - Tipi. Brasília, DF. Recuperado em 2 novembro, 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Decreto/D8442.htm.

- Elliott, C. (2006). Considering the Connoisseur: Probing the Language of Taste. *Canadian Review of American Studies*, 36(2), 229-236.
- Ferreira, R. H., Vasconcelos, M. C. R. L., Judice, V. M. M. & Neves, J. T. R. (2011). Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(4), 171-191.
- Goia, M. (2007). Modos e modas de Ipanema. In M. Goldenberg (Org.). *O corpo como capital: estudos sobre gênero, sexualidade e moda na cultura brasileira* (2a. ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores.
- Gronow, J. (1997). *The Sociology of Taste*. London: Routledge.
- Hindy, S. (2014). *The craft beer revolution: How a band of microbreweries is transforming the world's favorite drink*. New York: Palgrave Macmillan.
- Koschate-Fischer, N.; Diamantopoulos, A.; Oldenkotte, K. (2012). Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image? A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay. *Journal of International Marketing*, 20(1), 19-41.
- Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *The Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183-207.
- Lessa, J. (2015, agosto 7). Prata da casa. *Jornal O Globo*. Recuperado em 15 novembro, 2015, de <http://oglobo.globo.com/rio/rio-gastronomia/2015/prata-da-casa-17112247>.
- Malta, C. & Bouças, C. (2015, julho 8). Ambev fecha compra da Colorado, de Ribeirão Preto. *Valor Econômico*. Recuperado em 2 novembro, 2015, de <http://www.valor.com.br/empresas/4125814/ambev-fecha-compra-da-colorado-de-ribeirao-preto>.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2014). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos* (7a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mauss, M. (1974). *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: EPU/EDUSP.
- McCracken, G. (1986). Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Culture*, 13(June), 71-84.
- Mickle, T. (2015, outubro 14). AB InBev Takeover of SABMiller Would Realign Global Beer Industry. *The Wall Street Journal*. Recuperado em 2 novembro, 2015, de <http://www.wsj.com/articles/ab-inbev-takeover-of-sabmiller-would-reshuffle-global-beer-industry-1444743235>.
- Morado, R. (2009). *Larousse da cerveja*. São Paulo: Editora Lafonte.
- Quintão, R. T., Brito, E. P. Z. & Belk, R. W. (2015, setembro). The Taste Transformation Ritual and Connoisseurship Consumption. *Anais do*

Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil, 39.

Revista Beer Art (2015). *2Cabeças e Sixpoint farão cerveja via financiamento coletivo*. Recuperado em 1 novembro, 2015, de <http://revistabeerart.com/news/2015/4/16/2cabeas-e-sixpoint-faro-cerveja-via-financiamento-coletivo>.

Rook, D. W. (1985). The Ritual Dimension of Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 251-264.

Solomon, M. R. (2008). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Solomon, M. R. (2011). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 9ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Verlegh, P. W. J.; Steenkamp, J. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521-546.

Zobaran, E.; Rosa, B. (2015, novembro 8). Desce uma local, por favor! *Jornal O Globo*. Rio de Janeiro, p. 35.

Apêndice

Tabela 1. Referências a elementos culturais do Rio de Janeiro nas marcas locais.

Marcas	Autodescrição	Produtos	Referências a elementos culturais do Rio de Janeiro
2ceabogas	Repense cerveja	Hi5 Manicujipa Funk IPA Rio de Colônia Curambá! Colaborativase	Cerveja Rio de Colônia: um estilo inglês, feito por alemães e brasileiros, com lúpulos da Alemanha e uma fruta do Brasil. Um verdadeiro carnaval. No rótulo, um personagem clássico da festividade alemã, o "Karnaval Prinz", aparece com uma cabeça de pitanga entrando o carnaval carioca.
3 Cariocas	A 3Cariocas é uma cervejaria artesanal ousada e criativa que tem como propósito revolucionar experiências e quebrar paradigmas da sociedade através de cervejas e momentos únicos.	Session IPA NTMA Saison du Tachlon #SQN	Identidade visual remete ao litoral e à cadeia de montanhas do Rio de Janeiro; nome de dois dos três rótulos da cervejaria fazem referência a bairros nobres da cidade.
Jeffrey	Cervejaria com o DNA carioca, voltada à produção de cervejas gourmet, seus produtos são desenvolvidos por um laboratório de cervejeiros com larga experiência na arte de criar cervejas especiais.	Niña	Referência ao Rio de Janeiro na marca: "uma nova cervejaria com o estilo de vida carioca, voltada à produção de cervejas especiais".
Rio Carioca	Inspirada pela tradição e riqueza de nossa história e utilizando os melhores insumos de forma artesanal, a Rio Carioca acredita sempre que fazer cerveja é trazer ao mundo alegria.	Pilsen Responsa Trigo Especial	O nome da marca remete à primeira fonte de água potável do Rio de Janeiro, o rio Carioca; o desenho da marca traz azulejos portugueses, em clara referência à histórica influência portuguesa na cidade.
Three Monkeys	Singular, Exclusiva, Carioca, Artesanal, Brewing Friends, Life.	Golden Ale India White Ale Brownie Ale	A cervejaria, que se descreve como carioca, traz o nome do Rio de Janeiro em todos os seus rótulos; há notável ênfase no ato de fazer amigos, com clara referência ao hábito carioca de beber com amigos.

Fonte: Página das cervejarias nas redes sociais.

Desenvolvendo Habilidades Sociais do Futuro Administrador por meio de Oficinas Teatrais

Clarisse Soares Leite de Andrade
Leonel Tractenberg

Resumo

Contexto e problema: O perfil atual do administrador requer o desenvolvimento de habilidades sociais (interpessoais) e da inteligência emocional. Nos cursos de graduação em Administração predominam métodos tradicionais de ensino, pautados em aulas teóricas e expositivas, no qual o professor é detentor do conteúdo e responsável pela sua transmissão. Há poucas oportunidades para o desenvolvimento prático e vivencial daquelas habilidades. **Objetivo:** mostrar como técnicas teatrais podem contribuir para o desenvolvimento de habilidades sociais e inteligência emocional de alunos de graduação em Administração. **Método:** descrição da experiência da oficina de teatro “Desenvolvendo Competências Interpessoais”, desenvolvida junto com os alunos de um curso de graduação em Administração. **Resultados:** De modo geral, a oficina foi bem avaliada e considerada relevante pelos participantes. As discussões subsequentes às vivências possibilitaram a reflexão crítica dos participantes sobre atitudes e comportamentos dos outros e de si mesmo. Os exercícios teatrais possibilitaram a vivência de situações e papéis que demandam o exercício de habilidades sociais, de forma lúdica e reflexiva. **Contribuição:** As atividades teatrais desenvolvidas na oficina podem ser adaptadas e aplicadas ao desenvolvimento de habilidades sociais no contexto de outras graduações, bem como para a formação continuada dos gestores já graduados.

Palavras-Chave: Ensino da administração; Habilidades Sociais; Teatro.

1. Introdução

Segundo Vergara (2009), duas macro-mudanças tem afetado o mundo das organizações e do trabalho nas últimas décadas. A primeira refere-se à consolidação da sociedade da informação, que se manifesta por meio dos contínuos avanços tecnológicos e do crescente valor do conhecimento. A segunda alude à globalização econômica, marcada pela intensificação e aceleração dos fluxos financeiros e comerciais, e pelo aumento da competitividade global entre as empresas.

Ambas mudanças têm levado a um ambiente organizacional repleto de tensões e incertezas, e demandado transformações

significativas na orientação estratégica, bem como na estrutura e processos de trabalho das organizações. Em relação a estes últimos, cada vez mais têm-se buscado a substituição de estruturas rígidas e verticalizadas de gestão por estruturas mais horizontais e flexíveis, com a redução dos níveis hierárquicos, a autonomização das equipes e redes de trabalho, de modo a favorecer a comunicação, a rapidez na tomada de decisão e as capacidades de adaptação e de inovação (DRUCKER, 1999; Schermerhorn, 2007; SOBRAL e PECL, 2008; VERGARA, 2009).

Esse processo, por sua vez, tem demandado mudanças no perfil do administrador. Dentre essas mudanças destaca-se a crescente necessidade de desenvolvimento de habilidades sociais (*soft skills*) desse profissional. No âmbito da educação formal, os estudos de graduação, dado o seu foco na profissionalização e a sua longa duração (quatro a cinco anos), constituem um momento propício para o aperfeiçoamento dessas habilidades. No entanto, o que se verifica em muitos cursos de graduação em Administração é a predominância de métodos tradicionais de ensino, pautados em aulas teóricas e expositivas, no qual o professor é detentor do conteúdo e responsável pela sua transmissão. Como resultado, há poucas oportunidades para o desenvolvimento prático e vivencial de habilidades sociais.

Em que consistem essas habilidades sociais demandadas no perfil atual do administrador? De que formas essas habilidades sociais podem ser desenvolvidas durante o curso de graduação? Quais recursos, abordagens ou métodos pedagógicos podem auxiliar nessa formação?

Pautado nesses questionamentos, o presente trabalho tem por objetivo mostrar como conceitos e ferramentas teatrais podem contribuir para o desenvolvimento de habilidades sociais de alunos de graduação em Administração, a partir da descrição de uma experiência conduzida em um curso de graduação.

2. Método

Para cumprir o objetivo, realizaremos uma breve revisão sobre as habilidades necessárias ao administrador e o papel da graduação no desenvolvimento das habilidades sociais. Realizaremos também uma breve revisão sobre o papel do teatro na educação e sobre abordagens e exercícios teatrais aplicáveis ao desenvolvimento de habilidades sociais. Por fim, apresentaremos a experiência da “Oficina de Teatro: Desenvolvendo Competências Interpessoais”, desenvolvida junto com os alunos de graduação em Administração da EBAPE, na Fundação Getúlio Vargas, em que são aplicadas as abordagens e exercícios teatrais descritos. Os resultados da oficina foram avaliados a partir da observação das reações dos participantes e da análise das respostas a um questionário de avaliação de reação, aplicado ao final da oficina.

3. Fundamentação Teórica

3.1. *Habilidades necessárias ao administrador e o papel da graduação na sua formação*

Diferentes autores definem competência de maneiras distintas. Aqui adotamos a definição de Fleury e Fleury (2004), para quem a competência consiste em “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 30). Habilidade, por sua vez, pode ser definida como a capacidade de fazer algo de forma eficiente, e está implícita na noção de competência. Sobral e Peci definem a noção de competência gerencial como “o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz de um administrador” (SOBRAL e PECCI, 2008, p.15).

A preocupação com o desenvolvimento de habilidades gerenciaisⁱ não é um assunto recente. Na década de 50, Robert Katz elaborou um estudo que ganhou fama acerca das habilidades dos administradores. O concluiu que estas podem ser agrupadas em três categorias: habilidades técnicas, habilidades conceituais e habilidades humanas (SOBRAL e PECCI, 2008). As habilidades técnicas referem-se à capacidade do administrador usar ferramentas, técnicas, procedimentos e conhecimentos específicos de sua área funcional, tais como elaborar orçamentos, projetos ou avaliar processos. As habilidades conceituais dizem respeito à aptidão do administrador para analisar situações complexas e entender conceitualmente como as partes influenciam o todo. Essa visão sistêmica influencia a tomada de decisão em nível estratégico. Por último, as habilidades humanas (ou sociais) correspondem à capacidade e disposição de trabalhar cooperativamente com outras pessoas, buscando compreendê-las, motivá-las e liderá-las. Segundo Lacombe (2005) essas habilidades implicam na

capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo. Ela inclui, também, a capacidade de se colocar no ponto de vista do outro para compreendê-lo em sua plenitude. (...) Uma das características da habilidade humana é a estabilidade emocional. Um bom administrador deve ser previsível em suas reações, mesmo quando está sob pressão. (p.125)

Katz afirma que esses três grupos de habilidades são importantes para qualquer gestor, porém as habilidades técnicas são mais necessárias ao nível operacional, enquanto as habilidades conceituais tornam-se mais importantes no nível estratégico. Já as habilidades humanas são indispensáveis em qualquer nível

hierárquico, visto que lidar com pessoas é a atividade preponderante do administrador, independente da posição que ocupa na organização.

Na década de 60, Henry Mintzberg analisando as atividades exercidas por gestores, identificou um conjunto de dez papéis agrupados em três categorias: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios (SOBRAL e PÉCI, 2008). As habilidades sociais estão presentes nessas três categorias: trabalhar em equipe, motivar as pessoas, liderar, manter rede de contatos, comunicar e compartilhar informações, solucionar conflitos e negociar.

Na década de 80, Kotter identificou dois conjuntos de atividades que os gestores devem ter em seu escopo de trabalho: organização de uma agenda de trabalho e a formação de uma rede de contatos. Esta última refere-se à capacidade de estabelecer relacionamentos positivos com diversas pessoas que podem agregar valor aos objetivos da gestão (KOTTER, 1982 citado por LUCENA e CUNHA, 2001).

As mudanças verificadas no ambiente organizacional têm demandado cada vez mais o desenvolvimento de habilidades sociais, conforme apontam diversos especialistas. Segundo Lacombe (2005), o mercado altamente competitivo exige profissionais tecnicamente qualificados, mas, sobretudo, que o indivíduo seja preparado emocionalmente e que possua flexibilidade para se adaptar a toda e qualquer mudança que englobe o ambiente corporativo. Esse autor ressalta, por exemplo, que a empatia torna-se cada vez mais essencial ao gestor “em virtude do uso crescente de trabalhos em equipe, do processo de globalização e da necessidade de reter talentos” (2005, p.219). Corrêa (2008) considera que em um cenário de constantes mudanças, faz-se necessário que o gestor esteja apto a lidar com as mais diversas pessoas, seja dotado de maturidade emocional, além de ser dinâmico, flexível e consciente de sua influência. Schermerhorn (2007) defende a ideia de que as redes de relacionamento são indispensáveis para o sucesso gerencial nos complexos ambientes de trabalho atuais. Robbins (2005) constata que,

as habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Hoje, com um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais. (p. 2)

Além desses aspectos, vários autores enfatizam a importância do desenvolvimento da ética, do respeito ao próximo, da responsabilidade sócio-ambiental e da consciência cidadã (VERGARA

e BRANCO, 2001; PAULA e RODRIGUES, 2006; CORRÊA, 2008; ROBBINS, 2011).

No que diz respeito a formação do administrador, mais especificamente em relação aos cursos de graduação, já no início da década de 1990, Covre (1991) alertava que:

A perspectiva tradicional do ensino de administração fundamentada sobretudo na racionalização mecanicista cartesiana, não mais garante a produção de resultados satisfatórios e adequados para a formação de administradores que irão atuar em cenários de transformações contínuas, porque se encontra em dissonância com a realidade empresarial econômica atual. (p.27)

A grade curricular dos cursos de graduação em Administração é composta de disciplinas técnicas e exatas (Cálculo, Finanças, Organização e Métodos, Estatística etc.), e de disciplinas de caráter social/humanista (Psicologia, Sociologia, Marketing, Ética etc.). As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2005) especificam que os cursos de Graduação em Administração devem desenvolver as capacidades de expressão e comunicação, negociação, a iniciativa, a criatividade, a abertura a mudanças, a postura ética e crítica.

Entretanto, na prática, os métodos convencionais de ensino aplicados aos cursos, mesmo os de cunho social/humanista, não têm conseguido responder a parte importante das atitudes e habilidades atualmente demandadas do administrador (RUAS, 2005). Acreditamos, com base em nossa experiência como discentes e docentes, que isso ocorre porque há poucas oportunidades para o desenvolvimento prático e vivencial dessas atitudes e habilidades. Devido a uma série de razões que não cabe aqui analisar, há uma predominância de métodos pautados em aulas expositivas e teóricas, no qual o professor é o principal detentor do conhecimento e o transmite a alunos, que o recebem passivamente, com vistas à sua reprodução. Diante desse contexto, como incentivar a curiosidade, a criatividade, a proatividade, a capacidade de se relacionar, de se expressar, de lidar com as próprias emoções e sentimentos, bem como lidar com as que os outros manifestam?

3.2. Habilidades sociais e inteligência emocional

Sem a intenção de sermos exaustivos, podemos identificar as habilidades sociais (ou interpessoais) como um conjunto difuso que contempla capacidades de expressão, comunicação, colaboração, socialização, negociação e de resolução de conflitos interpessoais, de mobilização de pessoas em torno de um objetivo, e de pensar criativamente; que, por sua vez, demandam atitudes tais como: a

disposição positiva e proativa frente aos desafios, a abertura para novas experiências, a flexibilidade e disposição para a mudança, a postura ética, de respeito, sensibilidade e de empatia para com o outro, a maturidade e o equilíbrio emocional frente a situações diversas.

Verifica-se que essas habilidades estão estreitamente relacionadas ao que Daniel Goleman denominou de inteligência emocional (1995). Segundo o autor, a inteligência emocional envolve cinco grandes capacidades: autoconhecimento, autogerenciamento, motivação, empatia e habilidades sociais.

- O autoconhecimento é a base do desenvolvimento da inteligência emocional. Goleman acredita que se autoconhecer é “saber o que sentimos enquanto as emoções se resolvem dentro de nós” (1995, p.64). Este autor ressalta a importância que devemos ter para buscarmos entender nossos defeitos e qualidades bem como nossas emoções, sabendo discernir entre as emoções que são capazes de gerar sentimentos positivos e negativos.
- O autogerenciamento ou autocontrole das próprias emoções permite que as pessoas ponderem as suas expressões emocionais, sobretudo as negativas, minimizando os impulsos destrutivos para que estes não afetem sua produtividade ou o equilíbrio das relações interpessoais (GOLEMAN, 1995; LACOMBE, 2005).
- A (auto)motivação é uma característica fundamental em momentos de crise e desafios, e é aguçada por sentimentos como otimismo, comprometimento, esperança e autoconfiança. Segundo Goleman:

ser esperançoso significa que não vamos cair numa ansiedade arrasadora, atitude derrotista ou em depressão diante de desafios ou revesses difíceis. Na verdade, as pessoas esperançosas mostram menos depressão que as outras ao conduzirem suas vidas em busca de suas metas, são em geral menos ansiosas e têm menos distúrbios emocionais. (1995, p. 100)

- A empatia pode ser compreendida como a capacidade de compreender as emoções e os sentimentos de outras pessoas, principalmente através de sua expressão não verbal. A empatia pode auxiliar o gestor a interpretar os sentimentos e as emoções de seus pares.
- A última característica, habilidades sociais, contempla as capacidades de mobilização das pessoas em torno de um mesmo objetivo, liderar e trabalhar em equipe, saber

convencer, persuadir e influenciar.

As características propostas por Goleman são interdependentes. A empatia é alimentada pelo autoconhecimento: “quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio” (1995, p.109). O autogerenciamento encontra-se de mãos dadas com o autoconhecimento. Para podermos entender e controlar nossas emoções, principalmente as negativas e destrutivas, devemos primeiramente ter autoconsciência e aceitação das mesmas. A habilidade de relacionar-se com os outros exige “o amadurecimento de duas outras aptidões emocionais: o autocontrole e a empatia” (1995, p.126).

Por fim, esse autor ressalta que a inteligência emocional não é inata. Ela pode ser desenvolvida, mas isso requer determinação e esforço contínuo de aprimoramento.

3.3. Contribuições da educação pelo teatro para o desenvolvimento de habilidades sociais e para a formação humana

A inserção do teatro na educação no Brasil se deu principalmente no âmbito do ensino básico. Mas o teatro, como ferramenta para a educação e desenvolvimento humano, pode ser direcionado a diferentes públicos, independente da sua faixa etária, nível de escolaridade ou área profissional. São vários os autores que apontam os benefícios e a utilidade de aplicar o teatro na promoção do desenvolvimento e formação humana (inclusive de adultos), a começar pelo dramaturgo Augusto Boal que afirmava que o “teatro nasce quando o ser humano descobre que pode observar-se a si mesmo: ver-se em ação” (2002, p.27). Este autor identifica as diversas finalidades do teatro, tanto para atores profissionais como para não atores:

A linguagem teatral é a linguagem humana por excelência, e a mais essencial. Sobre o palco, atores fazem exatamente aquilo que fazemos na vida cotidiana, a toda hora e em todo lugar. Os atores falam, andam, exprimem idéias e revelam paixões, exatamente como todos nós em nossas vidas no corriqueiro dia-a-dia. A única diferença entre nós e eles consiste em que os atores são conscientes de estar usando essa linguagem, tornando-se, com isso, mais aptos a utilizá-la. Os não atores, ao contrário, ignoram estar fazendo teatro, falando teatro, isto é, usando a linguagem teatral... (BOAL, 2011, p.IX).

Além do objetivo de tornar o indivíduo mais consciente, tanto referente ao seu corpo no espaço, ao mundo que o cerca e a influência de seus atos em sua vida como para a sociedade, Boal

sugere que o teatro deveria ter a função de levar felicidade para as pessoas, tornando-se um meio de expressão e um instrumento de transformação da sociedade. Em outras palavras, possibilitando o indivíduo se tornar humano por meio do teatro (BOAL, 2011). O autor compreende o teatro como uma

capacidade ou propriedade humana que permite que o sujeito se observe a si mesmo, em ação, em atividade. O autoconhecimento assim adquirido permite-lhe ser sujeitos - aquele que observa - de um outro sujeito - aquele que 'age'" (BOAL, 2002, p.27).

Crumbly, Smith & Smith (1998 citado por LEAL e NOVA, 2007) destacam diversos benefícios de se utilizar técnicas teatrais com estudantes, como a utilização do *role playing* (vivência de papéis), que desenvolve habilidades interpessoais; aprimora a capacidade de exposição em público e propicia um ambiente lúdico e prazeroso para o processo de aprendizagem.

Especificamente em relação à aplicação de métodos pedagógicos que envolvam abordagens teatrais ao ensino de Administração, Ruas (2005) verifica que se pode obter resultados expressivos no desenvolvimento de habilidades, tais como empatia, criatividade, adaptação, improvisação e sensibilidade. Mas, para além dessas habilidades o teatro na educação pode ajudar a formar o Ser Humano reflexivo, ético, sensível e criativo. Neste sentido, Courtney (2003) enfatiza que

precisamos proporcionar uma educação que habilite os homens para desenvolverem suas qualidades humanas. É esta a maior necessidade de nosso tempo. A crescente especialização de nossa sociedade científica tende a não se concentrar nas qualidades essencialmente humanas. Tanto em nossa educação quanto em nosso lazer precisamos cultivar o homem total e nos concentrarmos nas habilidades criativas do ser humano. *A imaginação dramática deve ser ajudada e assistida por todos os métodos modernos de educação* (COURTNEY, 2003, p.4 apud MAROLA, 2007, p.20, o grifo é nosso).

3.4. Técnicas e abordagens da educação pelo teatro

Jogos Teatrais

Os jogos teatrais, método sistematizado por Viola Spolin (1906 - 1994), possuía o objetivo inicial de desenvolver a expressão criativa do indivíduo através de jogos, com o intuito de minimizar ações individualistas e artificiais. Para Spolin, estes jogos não se preocupavam com a criação dramatúrgica, mas sim com as experiências de estados emocionais e corporais e com as relações de

interação com outros participantes (MAROLA, 2007). De acordo com Spolin:

o jogo é uma forma natural de grupo que propicia o envolvimento e a liberdade pessoal necessários para a experiência. Os jogos desenvolvem as técnicas e habilidades pessoais necessárias para o jogo em si, através do próprio ato de jogar. As habilidades são desenvolvidas no próprio momento em que a pessoa está jogando.(...) A ingenuidade e a inventividade aparecem para solucionar quaisquer crises que o jogo apresente, pois está subentendido que durante o jogo o jogador é livre para alcançar seu objetivo da maneira que escolher. Desde que obedeça as regras. (2005, p.4).

Através da aplicação desse método para diferentes públicos, de atores a psicólogos, Spolin percebeu que sua criação consistia em “um processo pedagógico teatral aplicável a qualquer campo, por possibilitar um espaço possível e real para a interação” (LOMBARDI, 2005, p.102). No Brasil, a figura que propagou o método de Spolin foi a professora de Teatro-Educação da Universidade de São Paulo, Ingrid Koudela. Para Koudela:

Os jogos teatrais acentuam a corporeidade, a espontaneidade, a intuição e a incorporação da platéia, indicando como princípios da linguagem teatral podem ser transformados em formas lúdicas, criando um acesso criativo para a atuação no teatro com leigos e profissionais (2010, p.2).

Teatro Espontâneo e Psicodrama

O Teatro Espontâneo teve seu início com as constatações do psiquiatra Jacob Levy Moreno (1889 - 1974). Esta modalidade de teatro surgiu devido à “inquietação estética, como um questionamento e como proposta de uma nova alternativa” (AGUIAR, 1999, p.20). O objetivo do teatro espontâneo é, a priori, desenvolver o sujeito-participante através da promoção do autoconhecimento, da espontaneidade, da liberdade para criar e da relação interpessoal. A espontaneidade pode ser compreendida aqui como “a nossa capacidade de dar resposta adequada a cada situação, em cada momento em que nos encontramos em função de todas as variáveis de uma situação” (AGUIAR, 1990, p. 88 apud TEIXEIRA, 2007, p.86). Segundo Aguiar:

O teatro espontâneo introduz no pensamento psicológico uma forma nova de encarar o comportamento humano. Em primeiro lugar, porque se propõe investigá-lo por meio da criação artística. A representação da vida no palco, atuada pelos próprios autores do relato, permite revelar

os aspectos mais importantes do aqui-e-agora concreto de pessoas concretas (1999, p.19).

Nery e Costa acrescentam que:

No teatro espontâneo, o sujeito representa os dramas da sua sociedade dentro de personagens que desenvolvem seus scripts no momento da representação. Neste teatro, o sujeito vive uma catarse dramática, que libera sua espontaneidade-criatividade, favorecendo-lhe a resolução de conflitos relacionais e sociais (2008, p.278).

Com o teatro espontâneo e os exercícios derivados deste método, os indivíduos conscientizam-se de seus conflitos pessoais, o que lhes possibilita criar novas formas de lidar com suas dificuldades e conflitos internos (LIMA, 2011). Ainda segundo Lima:

O teatro espontâneo, como técnica de desenvolvimento (...) desperta a sensibilidade das pessoas, o cooperação e o corporativismo, o entusiasmo, a motivação para fazer o certo, na hora certa e no lugar certo (2011, p. 10).

Por conta do caráter terapêutico do teatro espontâneo, principalmente devido ao fato de permitir que o participante entre em contato com seus conflitos internos, Moreno desenvolveu essa modalidade, transformando-a no que hoje se conhece como Psicodrama (AGUIAR, 1999). Essa nova abordagem tem como fundamento a exploração da espontaneidade, permitindo com que o participante torne-se autor de sua própria história ou do grupo no qual interage.

O psicodrama é o teatro espontâneo aplicado a situações em que cada participante procura para si mesmo, enquanto indivíduo, algum tipo de crescimento. (...) O que conta é o fato de que o resultado pretendido é uma transformação ao nível de cada participante em particular, seja o trabalho feito individual ou grupalmente (AGUIAR, 1999, p. 25)

O Psicodrama permite com que o indivíduo adquira uma visão de si e do mundo que o cerca, possibilitando que este se recrie , transformando a si e o seu ambiente. Este método estimula a libertação dos potenciais criativos, criando novas formas de resolução de conflitos e de atuação no mundo. Dessa forma, o psicodrama torna-se uma ferramenta capaz de estimular a criatividade e espontaneidade.

Vale destacar que o teatro espontâneo influenciou a criação de outras modalidades de teatro com fins terapêuticos ou pedagógicos, como por exemplo os jogos dramáticos (jogos teatrais com

interpretação de papéis específicos), o sociodrama (o teatro espontâneo aplicado à um grupo) e o *role-playing* (jogo dos papéis nas relações interpessoais).

Tanto o teatro espontâneo, quanto o psicodrama são ferramentas valiosas para o desenvolvimento pessoal, no qual o indivíduo tem a oportunidade de aliviar suas tensões e criar novas respostas para conflitos, através do uso da espontaneidade e da criatividade. Lima (2011) acrescenta que a utilização do teatro espontâneo permite “despertar a sensibilidade das pessoas, a cooperação e o corporativismo, o entusiasmo, a motivação para fazer o certo, na hora certa e no lugar certo” (p.9).

Teatro do Oprimido

Augusto Boal (1931-2009) criou o Teatro do Oprimido com o intuito de colocar a arte a serviço da inclusão social e luta contra a opressão. Os exercícios, jogos teatrais e improvisações são utilizados nessa abordagem com o objetivo de desenvolver nos indivíduos-participantes a percepção crítica da realidade, criando condições mais favoráveis para compreender a si mesmo e o mundo que o cerca, sobretudo os conflitos que ocorrem nas relações de opressão. Boal, em uma entrevista para o programa Encontro Marcado, explica a finalidade de seu método:

O teatro do oprimido é baseado na idéia de que todo mundo é teatro, mesmo que não faça teatro. Uma coisa é fazer teatro e outra coisa é ser teatro. Fazer teatro é aprender em primeiro lugar um ofício. (...) Mas ser teatro é ser humano, quer dizer... o que é o ser humano diferente dos outros animais? Ser humano é aquele que carrega em si o ator e o espectador de si mesmo (...). Então eu sou o espectador privilegiado porque eu sou também o escritor do meu texto (...) Cada um de nós é tudo que existe dentro do teatro, e a linguagem que a gente usa é a linguagem que o ator usa no palco, só que ele tem consciência de que usa esta linguagem e nós na vida real não temos. Então teatro do oprimido é um conjunto de exercícios, jogos e técnicas especiais que ajudam a qualquer cidadão, independente de sua profissão ou idade, a perceberem - queiram ou não - que todos falam teatro, são teatro, então é melhor usar bem uma linguagem que estarão usando querendo ou não (...) (BOAL, 1999, online)

Para Boal, ser cidadão não é apenas viver em sociedade, mas ser capaz de transformá-la (BOAL, 1999). O conjunto das técnicas e exercícios que compõem o Teatro do Oprimido possuem caráter político-pedagógico, possibilitando uma maior compreensão e análise das relações de opressões vivenciadas pelos sujeitos nos mais

diversos ambientes da sociedade (NOVA e LEAL, 2007). Seu método auxilia os oprimidos a se libertarem de determinadas opressões, tornando-os conscientes destas e fazendo com que a problemática seja resolvida através dos jogos teatrais proporcionados pela técnica.

É um método que ajuda as pessoas a se libertarem de certas opressões, não de todas porque não existe milagre, nesse campo pelo menos, mas ajuda as pessoas a se libertarem de muitas opressões, a conhecer melhor as opressões que sofrem (BOAL, 1999, online)

4. Oficina de Teatro: desenvolvendo competências interpessoais

A ideia da oficina de teatro surgiu em 2008. Foi proposta por esta autora, que possui graduação em Artes Cênicas na CAL (Centro de Artes de Laranjeiras), e que naquela época, cursava a graduação em Administração na EBAPE/FGV. A proposta dessa oficina era aplicar algumas metodologias e técnicas da educação teatral para aprimorar as habilidades de comunicação verbal e não verbal, postura corporal, bem como o relacionamento interpessoal dos graduandos.

Foram realizadas duas oficinas no ano de 2008, ambas com carga horária de 25 horas. Na primeira turma, 22 alunos se inscreveram, enquanto na segunda, o número de participantes subiu para 35. Essas duas primeiras oficinas focavam em exercícios de consciência corporal, percepção de vícios gestuais, exercícios vocais e atividades de improvisação. Como resultado, observamos que a maioria dos alunos participantes apresentava uma melhora expressiva na forma de se comunicar e de se relacionar com terceiros.

Em 2011, foi apresentada uma nova proposta denominada “Oficina de Teatro: Desenvolvendo Competências Interpessoais”ⁱⁱ. Este novo projeto voltou-se para o desenvolvimento de competências humanas necessárias ao futuro gestor, tais como: habilidade de comunicação, facilidade de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe, criatividade, autoconhecimento e inteligência emocional. O público, a priori, seria formado por alunos da graduação em Administração. Entretanto, a coordenação da EBAPE sugeriu que essa Oficina fosse oferecida para todos os alunos de graduação da FGV, tendo em vista o caráter inovador do projeto.

O planejamento dessa oficina baseou-se nas abordagens e técnicas provenientes dos Jogos Teatrais, do Teatro espontâneo, do Psicodrama e do Teatro do Oprimido, mencionados anteriormente, além da aplicação de dinâmicas de grupo e outras técnicas

específicas. A seguir, apresentaremos brevemente as justificativas que pautaram a escolha dessas abordagens:

- **Jogos Teatrais.** A opção de escolher os jogos teatrais justifica-se porque estas são ferramentas lúdicas que despertam a espontaneidade, a assertividade e a criatividade nos alunos-participantes.
- **Teatro espontâneo e Psicodrama.** A opção em utilizar o Teatro Espontâneo e o Psicodrama fundamenta-se na criação de oportunidades para que o participante alivie suas tensões e crie novas respostas para conflitos, através do uso da espontaneidade e da criatividade. A oficina também utilizou, quando necessário, técnicas derivadas do Teatro Espontâneo, como os jogos dramáticos, o sociodrama, o *role-playing*. O mais frequente foi a utilização do *role-playing*, já que este induz o participante a se colocar no lugar do outro, fazendo com que brinque com suas próprias habilidades e induza posteriormente a uma reflexão coletiva sobre as situações e conflitos encontrados durante a vivência.
- **Teatro do Oprimido.** A contribuição do Teatro do Oprimido se justifica pelo forte apelo pedagógico que estimula o saber crítico, a participação e o diálogo político entre seus participantes. As técnicas desenvolvidas por Augusto Boal, no Teatro do Oprimido, permitem com que os participantes desenvolvam uma sensibilidade crítica e proatividade na resolução de conflitos e desafios. O Teatro do Oprimido se aproxima da Pedagogia do Oprimido, de Paulo Freire. Conforme Freire, para que se desenvolva um saber crítico nos educandos, é necessário uma comunicação dialética entre o educador e o educando, fazendo com que o aluno não se sinta no papel de oprimido. Este autor chama à atenção para o papel do educador, que deve ter a consciência que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção” (2011a, p.47), e conclui que se não há diálogo entre esses dois personagens, o processo de educação torna-se falho, gerando mais subsídios para a propagação da “educação bancária”:

Em lugar de comunicar – se, o educador faz comunicados e depósitos que os educandos, meras incidências, recebem pacientemente, memorizam e repetem, Eis aí a concepção bancária da educação, em que a única margem de ação que se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e arquivá-los (2011b, p. 80-81)

O Teatro do Oprimido integra um conjunto amplo de abordagens, tais como o teatro-forum, o teatro jornal, entre

outras. Em nossa oficina, buscamos nos inspirar especificamente em alguns exercícios e jogos teatrais propostos no âmbito da modalidade que Boal (2002) chamou de “Arco-íris do Desejo”, que foca nos processos de conscientização e libertação em relação às opressões internalizadas psicologicamente pelos indivíduos.

- **Dinâmicas e exercícios.** As dinâmicas de grupo são atividades lúdicas com o objetivo de instigar determinadas habilidades ou até mesmo uma reflexão no grupo.

Conforme Medeiros (1999), as dinâmicas possuem a finalidade de:

mobilizar coletivamente qualquer grupo para que produza respostas suas, com as quais possa comprometer-se efetivamente, além de socializar a informação e a experiência individuais, desenvolvendo mecanismos de troca, cooperação, ouvir-ativo, e co-responsabilização de resultados (p.391).

Para a Oficina foram elaboradas dinâmicas focalizadas no desenvolvimento das competências e reflexões a serem trabalhadas em cada aula. As atividades foram baseadas nos exercícios propostos por Augusto Boal, em seu livro *Jogos para atores e não-atores*, na obra de Viola Spolin denominada *Jogos teatrais: o fichário de Viola Spolin*, do livro *Jogos Teatrais: exercícios para grupos e sala de aula*, de Maria C. Novelly, bem como em exercícios desenvolvidos por esta autora.

O programa consistiu em 10 encontros de duração de duas horas e trinta minutos cada, realizados aos sábados, no prédio sede da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. A oficina foi planejada para durar três meses. A razão disso é que o desenvolvimento efetivo das competências interpessoais e emocionais requer um tempo de reflexão e maturação, inclusive entre uma aula e outra, pois estas mobilizam muitas emoções e questões pessoais.

Todas as aulas foram planejadas de acordo com o seguinte esquema:

1. Apresentação interativa sobre o tema abordado no dia.
2. Leitura de textos ou dinâmicas referentes ao tema, incentivando o debate e a análise crítica entre os participantes.
3. Atividades em grupo relacionadas à apresentação em público, exposição, ao trabalho em equipe e à percepção de si mesmo perante o restante do grupo.

Esta estrutura era flexível, sendo alterada de acordo com a necessidade e ritmo do grupo. Os temas-centrais trabalhados em

cada encontro foram: “conhecendo a si mesmo e o próximo”; “cooperação e competição”; “as diversas lideranças”; “lidando com conflitos”; “relacionamento com o próximo”; “criatividade e espontaneidade”; e “o poder da palavra”.

A avaliação dos alunos foi feita com base na frequência do aluno; na observação do seu envolvimento e participação nos exercícios propostos, pelo professor; e na autoavaliação reflexiva e crítica dos alunos tanto individualmente e quanto coletivamente. O conteúdo e as atividades da oficina e a atuação do professor foram avaliados por meio de um questionário de avaliação de reação entregue na última aula da oficina. Ele tinha o objetivo de avaliar a percepção e a satisfação dos alunos em relação ao programa, e analisar se os mesmos perceberam alguma mudança comportamental no grupo e em si mesmos. As questões eram: 1) O que mais te “marcou” nesse curso? 2) Esse curso modificou a sua vida em que aspecto? 3) Como você imagina que possa utilizar os conhecimentos adquiridos durante esses três meses para a sua vida pessoal e profissional? 4) O que você melhoraria para a próxima Oficina? 5) Baseado em quais motivos você recomendaria este curso? 6) Qual foi a dinâmica que você achou mais desafiadora? 7) Qual a principal mudança em você no seu comportamento em relação ao grupo? 8) Qual a mudança que você observa em seus colegas a partir da oficina? 9) Qual o papel do facilitador neste grupo? 10) Entre dinâmicas, improvisações, reflexões, exercícios de voz e de consciência corporal, qual você considera mais importante para o seu desenvolvimento? 11) Classifique o quanto o curso contribuiu para o desenvolvimento de: falar em público, saber ouvir, trabalhar em equipe, relacionar-se com o próximo, dinamismo, auto-conhecimento, desinibição, respeito à diversidade, humildade, confiança, humor, assertividade, criatividade, liderança, administração do tempo; 12) Nível de satisfação geral com a oficina.

5. Resultados

A seguir apresentamos os resultados da oficina oferecida em 2011, na qual participaram 30 alunos de graduação da FGV, sendo 23 alunos de Administração, cinco da graduação em Economia e dois da graduação em Direito. As análises foram feitas a partir dos dados colhidos por meio do questionário de avaliação de reação, e das observações feitas pela pesquisadora, que também foi responsável pelo planejamento e coordenação da oficina.

Para a grande parte dos alunos, o curso contribuiu positivamente para o desenvolvimento do autoconhecimento, através de auto-reflexão e da auto-avaliação que foram proporcionados pelos debates após as dinâmicas e exercícios. Dezenove alunos responderam que passaram a se conhecer melhor, doze deles destacaram o aumento da autoestima e da autoconfiança:

“(o teatro) me permitiu compreender certos comportamentos, conhecer-me melhor e fortaleceu a minha autoestima”

“ter descoberto em mim pontos positivos e pontos a melhorar cruciais que eu não conhecia, tais como não permitir que os outros “entrassem” no meu mundo”.

“conhecendo-me melhor poderei me portar mais adequadamente com as pessoas que eu me relaciono”

“[a oficina] é muito importante para aprender a controlar os sentimentos e fraquezas”.

O aperfeiçoamento da comunicação foi citado por 16 alunos. Um aluno destacou a possibilidade de exposição de ideias, lhe gerando mais confiança e menos inibição ao falar em público. Treze participantes relataram que a Oficina proporcionou uma melhora no convívio com as pessoas, bem como um aprendizado para lidar com a diversidade e aprender a se colocar no lugar do próximo. Essas mudanças podem ser exemplificadas pelas respostas dos alunos:

“a facilidade de conseguir expor idéias que não conseguia anteriormente, o modo em lidar com as pessoas e uma excelente melhora no convívio, foram os pontos em que o curso mais transformou a minha vida”.

“Desinibição, afetividade, envolvimento, contato visual, entrega, liberdade, menos preconceito, auto permissão, relacionamento interpessoal, criatividade e subjetividade.”

“[o teatro possibilita a] quebra de preconceitos e um ambiente de liberdade para admitir falha”

“[a oficina] gerou facilidade para externalizar pensamentos e idéias, assim como para evitar vícios corporais”

No âmbito profissional, os alunos destacaram as contribuições da Oficina para o desenvolvimento de uma postura mais centrada, do espírito de liderança e do controle gestual-corporal. Dez alunos disseram que aprenderam a importância da consciência corporal, principalmente para manter uma postura e imagem profissional. Outro ponto bastante mencionado foi o desenvolvimento da oratória, a capacidade de expor as ideias, escolhendo as palavras mais adequadas à cada situação, contribuindo para uma argumentação mais persuasiva. Por último, um aluno destacou a contribuição da Oficina para o desenvolvimento da capacidade de trabalho em equipe:

“Melhor facilidade para trabalhar em grupo. Aprendi a ouvir mais os outros para realizar um trabalho eficaz em conjunto”

Dez participantes destacaram o espírito de equipe que foi sendo criado a cada aula. Dezesseis alunos mencionaram aspectos referentes à qualidade do relacionamento interpessoal, ao aprendizado da compreensão e respeito ao próximo, com suas qualidades e defeitos:

“[a oficina trouxe] possibilidades de enxergar e compreender o outro de maneiras diferentes. O teatro nos deu uma liberdade nunca jamais vivenciada”.

“a melhor competição é aquela consigo mesmo e não com os outros”.

A autora e coordenadora da oficina também constatou uma evolução em seus alunos do primeiro ao último dia de aula, que tornaram-se mais participativos, criativos, autoconscientes e mais autocríticos.

A questão 11 sintetiza a percepção dos 30 alunos participantes sobre a contribuição da oficina para o desenvolvimento das competências. Os resultados são apresentados na Figura 1, a seguir.

Na opinião dos alunos, a competência que foi mais desenvolvida na Oficina de Teatro foi “falar em público”, no qual 77% dos estudantes afirmaram que a Oficina contribuiu muito. Dos 22 respondentes, 73% afirmaram que a Oficina teve muita contribuição no desenvolvimento das competências de “saber ouvir” e “trabalhar em equipe” enquanto 64% respondeu que a Oficina contribuiu muito no que diz respeito ao “relacionamento com o próximo”. Competências como “dinamismo”, “autoconhecimento” e “desinibição” também foram citadas por 59% dos alunos como habilidades que foram muito desenvolvidas durante a Oficina. De todas as competências levantadas e que a Oficina busca desenvolver, apenas a “Administração do Tempo” não alcançou um grau de contribuição estritamente positiva entre os participantes. Mais de 70% dos estudantes pesquisados, no entanto, respondeu que a Oficina contribuiu parcialmente ou muito para o desenvolvimento de todas as outras 15 competências, o que demonstra a percepção e o alcance positivo da proposta.

CONTRIBUIÇÃO COMPETÊNCIA	Contribuiu Muito	Contribuiu parcialmente	Contribuiu pouco	Não Contribuiu
Fala em público/ comunicação	77%	18%	5%	0%
Saber ouvir	73%	18%	9%	0%
Trabalho em Equipe	73%	14%	14%	0%
Relacionamento com o próximo	64%	27%	9%	0%
Dinamismo	59%	32%	9%	0%
Autoconhecimento	59%	27%	14%	0%
Desinibição	59%	36%	5%	0%
Diversidade	55%	27%	18%	0%
Humildade	50%	23%	27%	0%
Confiança / Autoconfiança	50%	36%	14%	0%
Humor	50%	41%	9%	0%
Assertividade	45%	55%	0%	0%
Criatividade	41%	59%	0%	0%
Liderança	32%	50%	18%	0%
Administração do tempo	14%	32%	41%	14%

Figura 1. Contribuições da Oficina para o desenvolvimento de competências

Por fim, em relação ao grau de satisfação, 90% dos alunos se disseram “muito satisfeitos” e 10% “ligeiramente satisfeitos”. A maioria respondeu que recomendaria a Oficina devido ao desenvolvimento da habilidade em lidar com as mais diversas pessoas e situações, aprendendo a respeitar as diferentes opiniões e evitando o “pré julgamento”. Dezenove alunos recomendariam o curso pela sua contribuição para o autoconhecimento. As respostas abaixo ilustram esses aspectos:

“O curso é bom para todos, pois atinge uma camada interna pessoal que muitos não sabiam da existência”.

“O curso me ajudou a desenvolver uma melhor postura, compreensão do próximo e apresentação pessoal. No ambiente profissional, isso se reflete em um melhor espírito de liderança e um aprimoramento das habilidades interpessoais.”

“[Recomendaria a oficina] principalmente pela troca, pelo autoconhecimento, pela experiência social, inteligência emocional e diversão”

6. Considerações finais

Em relação à experiência relatada, valem alguns comentários e ressalvas. Por ser uma atividade complementar oferecida pela instituição, existe a possibilidade de alguns deles terem frequentado a Oficina apenas para cumprir horas de atividade complementar exigidas pela graduação. Este perfil de participante pode comprometer os resultados e a avaliação da Oficina, uma vez que esta demanda comprometimento, dedicação e abertura para novas

experiências.

Como os participantes da Oficina eram graduandos e poucos estagiavam ou trabalhavam, é possível que alguns tivessem dificuldade em vislumbrar as contribuições da oficina para a futura atuação profissional. Neste sentido, seria interessante realizar um encontro com esses alunos posteriormente ao término de sua graduação, a fim de avaliar melhor esse aspecto.

Apesar de considerarmos os resultados da experiência como positivos, ressaltamos que a eficácia do desenvolvimento das habilidades sociais e da inteligência emocional, por sua vez, não é assegurado por intervenções esporádicas e de curta duração. Mesmo a Oficina tendo a duração de três meses, faz-se necessário, ao nosso ver, um trabalho mais contínuo e de maior duração ao longo de toda a graduação.

Até hoje a Oficina é realizada junto aos alunos de graduação em Administração. Consideramos que essa abordagem é uma alternativa pedagógica para o desenvolvimento profissional dos futuros gestores, frente às novas demandas de competências pelo mercado. Mas, sua proposta continua sendo, acima de tudo, contribuir por meio das artes cênicas para o desenvolvimento pessoal e social do indivíduo. Acreditamos que a utilização do teatro seja um recurso de grande potencial para o desenvolvimento da sensibilidade, da humanização, do senso de coletividade, do autoconhecimento e da criatividade dos participantes, na medida em que estimula que os indivíduos reflitam sobre suas vidas, suas ações e sobre o meio que o cerca. Assim, pode ser útil à formação de diversos profissionais. O lado humano de todo indivíduo, quando trabalhado, o torna um ser mais vivo, completo, motivado, conhecedor de si mesmo e mais hábil para lidar consigo e com o outro, gerando benefícios pessoais, profissionais e sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Moyses. **Teatro Espontâneo e Psicodrama**. 1ª edição, São Paulo, Àgora, 1998.
- BOAL, Augusto. **O arco-íris do desejo: o método Boal de teatro e terapia**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.
- BOAL, Augusto. **Jogos Para atores e não-atores**. 14ª edição. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2011.
- BOAL, Augusto. **Entrevista para o programa Encontro Mercado com a Arte**, 1999. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=03klL8Ghlpw> Acesso em 25/11/2011.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração**. Resolução n.4 de 13/07/2005. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em 03 nov. 2011.
- CORRÊA, Dalila A. **A emergência de um perfil profissional transformador na Administração**. 2008. Disponível

http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos_de_divulgacao/a_emergencia_de_um_perfil_profissional_transformador_na_administracao/603/ . Acesso em: 19 nov. 2011.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1991.

CUNHA, Cristiano J. C. A.; LUCENA, Eduardo A. **O trabalho dos gerentes industriais**. 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0498.pdf>

Acesso em 16 nov 2011

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de mudança**. São Paulo, Pioneira, 1999.

_____. **O Executivo Pós - Capitalista**. In Drucker, Peter F. *Administrando em tempos de mudança*. São Paulo, Pioneira, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria brasileira**. 3ª edição, São Paulo. Editora Atlas, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 50ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a Teoria Revolucionária que define o que é ser inteligente**. 52ª edição, Rio de Janeiro. Objetiva, 1995.

KATZ, Robert. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, Jan/Feb 1955; P.33 E Sep/Out. 1974; p.90. In. LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. Saraiva, 2005.

KOUDELA, Ingrid D. **Apresentação do Dossiê Jogo Teatrais no Brasil: 30 anos**. Revista de História e Estudos Culturais, Vol. 7, Ano VII, nº 1, 2010.

LACOMBE, Francisco J. M.. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005.

LEAL, Douglas T. B. L.; NOVA, Silvia P. C. C. **Métodos dramáticos aplicados a intervenções sócio-educativas de Autogestão e Contabilidade**. 2007. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/121.pdf>>.

Acesso 27 nov. 2011.

LIMA, Marli. B. **Teatro como técnica de desenvolvimento humano nas organizações**. 2011. Disponível em: http://www.fai-mg.br/biblioteca/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=196&Itemid=99999999

>. Acesso em: 15 nov. 2011

LOMBARDI, Lucia M. S. S.. **Jogo, brincadeira e prática reflexiva na formação de professores**. Dissertação de Mestrado. 2005. 195 f. Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação, São Paulo. 2005.

MAROLA, Carolina A. G.. **O teatro na educação formal: parâmetros curriculares nacionais x teóricos do ensino de teatro**. 2007. 59 f. Dissertação (Pós-graduação em Educação e Psicopedagogia). Pontífica Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2007.

MEDEIROS, Artur M.. **Técnicas de Simulação e Jogos de Empresa**. In BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento de Desenvolvimento*. 3ª

edição. São Paulo, Pearson Education, 1999

MINTZBERG, H. **The manager's job: folklore and facts**. Harvard Business Review, 1990. In: SOBRAL, F.; e PÉCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Rio de Janeiro: 2008, p.13.

NERY, Maria P.; COSTA, Liana F. **A pesquisa em psicologia clínica: do indivíduo ao grupo**. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2008000200009>. Acesso em: 20 nov. 2011.

NOVELLY, Maria C. **Jogos Teatrais: exercícios para grupos e sala de aula**. 8ª edição. Campinas, Papirus, 1994

PAULA, Ana P.P.; RODRIGUES, Marco A. Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: Desafios e Possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, V. 46 p. 10 - 22. Minas Gerais. 2006. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902006000000002.pdf> Acesso em: 16 nov. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005

RUAS, R. **Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: A Apropriação de Práticas Teatrais ao Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. 2004. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=768&article=644&mode=pdf>>. Acesso em 18 nov. 2011.

SCHERMERHORN, John. **Administração**. 8ª edição, Rio de Janeiro. LTC, 2007.

SOBRAL, Filipe; PÉCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

SPOLIN, Viola. **Jogos Teatrais: o fichário de Viola Spolin**. 2ª edição. São Paulo, Perspectiva, 2006.

_____, Viola. **Improvisação para o Teatro**. 3ª edição, São Paulo, Perspectiva, 2005.

TEIXEIRA, Tânia M. B. **Dimensões Socio Educativas do Teatro do Oprimido: Paulo Freire e Augusto Boal**. 2007, 335f. Tese de Doutorado. Universidade Autônoma de Barcelona, Departamento de Pedagogia Sistemática, Barcelona, 2007.

VERGARA, Silvia C. **Gestão de Pessoas**. 8ª edição, São Paulo, Atlas, 2009.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1998.

- i Pelo fato do conceito de competência ser mais amplo, complexo e contextualmente situado, e para focalizarmos as capacidades do fazer, ao longo do texto daremos preferência à questão do desenvolvimento das habilidades.
- ii Aqui decidimos usar a expressão “competências interpessoais”, ao invés de “habilidades interpessoais”, por entendermos que o desenvolvimento de habilidades não poderia estar desvinculado do desenvolvimento de determinados conhecimentos e atitudes nos participantes.

Consciência Crítica: Um Estudo Sobre a Formação dos Administradores

Mayron Sampaio do Vale
Vanessa Saldanha Pinheiro

Resumo

A presente pesquisa analisa, de forma comparativa, a consciência crítica em subgrupos de acadêmicos de Administração. Trata-se de uma pesquisa descritiva que se utilizou de pesquisa de campo com um questionário fechado e direto. Foram aplicados 114 questionários em alunos de administração e esses estudantes foram separados em subgrupos para que fossem avaliadas possíveis diferenças dentro desses subgrupos. Para a mensuração da consciência crítica foi utilizada a Escala de Consciência Crítica. Ao comparar as médias das variâncias entre os subgrupos estudados, constatou-se que, respeitadas as condições do artigo, as mulheres têm uma consciência crítica maior que os homens, principalmente no que diz respeito às dificuldades que as minorias têm de passar. Um resultado similar foi encontrado no tocante às pessoas que participaram de algum tipo de manifestação política. Este subgrupo tem uma sensibilidade maior à desigualdade de oportunidades do que as pessoas que nunca participaram de algum tipo de manifestação política. Tais resultados foram relevantes, pois, de forma pioneira, foi demonstrada de forma quantitativa a existência de diferenças entre subgrupos de graduandos em administração em relação à consciência crítica. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a expansão do estudo para outros cursos e que sejam feitas comparações entre instituições diferentes.

Palavras-chave: Consciência Crítica; Formação do Administrador; Formação Social.

1. Introdução

O surgimento dos cursos de Administração no Brasil ocorreu em um momento no qual o Estado, por meio de forte influência estrangeira, priorizava o desenvolvimento da economia e da tecnologia. Diante desse cenário, as Escolas de Administração se constituíram com a intenção de formar profissionais que dominassem técnicas analíticas e organizativas, com especialidade nas áreas financeiras (LOPES, 2006).

Anos após o aparecimento dos primeiros cursos de Administração, essas graduações ainda priorizam conteúdos relativos à dinâmica empresarial e conferem relevância demasiada à matemática e ao cálculo, não incorporando devidamente aos seus

programas de estudo assuntos referentes às questões sociais e às relações humanas (TEXEIRA; SILVA; MAFRA, 2011). Como consequência disso, os pretensos bacharéis em Administração poderão se envolver de tal forma nas suas realidades empresariais, que estarão propensos a não ver além da estrutura organizacional (SOUZA; MENDES, 2013).

Com o desenvolvimento da consciência crítica na formação acadêmica, essa propensão pode ser evitada. Por meio dessa consciência os futuros gestores poderão compreender que a empresa não se resume apenas à dinâmica organizacional, mas que ela também se relaciona com o mundo que a cerca. Para Freire (1970) a consciência crítica é aquela que permite ao homem perceber que ele interage com o mundo e vice-versa. O indivíduo que tem a criticidade apurada entende verdadeiramente a realidade na qual está inserido e é instigado a transformá-la.

Freire (1970) ainda complementa ao afirmar que, o homem e o mundo estão fortemente ligados, a existência de um, influencia diretamente na existência do outro. Os atores sociais, em seus diversos âmbitos de atuação, não exercem influência somente no espaço em que comumente estão inseridos, eles também realizam ingerência em diversos outros ambientes. Essa realidade não é diferente com os administradores. Assim, por meio da criticidade desenvolvida na formação acadêmica, essa percepção da vida em sociedade será fomentada.

Por isso, é de extrema importância avaliar o desenvolvimento da consciência crítica na formação dos acadêmicos em Administração, principalmente no âmbito social, já que esta exerce influência direta sobre a atuação profissional dos futuros gestores. Essa influência pode ser percebida quando o administrador se depara com situações cotidianas de determinada organização, nas quais ele precisa tomar decisões que atingem não somente o ambiente empresarial interno, mas também o seu meio externo.

Diversas pesquisas têm sido produzidas com o intuito de estudar a formação do administrador. Lopes (2006), por exemplo, sugere que haja a reformulação das estruturas curriculares dos cursos de Administração e a adoção de métodos pedagógicos inovadores que visem uma formação eficaz dos graduandos. Teixeira, Silva e Mafra (2011) refletem sobre a formação do Administrador e de que maneira as questões sociais podem ser incluídas nas disciplinas universitárias. Martins (2014) também contribui com os estudos sobre a formação do administrador quando se propõe a analisar a consciência política e a participação cidadã de alunos de Administração.

Embora exista uma gama considerável de estudos que se debrucem sobre a formação acadêmica dos Administradores, considerou-se insatisfatória a quantidade de estudos que tratem especificamente sobre a consciência crítica dos acadêmicos em

Administração. Então, por considerar um tema relevante e pouco estudado, este trabalho tem como objetivo analisar, de forma comparativa, a consciência crítica em subgrupos de acadêmicos de Administração. Afinal, como se distribui a consciência crítica em subgrupos de acadêmicos de Administração?

Para atingir o objetivo do estudo realizou-se uma pesquisa de campo, junto a estudantes de Administração de uma Instituição de Ensino Superior no Nordeste do Brasil, com a aplicação de um questionário fechado e direto, derivado da Escala de Consciência Crítica desenvolvida por Diemer et al. (2014). No que tange aos subgrupos, estes são homens e mulheres (Grupo “Sexo”), participação ou não em manifestações políticas (Grupo “Manifestação Política”), participação ou não em empresa júnior (Grupo “Empresa Júnior”) e participação ou não em trabalho voluntário (Grupo “Trabalho Voluntário”). Estes subgrupos foram escolhidos com base nos estudos de alguns autores (DIEMER, M. A. et al., 2006; DIEMER, M. A; LI, C. H., 2011), além do fato de que estão fortemente presentes no contexto dos cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior.

Diante do exposto, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: referencial teórico dividido em três partes (Consciência Crítica, Consciência Crítica na Formação dos Administradores e Diferenciação de Consciência Crítica em Subgrupos), que demonstra de forma teórica o conteúdo da pesquisa; metodologia, que expõe pormenorizadamente como a pesquisa foi realizada; análise e discussão dos resultados, que apresenta os resultados obtidos, bem como faz uma relação com o conteúdo explanado no referencial teórico e, por fim, as considerações finais, que expõem conclusões retiradas dos resultados da pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Consciência Crítica

Paulo Freire é referência no que diz respeito ao estudo sobre a consciência crítica. Este pensador relacionou o homem com o mundo e a consciência com a transformação da realidade. Segundo Freire (1970) é no despertar da consciência humana e no envolvimento do homem com a realidade, que o indivíduo pode entender e mudar o mundo que o cerca.

Freire explica a consciência crítica de três formas. Na primeira forma são destacados três estágios em que o indivíduo pode estar. No primeiro estágio, chamado de imersão, Freire (1981) explica que o indivíduo se encontra tão envolvido com sua própria realidade e consigo mesmo, que não consegue refletir sobre a realidade do que o cerca, apenas aceita o que acontece. Essa imersão é resultado de uma realidade opressora, na qual o oprimido não tem consciência da sua existência, acreditando que o mundo é estático e imutável.

No segundo estágio, chamado de emersão, o homem transcende o tempo-espaço tornando-se alheio a este, adotando uma postura primordialmente contemplativa, entretanto, surge uma vontade de mudar a realidade observada, muitas vezes freada pela impotência de agir. Nesse estado, o homem se distancia da sua realidade para admirá-la e, a partir dessa ação, surge dentro de si uma vontade de mudá-la (OLIVEIRA; CARVALHO, 2007).

No terceiro estágio, chamado de inserção, o homem retorna ao seu meio, passando a ser sujeito ativo, pensando, refletindo e transformando a sua realidade. É na inserção que o homem se torna um ser crítico da sua situação. Essa criticidade é fruto da reflexão, e é por meio dela que o indivíduo se torna um agente transformador. Nesse estágio, o homem não somente busca a transformação, como também consegue efetivá-la. Assim, Freire (1970, p. 58) afirma que “a inserção é um estado maior que a emersão e resulta da conscientização da situação.”

A segunda forma pela qual o educador explica a consciência crítica é exposta através de alguns tipos de consciência, que são: a consciência intransitiva, a consciência transitiva e a consciência crítica, também chamada de transitividade crítica.

O homem que encontra-se na consciência intransitiva possui uma reflexão limitada sobre sua realidade. O indivíduo vive de maneira que os seus pensamentos estão restringidos apenas à sua esfera biológica, ao seu próprio mundo (FREIRE, 1981). As indagações e decisões são superficiais. No entanto, este nível de consciência possibilita que o indivíduo seja despertado e atinja outros níveis de consciência.

O seguinte estágio de consciência diz respeito à consciência transitiva. Nesta, o homem não é mais restrito a sua dimensão biológica, ao seu próprio mundo, sendo capaz de se comprometer com o seu meio. Este nível é dividido em dois: a consciência transitiva ingênua e a consciência transitiva fanática. Na consciência transitiva ingênua, o homem é capaz de entender o que acontece em seu contexto social, mas, ainda assim, é alheio a sua realidade, pois o seu entendimento é superficial e condicionado. O indivíduo aceita as explicações externas atribuídas aos fatos, mas é incapaz de contestá-las e saber ao certo do que se trata. O indivíduo é apenas o *homem massa* que se deixa levar pelo discurso da maioria, e não constrói seu próprio pensamento (OLIVEIRA; CARVALHO, 2007). A acomodação é uma das principais características do pensar ingênuo, pois o homem aceita sem refletir as respostas que lhes são dadas.

A consciência transitiva fanática pode ser considerada uma consequência da consciência transitiva ingênua. Pelo forte conteúdo passional do discurso, as pessoas podem iniciar um processo no qual elas acreditam que apenas a sua opinião é a certa em detrimento das demais. Esse pensamento contribui para que surja um fanatismo no

indivíduo. Como Freire (1981, p. 21) alerta, existe “uma entrega irracional”.

Por fim, a consciência crítica é aquela que possibilita o homem a refletir verdadeiramente sobre seu meio e contestar as explicações tidas como verdades absolutas. A percepção do homem vai além da superficialidade, quando o mesmo é instigado a transformar a sua realidade (*práxis*). Neste momento, o indivíduo se sente, de fato, no mundo e parte do mundo. Oliveira e Carvalho (2007, p. 5) complementam o pensamento de Freire quando explicam que:

A transitividade crítica se faz conhecida pela sua capacidade de perceber a causalidade dos fatos. Às vezes é chamada simplesmente de consciência crítica e se caracteriza pela profundidade na interpretação dos problemas. A consciência crítica é o conhecimento ou a percepção que consegue revelar algumas razões que explicam a maneira como os homens estão sendo no mundo; ela conduz o homem a sua vocação ontológica e histórica de humanizar-se; fundamenta-se na criatividade e estimula tanto a reflexão quanto a ação do homem sobre a realidade, promovendo a transformação criadora.

O desenvolvimento do pensamento crítico é possível na relação homem-mundo. A reflexão sobre o mundo em que o indivíduo vive, leva-o a querer se envolver com o seu meio através da *práxis* humana. A partir desse envolvimento, a percepção de sua existência é significativa. Freire (1981, p. 8) completa, afirmando, “assim, como não há homem sem mundo, nem mundo sem homem, não pode haver reflexão e ação fora da relação homem-realidade”.

Dessa forma, a conscientização, por meio da consciência crítica, permite que o homem exceda o pensamento e seja um sujeito ativo na sociedade, sendo capaz de transformar e mudar o seu meio a partir da reflexão. Aquele que possui a criticidade não se torna apenas um pensador diferenciado, ele se torna um indivíduo que age socialmente. Sendo assim, é a partir do pensamento aprofundado e crítico que o indivíduo é despertado quanto a sua existência.

A transitividade crítica revela ao homem que o seu meio não é estático e nem estável, mas que ele está em constante mudança. Essa transformação é dada pela *práxis* humana, na qual a realidade é mutável devido ao constante processo de pensamento crítico do indivíduo. A reflexão o instiga a mudar e modificar a conjuntura dos fatos em sociedade.

Oliveira e Carvalho (2007) complementam a terceira forma pela qual Paulo Freire explica a consciência crítica. Estes autores destacam cinco grupos nos quais as pessoas podem estar inseridas. Destes cinco, quatro possuem uma visão equivocada sobre a conscientização e apenas um compreende o seu verdadeiro

significado. Este que entende o real sentido da conscientização possui um alto desenvolvimento da transitividade crítica.

Tal grupo, segundo Freire (1970), é aquele em que os indivíduos integrantes compreendem que o homem e o mundo estão intrinsecamente ligados, ou seja, o homem faz parte do mundo e o mundo faz parte do homem. As pessoas deste grupo também compreendem que é a partir do entendimento crítico da sociedade, que o envolvimento do homem com o seu meio se dá de fato. Toda reflexão tem como resultado uma ação. Assim, a conscientização a partir da consciência crítica, permite que o homem entenda, reflita e transforme a realidade na qual está inserido.

2.2 Consciência Crítica na formação dos administradores

É importante que a consciência crítica esteja inserida em todos os segmentos da sociedade; inclusive na vivência do futuro administrador enquanto estudante, desenvolvendo as habilidades e percepções necessárias para a prática da profissão; e como profissional, praticando no exercício do seu ofício aquilo que foi aprendido em sua carreira acadêmica. No entanto, os cursos de Administração possuem certa deficiência no que diz respeito ao desenvolvimento dessa percepção crítica com o auxílio de seus programas de estudos.

O Ministério da Educação preconiza nas suas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Bacharelado e Licenciatura, que a formação de estudantes de ensino superior deve conter assuntos que abordem questões científicas, técnicas, sociais e econômicas (BRASIL, 2010). Contudo, quando se refere às questões sociais, apesar dessa recomendação, a realidade, algumas vezes, possui um distanciamento entre o que é proposto pelo MEC e a prática do ensino nas universidades (ANDRADE; SOUZA; MORETTI-PIRES, 2013).

A partir do conhecimento sobre a origem dos cursos de Administração no Brasil, percebe-se que o ensino de Administração ainda é fortemente influenciado pelas ideias propulsoras das primeiras graduações dessa área no país. Como exemplo disso, em 9 de setembro de 1965, os profissionais de Administração foram classificados como Técnicos pela Lei 4.769/65. Essa lei demonstra que os administradores foram orientados, desde o início, em seu ensino, a possuírem um conhecimento altamente técnico e especializado (LOPES, 2006).

O estudante é induzido, durante sua formação, a analisar de forma fragmentada as Organizações. Diferentemente da prática organizacional, na qual cada função depende da outra para que a empresa, como um todo, obtenha êxito, as disciplinas nas Universidades são trabalhadas separadamente (exemplo: Administração Financeira, Administração da Produção etc.),

dificultando a percepção do aluno no momento de encontrar junção de todas elas em meio às teorias (LOPES, 2006).

Se o homem faz parte do mundo e o mundo faz parte do homem (FREIRE, 1981), é preciso que os acadêmicos também possuam essa mesma visão complexa e do todo com relação à estrutura organizacional e ao seu papel dentro desse sistema. Da mesma forma que Freire trata da união homem-mundo, o estudante deve desenvolver a capacidade de inferir, por meio da criticidade, que também existe a união homem-organização e organização-funções, ou seja, o acadêmico e profissional deve perceber que tudo está intrinsecamente ligado.

Os profissionais recém-formados, e até alguns mais experientes, podem possuir dificuldade de entender ao certo o seu papel dentro da organização e no meio em que atuam. Isso é acarretado pela falta de visão de mundo e pelo não desenvolvimento dessa capacidade por meio da consciência crítica. É através da transitividade crítica que o indivíduo é inserido no seu meio e tem consciência da sua existência (FREIRE, 1970). Em outras palavras, o sujeito tem a consciência da sua função.

A dificuldade que os administradores possuem de entender o seu papel dentro das organizações pode ser também um efeito causado pela didática de ensino. A didática utilizada repassa conceitos prontos, como se a realidade fosse imutável e as teorias coubessem perfeitamente na prática, por exemplo: “quando se estudam sistemas de custeio sem considerar a crescente automação industrial e o encurtamento dos ciclos de vida de produtos e processos.” (LOPES, 2006, p. 196). Este ensino pode ser um entrave à consciência crítica dos alunos, pois os conteúdos em si não permitem que o estudante transcenda as teorias dadas em salas de aula.

Pensar na realidade como sendo imutável, estanque e estável é uma característica da consciência ingênua (FREIRE, 1981). Nutrir esse pensamento em uma sala de aula pode ser prejudicial aos alunos, pois, futuramente como profissionais, eles podem não possuir uma visão de mundo desenvolvida para a tomada de decisões no ambiente de negócios.

Além da fragmentação disciplinar e da didática utilizada, os programas curriculares de ensino dos cursos de Administração possuem disciplinas mais voltadas para a produtividade empresarial, o lucro e a eficácia; trabalhando de forma rasa com assuntos relacionados a questões éticas e sociais, que são temáticas imprescindíveis para a formação de um Administrador. A partir das discussões destes temas relacionados à criticidade o estudante perceberá sua existência como futuro Administrador Social, ou seja, uma pessoa ligada não somente a assuntos empresariais, mas também a assuntos sociais. (TEIXEIRA; SILVA; MAFRA, 2011).

A imersão para Freire (1970) é o estágio em que o indivíduo se encontra tão imerso e envolvido em sua própria realidade, que é incapaz de perceber o mundo que o cerca. Assim, se os futuros administradores, durante seus estudos acadêmicos, forem apresentados somente às temáticas relacionadas aos negócios, eles, provavelmente, se tornarão gestores imersos, envolvidos nas suas próprias realidades organizacionais, incapazes de ver além da estrutura empresarial (SOUZA; MENDES, 2013).

No entanto, se durante sua formação, o futuro gestor for apresentado às temáticas humanistas e contextualizado com questões sociais, ele desenvolverá uma visão complexa do seu meio (TEXEIRA; SILVA; MAFRA, 2011). A partir disso, ele se tornará um administrador inserido, e não mais imerso, caracterizando-se por ser um sujeito ativo em sociedade, capaz de pensar, refletir e transformar sua realidade, sendo esses aspectos resultados da consciência crítica (FREIRE, 1970).

É nítido que a consciência crítica é elemento fundamental na formação do administrador, pois o auxilia a entender o seu papel como operador da Administração e como sujeito social. O estudante que desenvolve a criticidade passa a refletir sobre o mundo que o cerca e, diante disso, é concebida nele uma vontade de querer transformar sua realidade (JAEGER; FERNANDES, 2011). O profissional da Administração que efetivamente possui essa transitividade crítica, e a desenvolve durante sua formação, é chamado de Administrador Social (TEIXERA; SILVA; MAFRA, 2011).

Prova da relevância da formação social do Administrador, é o esforço acadêmico que tem sido feito para se estudar tal formação. Lopes (2006) argumenta que pode se verificar a necessidade de reformular os projetos pedagógicos dos cursos de Administração, seja em suas estruturas curriculares de formação profissional, seja na adoção de práticas didático-pedagógicas inovadoras e efetivas. Tal fragmentação constitui um entrave para a formação sistêmica do Administrador, portanto, pode dificultar a formação social do futuro profissional, e levar a um distanciamento entre a realidade e os conteúdos ministrados nos cursos de Administração.

Palassi e Martins (2013) ressaltam que se faz necessária a elaboração de pesquisas referentes ao estudo de consciência política e consciência política crítica. Embora não entre em detalhes quanto à descrição do que seria a consciência política crítica, o que é tratado coincide com os parâmetros analisados pela Escala de Consciência Crítica criada por Diemer et al. (2014). Esta leva em consideração duas subescalas que são baseadas em Reflexão Crítica: desigualdade percebida e Reflexão Crítica: igualdade, e pode ser utilizada como uma base para indicar o quão preocupado com questões sociais está um determinado grupo.

2.3 Diferenciação de Consciência Crítica em subgrupos

Algumas pesquisas realizadas que envolvem consciência crítica apontam que a consciência crítica não se distribui de forma homogênea dentre determinados grupos sociais (DIEMER; LI, 2006; DIEMER et al., 2011). Tais estudos foram realizados com o intuito de avaliar os participantes levando em consideração parâmetros qualitativos para embasar os resultados.

Segundo Diemer e Li (2006) foi encontrado que mulheres, em geral, têm um nível de consciência crítica maior quando se estuda o aspecto do sexismo. Embora o estudo realizado tenha envolvido racismo e injustiça social, por exemplo, as mulheres tiveram um nível de consciência crítica maior somente no aspecto do sexismo. Diemer et al. (2011) apontam que alguns jovens tendem a ter maior nível de consciência crítica que outros, tendo como questão diferenciadora o fato de alguns já terem participado de algum tipo de manifestação política.

Diante do exposto, o presente trabalho visa testar a seguinte hipótese:

H1: Existe diferença de consciência crítica entre subgrupos (homens e mulheres, participação ou não em manifestação política, participação ou não em empresa júnior, e participação ou não em trabalhos voluntários) de graduandos em Administração.

Portanto, os critérios para a escolha dos subgrupos “homens e mulheres” e “participação ou não em manifestação política” foram os estudos acima abordados. No que tange aos critérios para a escolha dos subgrupos “participação ou não em empresa júnior” e “participação ou não em trabalhos voluntários” levou-se em consideração que estes estão fortemente presentes no contexto dos cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior.

3. Metodologia

O presente estudo foi de natureza quantitativa. Segundo Vergara (1998) a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios e quanto aos fins. A presente pesquisa, quanto aos meios, utilizou-se de uma pesquisa de campo que contou com um questionário fechado e direto, aplicado em uma plataforma virtual direcionada, de forma aleatória, aos alunos de graduação de uma Instituição de Ensino Superior no Nordeste brasileiro durante cerca de um mês, de 11 de Maio a 9 de junho de 2015. Quanto aos fins, a pesquisa se configurou como descritiva, tendo em vista estar pautada na busca por conhecimento que possui presença escassa na literatura acadêmica da Administração, além de estudar, de forma comparativa, a consciência crítica de futuros administradores.

Utilizou-se como instrumento de coleta um questionário fechado com treze questões provenientes da Escala de Consciência

Crítica (DIEMER et al., 2014). Como a escala não resulta em valores pontuais (escores) e faixas em que esses escores poderiam se enquadrar para classificar o nível de consciência crítica, só é possível utilizar a escala para efeitos comparativos. Tal escala foi traduzida do inglês para o português e revisada por pares.

A Escala, que conta com treze afirmativas, consiste em duas sub-escalas, “Escala de Reflexão Crítica: Desigualdade Percebida” e “Escala de Reflexão Crítica: Igualdade”. O questionário utiliza-se de uma Escala Likert que oferece respostas de um a seis refletindo, respectivamente, “discordo plenamente” a “concordo plenamente”, baseadas na afirmativa da questão. É interessante frisar que a questão nove do questionário possuía escore invertido, porém, ao submeter os dados aos procedimentos estatísticos, constatou-se que era indiferente deixar o escore invertido ou não. Optou-se pela obrigatoriedade de resposta para cada questão para que se evitassem os *missing values* na análise dos dados. A seguir o conteúdo da escala:

Tabela 1 - Conteúdo da Escala

Nº	Afirmativas
Q1	Alguns grupos raciais ou étnicos têm menos chances de obter bons empregos
Q2	As mulheres têm menos chances de obter bons empregos
Q3	As pessoas pobres têm menos chances de obter bons empregos
Q4	Alguns grupos raciais ou étnicos têm menos chances de prosperar na vida
Q5	As mulheres têm menos chances de prosperar na vida
Q6	As pessoas pobres têm menos chances de prosperar na vida
Q7	É algo bom que tenham grupos no topo da sociedade e outros na parte de baixo.
Q8	Seria bom se os grupos pudessem ser iguais
Q9	O ideal para uma sociedade seria ter igualdade entre os grupos
Q10	Nós teríamos menos problemas se tratássemos as pessoas de forma mais igualitária
Q11	Certos grupos raciais ou étnicos têm menos chances de obter um bom ensino médio
Q12	Todos os grupos devem ter as mesmas chances na vida
Q13	As crianças pobres têm menos chances de obter boa educação no ensino médio

Fonte: Adaptado de Diemer et al. (2014)

Para que pudesse ser feita a comparação entre o nível de Consciência Crítica de determinados subgrupos de pessoas, foram inseridas outras perguntas antes da Escala de Consciência Crítica propriamente dita. Este subgrupos são homens e mulheres (Grupo “Sexo”), participação ou não em manifestações políticas (Grupo “Manifestação Política), participação ou não em empresa júnior (Grupo “Empresa Júnior”) e participação ou não em trabalhos voluntários (Grupo “Trabalho Voluntário”). Os critérios para a escolha

dos subgrupos “homens e mulheres” e “participação ou não em manifestação política” foram com base estudos de Diemer et al (2006) e Diemer e Li (2011). No que tange aos critérios para a escolha dos subgrupos “participação ou não em empresa júnior” e “participação ou não em trabalhos voluntários” levou-se em consideração que estes estão fortemente presentes no contexto dos cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior.

Para se averiguar possíveis diferenças entre os subgrupos da população, utilizou-se a técnica de análise univariada denominada ANOVA. Foi utilizada tal técnica, pois se pretende analisar se há significância entre as médias dos grupos examinados (HAIR et al., 2009). Antes da aplicação da ANOVA, foi utilizada a análise fatorial exploratória com rotação varimax para que fossem encontrados os fatores relacionados aos comportamentos atribuídos de acordo com as respostas ao questionário.

Após a aplicação dos questionários, foram obtidas 114 respostas para avaliação dos dados. A amostra pode ser classificada como não probabilística por conveniência. Segundo Hair et al. (2009) o pesquisador deve ter uma amostra de, aproximadamente, 20 observações para cada grupo. Para satisfazer esse requisito com folga, utilizou-se um mínimo de 32 respondentes para cada grupo. A estratégia utilizada para a análise dos dados obtidos feita pela ANOVA foi uma análise descritiva, que buscou comparar os resultados dos subgrupos comparados.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A amostra estudada teve como principal característica a forte presença masculina com cerca de 60% dos entrevistados e com alto engajamento em trabalho voluntário, com cerca de 67% do total dos entrevistados terem relatado já ter participado de alguma ação voluntária. É interessante notar que questões relacionadas à desigualdade entre sexos possuem uma percepção bem tímida por parte dos entrevistados, podendo ser visto pelas médias nas questões 3 e 6 que possuem, respectivamente, uma média de 2,57 e 1,92 numa escala que vai de 1 a 6. Para que seja utilizada a técnica da análise fatorial, deve-se executar o KMO e o Teste de Bartlett. O KMO encontrado foi de 0,805 e a significância encontrada no Teste de Bartlett foi de 0,000, demonstrando, assim, haver a possibilidade de se utilizar a análise fatorial. O quadro-resumo do resultado pode ser visto na Tabela 2:

Tabela 2 - KMO e Tete de Bartlett

Medida de Adequação de Amostra Kaisen- Meyer-Olkin		0,805
Teste de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	890,31
	Df	78
	Sig.	0

Foi realizada análise fatorial para que fossem encontrados os fatores das respostas dos participantes da pesquisa. Na análise fatorial, o nível de confiança adotado foi de 95%. Após a extração de variáveis, foi obtido o resultado das comunalidades e o resultado foi satisfatório, tendo em vista que os resultados foram superiores a 0,500. Após a verificação das comunalidades, verificou-se a matriz de correlação anti-imagem e o fato delas estarem superiores a 0,500 torna o resultado satisfatório também. Depois dessa verificação, rotacionou-se com a técnica varimax e obteve-se 3 fatores. Os fatores foram denominados Desigualdade de Oportunidades, Desigualdade de Classes e Dificuldades das Minorias com base na essência das respostas que eles se relacionavam.

Com base no conteúdo supracitado, o modelo possui um poder de explicação de 67,18% com uso de todas as variáveis originais da Escala de Consciência Crítica. Com tais resultados, procedeu-se para o teste de normalidade Komolgorov-Smirnov que constatou que a amostra possuía normalidade na distribuição.

Ao partir para a análise de variância (ANOVA) dos fatores envolvendo cada um dos sub-grupos de graduandos em administração (sexo, participação em manifestações políticas, participação em empresa júnior, participação em trabalho voluntário), todos obtiveram escores satisfatórios no Teste de Levene, demonstrando, assim, que participavam de um mesmo grupo e que, portanto, era possível uma comparação entre as variâncias desses grupos. O que diferenciou a análise destes grupos é que somente manifestaram diferenças relevantes os grupos selecionados quanto ao sexo e à participação ou não em manifestação política. Ou seja, para o presente estudo, encontrou-se que existe diferença de consciência crítica apenas quando os grupos são separados segundo sexo e participação ou não em manifestação política, logo, não foi encontrada diferença quando se analisou a consciência crítica dos grupos separados segundo participação em empresa júnior e participação em trabalho voluntário.

Com uma significância de 0,015 na ANOVA que relacionava o fator Dificuldades das Minorias com o Sexo, ficou evidenciado que o sexo do indivíduo contribui na sua percepção das dificuldades que as minorias passam, resultado esse que se assemelha ao encontrado por Diemer et al. (2006). Portanto, ao ficar evidenciada uma diferença de consciência crítica, prosseguiu-se para análise descritiva das respostas e foi encontrado que a média dos homens era inversamente proporcional ao resultado, num valor de -0,1820045 enquanto que as mulheres obtiveram uma média diretamente proporcional de 0,2790736. Logo, pode-se concluir que, dentro das condições do trabalho, as graduandas em administração possuem

uma percepção maior em relação às desigualdades que as minorias têm de passar. Os dados referentes a essa constatação podem ser confirmados na Tabela 3:

Tabela 3 - Análise Descritiva quanto ao Sexo

Fatores	Sub-Grupos do Grupo "Sexo"	Quantidade de Respondentes	Média
Desigualdade de Oportunidades	Mulheres	45	- 0,109324 9
	Homens	69	0,071298 8
	Total	114	0,000000 0
Desigualdade de Classes	Mulheres	45	0,174570 1
	Homens	69	- 0,113850 0
	Total	114	0,000000 0
Dificuldade das Minorias	Mulheres	45	0,279073 6
	Homens	69	- 0,182004 5
	Total	114	0,000000 0

Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto aos sub-grupos de que participaram ou não de manifestação política, foi visto que graduandos em administração que já participaram de algum tipo de manifestação política têm maior sensibilidade à desigualdade de oportunidade quando comparados aos que nunca participaram de alguma manifestação política, resultado esse que se assemelha ao encontrado por Diemer e Li (2011). Tal assertiva pode ser percebida quando a ANOVA teve uma significância de 0,007 e, na análise descritiva, pode-se perceber que a média das pessoas que já participaram de algum tipo de manifestação política é 0,3152726 enquanto que a média dos que nunca foram a uma manifestação política foi de -0,1981714. O resultado referente à média pode ser conferido na Tabela 4:

Tabela 4 - Análise Descritiva quanto à Participação em Manifestação Política

Fatores	Sub-Grupos do Grupo "Manifestação Política"	Quantidade de Respondentes	Média
Desigualdade de	Não Participação em Manifestação Política	70	- 0,198171 4

Oportunidades	Participação em Manifestação Política	44	0,3152726
	Total	114	0,0000000
Desigualdade de Classes	Não Participação em Manifestação Política	70	0,0884219
	Participação em Manifestação Política	44	- 0,1406712
	Total	114	0,00000000
Dificuldade das Minorias	Não Participação em Manifestação Política	70	0,0446405
	Participação em Manifestação Política	44	- 0,0710190
	Total	114	0,00000000

Fonte: Elaborada pelos autores

Haja vista os resultados encontrados percebe-se que há, sim, diferenças entre alguns subgrupos de alunos do curso de administração no que diz respeito à consciência crítica. Contudo, embora tenha havido diferenças quanto aos fatores relacionados com à desigualdade de minorias e de oportunidades, não foram encontradas relevâncias significativas que relacionassem os subgrupos separados quanto a sexo, participação em manifestações políticas, participação em empresa júnior e participação em trabalho voluntário com o fator relacionado com a desigualdade de classes, logo, conclui-se que não houve diferença entre os subgrupos quando analisados segundo o fator da desigualdade de classes.

Também não houve significância nas comparações que não foram supracitadas, ou seja, qualquer outra comparação levando em consideração algum subgrupo e um fator que não foi demonstrado de forma mais específica, não demonstrou qualquer diferença dentro do público abordado. Assim, a hipótese H1 é parcialmente aceita:

H1: Existe diferença de consciência crítica entre subgrupos (homens e mulheres, participação ou não em manifestação política, participação ou não em empresa júnior, e participação ou não em trabalhos voluntários) de graduandos em Administração.

É possível afirmar, com base nos resultados coletados, que os subgrupos com maior consciência crítica (mulheres e pessoas que já participaram de manifestações políticas) possuem maior criticidade perante a realidade que os cercam que os demais subgrupos, levando-se em consideração os conceitos de consciência crítica desenvolvidos por Freire (1970). Com relação às mulheres, entende-

se que elas possuem maior consciência crítica que os homens, pois elas estão mais sujeitas a situações que envolvam sexismo (DIEMER et al., 2006), como é abordado no questionário. Logo, por vivenciarem situações onde a mulher pode ser desfavorecida, era esperado que elas tivessem maior consciência crítica que os homens. Quanto às pessoas que participaram de manifestações políticas, era esperado que elas tivessem maior consciência crítica que as que não participaram (DIEMER; LI, 2011), pois, a partir do momento em que elas passam a agir em prol de mudanças no ambiente que as cerca, nota-se que elas possuem consciência crítica, segundo os conceitos de Freire (1970).

5. Considerações Finais

Este trabalho buscou analisar, de forma comparativa, a consciência crítica entre subgrupos de acadêmicos de Administração com intuito de se estender os conhecimentos sobre a formação social do administrador. Tal investigação foi motivada pelo caráter estritamente técnico que envolve a formação do futuro profissional, enquanto que questões relacionadas à sua formação social não possuem a mesma atenção. Buscou-se averiguar se existem diferenças significantes de consciência crítica entre determinados subgrupos para que se possa ter uma ideia de qual o perfil dos estudantes com consciência crítica dentro da graduação em administração.

A visão social na profissão do administrador é de extrema valia, pois atuando em organizações, o profissional vê-se obrigado a se relacionar com o sistema que o envolve, contudo, por ter uma formação que deixa a desejar no aspecto social, a maioria dos futuros administradores possui uma visão míope quando se trata de assuntos que envolvem a consciência crítica.

Os resultados mostraram que as mulheres e as pessoas que já participaram de alguma manifestação política têm maior consciência crítica do que os homens e as pessoas que nunca participaram de alguma manifestação política. Quanto ao sexo, acredita-se que as mulheres tenha maior consciência crítica, pois estão mais sujeitas ao sexismo, e este é abordado em várias afirmações do questionário utilizado. Quanto à participação em manifestação política, era de se esperar que aqueles que têm maior engajamento político também tivessem consciência crítica.

Outra consideração importante é que a maioria dos entrevistados, ou seja, tanto os que possuíam maior consciência crítica ou menor, esboçaram uma reação de menor sensibilidade às possíveis dificuldades que as mulheres podem passar. Na interpretação dos autores, isso se deve ao fato de que as mulheres, nos últimos anos, têm ganhado espaço no mercado de trabalho, no cenário político e são maioria no ambiente acadêmico, de uma forma

geral. Isso, provavelmente, despertou nos entrevistados uma sensibilidade menor às adversidades que as mulheres passam.

Com tais resultados, percebe-se que existem subgrupos propensos a maior consciência crítica que outros. Logo, tais subgrupos, no futuro exercício de sua profissão, neste caso a administração de empresas, podem refletir melhor sobre o ambiente em que a organização está inserida. Assim, eles acabam não possuindo, por exemplo, consciência ingênua e sim uma consciência de que o administrador faz parte de uma organização que está cercada por um ambiente complexo (FREIRE, 1981). A inserção de conteúdos e questões contextualizadas com a vivência em sociedade seria uma forma de fomentar a consciência crítica durante o período universitário.

Alguns estudos apontam resultados semelhantes aos encontrados na presente pesquisa, porém, quando foram realizados, não dispunham da Escala devidamente desenvolvida e validada (DIEMER; LI, 2011; DIEMER et al., 2006). Tais resultados apontam que mulheres possuem mais consciência crítica em uma análise que procurou relacionar o nível de consciência crítica com o desenvolvimento na carreira profissional. Já os resultados que envolvem os participantes de manifestações políticas, foram levantados em um trabalho que pesquisou a relação entre o desenvolvimento de consciência crítica e o racismo, sexismo e injustiça social em jovens de uma escola de ensino médio.

O presente trabalho teve como um dos principais fatores limitantes a baixa responsividade dos participantes. Sugere-se que este estudo seja expandido para várias Instituições de Ensino Superior, de preferência de regiões diferentes, e, assim, possam ser feitas comparações a nível regional. Além disso, sugere-se que sejam utilizadas técnicas estatísticas mais robustas. Assim, uma das principais utilidades deste trabalho é servir como base para futuras pesquisas em outros cursos e/ou instituições, tendo em vista ser o primeiro a tratar de forma quantitativa a consciência crítica de determinados grupos sociais no Brasil.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, L. M. B.; SOUZA, I. M.; PIRES, R. O. M. **Gestão Universitária: Formação do Administrador no Brasil**. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013.

BRASIL. **Referenciais curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura**. Brasília: MEC, 2010.

DIEMER et al. **Development and Validation of the Critical Consciousness Scale**. Youth & Society. 2014.

DIEMER et al. **Challenging Racism, Sexism and Social Injustice: Support for Urban Adolescents' Critical Consciousness**

Development. Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychological Association, v. 12, n. 3, p. 444-460. 2006.

DIEMER, M. A. ;LI, C. H. **Critical Consciousness Development and Political Participation Among Marginalized Youth.** ChildDevelopment, v. 82, n. 6, p. 1815-1833, nov./dec. 2011.

FREIRE, P. **Educação e Mudança.** 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

_____. **Pedagogia do Oprimido.** 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

HAIR, J. et. al. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JAEGER, L.; FERNANDES, T. P. **Temporalidades da Contemporaneidade: reflexões face às recorrentes transformações no mundo do trabalho e as demandas educacionais.** In: VIEIRA, M. M. M. (Org.). Educação e o Mundo do Trabalho. Chapecó: Sinproeste, 2011. 206 p.

LOPES, P. C. **A Formação do Administrador no Ensino de Graduação: Uma reflexão.** Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 27, n. 2, p. 187-201, jul./dez. 2006.

MARTINS, G. F. **Consciência Política e Participação Cidadã de Estudantes de Administração em uma Universidade Pública Federal no Sudeste do Brasil.** 2014. 181 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.

OLIVEIRA, P. C.; CARVALHO, P. **A Intencionalidade da Consciência no Processo Educativo Segundo Paulo Freire.** Paidéia, v. 17, n. 37, p. 219-230. 2007.

PALASSI, M. P.; MARTINS, G. F. **Consciência Política e Participação Cidadã dos Estudantes de Administração de uma Universidade Pública Federal no Sudeste do Brasil.** Espírito Santo, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/SCSUFES/article/view/8573/6030>>. Acesso em: 25 mai. 2015.

SOUZA, S. P.; MENDES, E. S. **Administradores: por uma formação para além da Grande Empresa.** XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013.

TEIXEIRA, M. O. R.; DA SILVA, I. C.; MAFRA, F. L. N. **Reflexões sobre a Formação do Administrador: Uma abordagem a partir da inserção das questões sociais nos conteúdos disciplinares.** Revista Symposium – FADMINAS, Lavras/MG, v. 9, n. 1, p. 5-22, jan./jun. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

Mapeamento de Competências para Cargos Municipais Comissionados

Leandro Neuhaus
Rafael Klein Moreschi
Michel Carlesso Avila
Eliane Salete Filippim

Resumo

Este estudo teve como objetivo mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores, do município de Flor do Sertão (SC). Ele justifica-se principalmente pela importância atribuída à gestão de pessoas por competências na missão de colocar o município rumo ao desenvolvimento sustentável. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa, utilizando-se de estudos bibliográficos e documentais. Adotou-se ainda o método da pesquisa-ação, que foi apoiado pela pesquisa exploratória. Para apresentação dos dados optou-se por tabelas, para melhor sistematização dos mesmos. Enquanto que para análise dos dados e discussão dos resultados optou-se por uma abordagem qualitativa do fenômeno, que se deu pela incorporação da percepção dos agentes públicos envolvidos no processo. Verificou-se que, de fato, a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão adequado para aportar o prefeito na tomada de decisão quanto à nomeação dos secretários e diretores municipais.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão de Pessoas por Competências; Desenvolvimento Sustentável.

1. Introdução

O desenvolvimento regional é considerado como um tema relevante para a administração pública e está se tornando uma grande demanda para gestão na esfera local/regional. Sobretudo os municípios passam a conquistar maior importância no cenário do desenvolvimento regional, o que exige planejamento por parte dos gestores municipais das estratégias que serão adotadas para atingir, de fato, o desenvolvimento sustentável (MORAES, 2003). Segundo Filippim (2005), o protagonismo dos municípios na promoção do desenvolvimento se explica principalmente pelo fato de, a partir de 1988, a Constituição Federal ter legado a eles novas competências e atribuições, o que possibilitou o reconhecimento da importância e da pertinência de que as propostas de desenvolvimento fossem traçadas a partir do espaço local/regional, haja vista suas peculiaridades.

Nesta perspectiva, para que o desenvolvimento possa ser pensado e promovido a partir do espaço local/regional, faz-se necessário que a administração municipal passe por um processo de

mudança, abandonando o modelo burocrático e assumindo de vez modelos mais integrados e dinâmicos de gestão. Este processo de mudança da gestão municipal exige a incorporação e o fortalecimento de tecnologias de gestão, como, por exemplo, a gestão de pessoas por competências, de forma a melhorar a administração das instituições públicas, visando principalmente à prestação de melhores serviços à sociedade. Ou seja, trata-se de utilizar a gestão de pessoas por competências como um instrumento para o fortalecimento da gestão pública municipal, almejando, sobretudo, atingir o fim último da administração pública, qual seja o desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, o aumento do interesse da administração pública pelo modelo de gestão de pessoas por competências se explica, principalmente, pelo reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. No entanto, para que esse modelo de gestão possa ser implantado faz-se necessária a formulação do planejamento estratégico municipal, uma vez que o mapeamento de competências somente poderá ser executado por meio da identificação das competências necessárias à organização, constantes neste documento, para que então se possa comparar com as competências atuais que a organização possui, e posteriormente trabalhar-se no *gap* identificado (KALIL et al, 2005).

Desta forma, este trabalho objetivou mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores do município de Flor do Sertão (SC), visando criar um instrumento de aporte para gestão municipal. Destaca-se que o interesse em aprofundar os conhecimentos sobre o tema proposto surgiu pela lacuna identificada nos estudos e experiências práticas sobre o tema das competências aplicado às organizações públicas, no que se refere aos cargos comissionados. Foram identificadas pesquisas e aplicações relacionadas a agentes públicos municipais efetivos, mas estudos sobre competências aplicadas a agentes públicos municipais em cargos de livre nomeação não foram localizados. Destaca-se que foram encontrados poucos artigos científicos que relacionem o modelo de gestão de pessoas por competências à administração pública, especialmente na esfera municipal. Levando-se em consideração o papel primordial que os municípios assumem frente ao desenvolvimento sustentável, faz-se importante a realização de estudos que abordem esta temática. Por fim, ressalta-se que este estudo justifica-se principalmente pela importância atribuída à gestão de pessoas por competências na missão de contribuir para profissionalizar os quadros municipais para efetivar projetos de desenvolvimento sustentável.

2. Gestão de Pessoas por Competências e Desenvolvimento Sustentável

Considerando que a gestão pública municipal tem sido admitida como uma das protagonistas na promoção do desenvolvimento

regional, faz-se necessária a profissionalização dela, para que possa atingir, de fato, um desenvolvimento sustentável, isto é, um desenvolvimento para além da esfera econômica, mas que se preocupe também com as questões sociais e ambientais, e que permita o atendimento das necessidades da sociedade atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atenderem suas próprias necessidades. Sendo que este conceito ainda está longe da sua efetivação prática, tendo em vista as alarmantes desigualdades sociais e degradação ambiental que se formam, em prol, unicamente, de um crescimento econômico (SACHS, 1986). Neste contexto, ganha destaque a figura do agente público municipal, pois para que se estabeleça um desenvolvimento sustentável, é necessário que o gestor público compreenda que o exercício do poder deve acontecer de forma pactuada com a sociedade, de modo a aumentar a consciência política e a restaurar a credibilidade no trabalho da gestão pública (BUARQUE, 1999).

Nesta perspectiva, torna-se oportuno destacar que a administração pública brasileira passou por um intenso processo de transformação, caracterizada pela Reforma do Estado, no qual houve a proposição de substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial. As distinções entre os modelos baseiam-se, principalmente, em sua forma de tratar os servidores, a sociedade e o próprio Estado. O modelo burocrático prioriza a padronização e formalização de procedimentos, enquanto que o modelo gerencial destina-se ao alcance de resultados efetivos na esfera pública, ou seja, trata-se da gestão focada em resultados (BERGUE, 2007). A implementação do modelo gerencial na administração pública exige a instauração de um processo permanente de inovação. Neste contexto, insere-se a área de gestão de pessoas, que deve exercer um papel estratégico neste processo de mudança organizacional, uma vez que o desempenho dos agentes públicos é fundamental para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais efetivas na busca por resultados que beneficiem a sociedade (MARTINS; COSTA, 2013). Segundo Mello e Silva (2014) a administração pública está acompanhando esta tendência de reconhecimento dos agentes públicos, buscando qualificação e formação como forma de desenvolver uma gestão mais afinada com as necessidades sociais.

Ante ao exposto, pode-se inferir que se vive a era do conhecimento, do aprendizado contínuo, da criatividade, da inovação e do empreendedorismo em todas as dimensões da vida humana. Assim sendo, são cada vez mais comuns estratégias e ações organizacionais pautadas em propósitos que valorizam a pessoa como elemento essencial no ambiente organizacional e fora dele e que buscam o desenvolvimento sustentável da região onde a organização está inserida (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012). Neste cenário, é que se encaixa a gestão de pessoas por competências, uma vez que se percebe que é a pessoa que é responsável pela gestão do município e, conseqüentemente, pelo atingimento do seu

fim maior, que é o desenvolvimento sustentável. Sendo que o modelo de gestão de pessoas por competências vem contribuir com este processo, principalmente, como um instrumento voltado a possibilitar benefícios à instituição, uma vez que aproxima os objetivos organizacionais dos objetivos individuais e profissionais (BITENCOURT, 2010).

A temática das competências tem despertado interesse tanto da academia quanto das organizações, sobretudo, com o propósito de entender melhor o seu conceito, de que maneira podem ser desenvolvidas e quais são os resultados que proporcionam. Nas pesquisas brasileiras, inclusive neste trabalho, a competência define-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que quando entregues à organização, agregam valor econômico à mesma e valor social ao indivíduo (MUNCK; MUNCK, 2008). Neste contexto, Le Boterf (2003, p.51) enfatiza que “não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser compreendida em situação”. Ou seja, para que se possa atribuir, de fato, uma competência a determinado indivíduo é preciso auferi-la em uma situação de trabalho.

Partindo-se deste pressuposto, tanto da abordagem do conceito de competência, quanto de sua associação e importância para com a administração pública, pode-se inferir que os ocupantes de cargos comissionados municipais, precisam, assim como os demais agentes públicos, reunir todas as competências necessárias para o bom desempenho de suas atividades, pois ocupam o mais alto nível dentro da hierarquia organizacional, tendo grande autonomia para a tomada de decisão e preenchendo cargos de livre nomeação. Sendo que esta última característica é a que mais pode contribuir para que ocorra de pessoas não preparadas serem designadas para o cargo, uma vez que atualmente as escolhas ainda não ocorrem com base em competências (BERGUE, 2007). Nesta perspectiva, faz-se necessária a implementação de determinadas mudanças, buscando, sobretudo, um maior comprometimento desses agentes públicos para com os objetivos organizacionais, sendo que estas mudanças devem partir do pressuposto de desempenho e competências, o que torna a gestão de pessoas por competências um importante modelo de gestão para as organizações públicas (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Em nível federal verifica-se a existência do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, na qual se objetiva principalmente uma melhora na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, assim como o desenvolvimento do servidor e a adequação de suas competências de acordo com o cargo que ocupa. Para essa política, a gestão por competências é vista como referência, priorizando a capacitação da área de gestão de pessoas e também dos cargos de direção (BRASIL, 2006). Uma vez que a administração central é o eixo de transmissão dos valores do serviço público, há uma tendência das práticas de gestão por competências serem seguidas pelas demais esferas de governo (estadual e municipal), no entanto, ainda é notória a carência

de estudos, práticas e regulamentações do modelo de gestão de pessoas por competências nessas esferas (MORAES; ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

Por fim, é importante destacar que, no modelo de gestão de pessoas por competências a fase mais minuciosa é o mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, pois muitas vezes os conhecimentos, habilidades e atitudes se confundem, dificultando a atividade de mapeamento de competências e exigindo vasta experiência do profissional que está conduzindo o processo. Porém, apesar das dificuldades, a realização desta fase auxilia as organizações públicas em diversas atividades, como: formatação de concursos, agilidade nas ações de recrutamento e seleção interna, otimização dos processos de lotação e de movimentação de pessoal, dentre outras (KALIL et al, 2005). Sendo que o foco deste estudo é justamente no mapeamento de competências, mais especificamente dos cargos de secretários e diretores municipais, visando principalmente munir o prefeito das informações necessárias para realizar as nomeações para os referidos cargos de forma mais transparente e consciente.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada foi do tipo qualitativa. Segundo Godoy (1995, p. 21) “a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se principalmente de artigos científicos extraídos de bases de dados (EBSCO, SCIELO e SPELL), visando a fundamentação do estudo. Posteriormente realizou-se uma pesquisa documental utilizando-se do Planejamento Estratégico do Município de Flor do Sertão (SC), a fim de identificar às competências necessárias à organização.

Este trabalho adotou o método da pesquisa-ação, que é um tipo de pesquisa social com base empírica que é planejada e executada em conjunto com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes ligados à situação ou ao problema estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa (THIOLLENT, 1997). Caracterizou-se como pesquisa-ação uma vez que se partiu de um problema apresentado pelo prefeito municipal de identificar o perfil de competências necessárias aos atuais ocupantes dos cargos em comissão de primeiro escalão no município. Os participantes foram envolvidos diretamente não só para a coleta de dados, mas podendo opinar na consolidação do mapeamento de competências. Ressalta-se que este estudo caracteriza-se ainda como uma pesquisa exploratória, por tratar-se de uma primeira aproximação da temática abordada.

Neste ponto, tornar-se oportuno caracterizar o município objeto de estudo. Flor do Sertão (SC), foi fundado no ano de 1995, possui uma área total de 58,81 km², fazendo parte da Microrregião de Chapecó localizada na Mesorregião do Oeste Catarinense. Apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,708, que é considerado um índice alto. O município conta atualmente com 1.588 habitantes, destes sendo 1.260 residentes na área rural e 328 residentes na área urbana, sua economia é baseada na agricultura e na pecuária: com ênfase na criação de aves, suínos e produção de leite (ATLAS BRASIL, 2015). A escolha pelo município de Flor do Sertão (SC) como objeto deste estudo, explica-se principalmente por se tratar de um município de pequeno porte, e, por conseguinte, apresentar uma estrutura mais enxuta de cargos comissionados (secretários e diretores), o que facilitou a aplicação da pesquisa. Além disso, o fato do prefeito municipal apresentar aos pesquisadores a necessidade de melhor compreender o perfil necessário para nomear um ocupante em cargo em comissão, motivou a realização da pesquisa e foi um fator determinante para esta escolha.

Após a realização da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental se partiu para a pesquisa de campo. Em um primeiro momento realizou-se evento participativo de sensibilização e interlocução com todos os secretários, diretores e também com o prefeito municipal, e, posteriormente, partiu-se para as entrevistas com os secretários e diretores municipais, para realização do mapeamento das competências necessárias, bem como para graduação da importância delas.

Salienta-se que para realização do mapeamento de competências utilizou-se o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina (SIGEP), que é um sistema baseado em competências, desenvolvido pela Federação Catarinense de Municípios (FECAM) com o objetivo de oferecer instrumentos de gestão de pessoas para os municípios catarinenses. O SIGEP é composto de cinco módulos, a saber: módulo diagnóstico, módulo seleção, módulo ambientação, módulo qualificação, módulo avaliação e módulo reconhecimento. Sendo que para fins deste estudo, apenas o módulo diagnóstico foi checado em realidade municipal. Importante destacar que o SIGEP ainda não havia sido testado com cargos comissionados, apenas com cargos efetivos.

Ao todo foram entrevistados sete secretários e dois diretores, perfazendo o total dos nove cargos comissionados do município de Flor do Sertão. Os cargos que compuseram a população desta pesquisa foram: Secretaria de Administração, Secretaria da Fazenda, Secretaria da Assistência Social, Secretaria da Agricultura, Secretaria da Saúde, Secretaria de Transportes e Obras, Secretaria da Educação, Departamento de Esportes e Departamento de Turismo. Sendo que as Secretarias são ocupadas por Secretários Municipais e os Departamentos por Diretores Municipais.

Durante o evento de sensibilização e interlocução realizado com os secretários, diretores e prefeito municipal, foram levantadas participativamente cinco competências necessárias a todos os cargos comissionados do município, independentemente da área, sendo que neste mesmo momento já se consensuou o nível de proficiência desejada para cada uma destas competências de acordo com sua importância para os cargos em questão. Ressalta-se que esta graduação da proficiência foi realizada utilizando-se da escala do SIGEP, a saber: 0: Não se aplica, 1: Pouco necessário, 2: Às vezes é necessário, 3: É necessário e 4: É muito necessário.

Posteriormente, durante as entrevistas individualizadas com os secretários e diretores municipais, realizou-se o levantamento de outras cinco competências, desta vez levando em consideração as especificidades de cada cargo, tanto na definição das competências necessárias como na graduação do nível de proficiência para cada uma delas. Ressalta-se que houve uma participação ativa de cada sujeito de pesquisa - Secretário e/ou Diretor - na definição das competências necessárias ao cargo comissionado que ocupam, sendo que foi deixado claro a eles que a pesquisa estava focada no cargo e não na pessoa.

Na sequência, elaborou-se o Mapa de Atitudes para os cargos comissionados do município de For do Sertão, uma vez que o SIGEP trata em separado o Mapa de Atitudes do Mapa de Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades), para chegar-se assim ao conceito amplo de Competência (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Salienta-se que para elaboração do Mapa de Atitudes todos os secretários e diretores municipais entenderam que as atitudes devem ser as mesmas para todos os cargos comissionados em questão, devido ao fato de tratar-se de livre nomeação, ou seja, cargos políticos, que exigem a mesma postura de todos os seus ocupantes.

Por fim, realizou-se uma entrevista com o prefeito de Flor do Sertão, objetivando checar se as competências mapeadas atendem ao perfil dos cargos comissionados municipais, e principalmente se servem como norteadoras no processo de nomeação dos diretores e secretários municipais.

Após toda a coleta de dados concluída partiu-se para apresentação e análise deles, sendo que para apresentação optou-se por tabelas para melhor sistematizar os dados e facilitar o entendimento. Ao passo que para análise dos dados e discussão dos resultados optou-se por uma abordagem qualitativa do fenômeno, que se deu pela incorporação da percepção dos agentes públicos envolvidos no processo.

4. Apresentação, Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

Com vistas a demonstrar os resultados, buscou-se sistematizar as informações coletadas em tabelas, sendo que para cada cargo foram mapeadas as Competências Técnicas (conhecimentos e habilidades) necessárias e atribuído o nível de domínio desejável. Após elaborou-se o Mapa de Atitudes, no qual todos os secretários e diretores municipais entenderam que as atitudes devem ser as mesmas para todos os cargos comissionados em questão.

Pode-se observar que as primeiras cinco Competências Técnicas mapeadas para cada cargo (Ter Conhecimento de Processos e Procedimentos da Administração Pública, Habilidade de Gestão Política, Conhecer as Especificidades do Território, Habilidade para Elaborar Planejamento Estratégico e Habilidade em Liderar Pessoas e Equipes) foram consideradas essenciais para todos os cargos analisados, uma vez que se chegou ao consenso de que sem essas Competências Técnicas os gestores que ocupam esses cargos não teriam condições de realizar um bom trabalho, haja vista que estes servidores estão à frente de setores importantes que devem conduzir o município rumo ao desenvolvimento sustentável. O Conhecimento de Processos e Procedimentos da Administração Pública e das Especificidades do Território são Competências Técnicas primordiais para esses gestores, principalmente na elaboração do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento setorial de cada área, que direcionará todas as ações tomadas a curto e longo prazo pela Administração Municipal, na criação de programas de governo e políticas públicas que venham ao encontro da real necessidade da população. Esse conhecimento dará segurança tanto para o gestor da área como para o Prefeito Municipal na execução legal dos programas e políticas públicas, pois direcionará estas ações criadas dentro dos preceitos legais, evitando com isso que o gestor aja no intuito de querer resolver o problema do cidadão tomando decisões que infrinjam a legislação vigente comprometendo seriamente toda uma gestão.

Também se observou a importância atribuída pelos entrevistados para todos esses cargos da Habilidade de Gestão Política, de Elaborar Planejamento Estratégico e de Liderar Pessoas e Equipes, uma vez que essas habilidades contribuem para que se tenha foco no resultado final, que é a satisfação da população e o desenvolvimento sustentável do município.

Durante a pesquisa individual com cada gestor, foi coletada mais uma Competência Técnica considerada importante para todos os cargos, a Visão Sistêmica, pois entendem os entrevistados que sem ter a visão do todo, não é possível observar as particularidades de cada área, tornando difícil e burocratizado o processo de gestão.

Considerado as Competências Técnicas comuns a todos os cargos, passou-se para as entrevistas individuais com cada Secretário e Diretor Municipal, com o objetivo de encontrar as Competências Técnicas específicas para cada cargo. A primeira entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de

Administração. O Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Administração, resultantes desta consulta pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Secretário de Administração

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Ter conhecimento da legislação específica da área (leis de licitações e contratos, lei orçamentária, leis municipais, etc);	0	1	2	3	4*
8. Conhecer o funcionamento das demais secretarias	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3	4*
10. Habilidade na elaboração de projetos para captação de recursos	0	1	2	3*	4
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores

* nível de proficiência desejada

No cargo de Secretário de Administração foram consideradas Competências Técnicas importantes o Conhecimento da Legislação Específica da Área, principalmente a Lei nº 8666/93 (Lei de licitações e contratos), Lei nº 10520/02 (Lei dos pregões), Lei nº 12.527/2011 (Lei da transparência e do acesso à informação), todas as principais leis municipais (regime jurídico e plano de cargos e salários dos servidores, planos de desenvolvimento setoriais, etc.), além de Conhecer o Funcionamento das demais secretarias e departamentos da Administração Pública Municipal.

Outras Competências Técnicas consideradas essenciais para esse cargo foram a Habilidade de Comunicação com o Público Externo e Interno e a Habilidade na Elaboração de Projetos para Captação de Recursos para o Município. Estas habilidades são essenciais para o cargo, haja vista a importância na captação de recursos de outras esferas (estadual e federal), pois somente assim poderão ser elaborados novos programas e políticas públicas que venham ao encontro da melhoria da qualidade de vida da população.

A segunda entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Fazenda, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2: Secretário da Fazenda

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação financeira, tributária e fiscal	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para elaborar o orçamento municipal	0	1	2	3	4*
9. Ter conhecimento de informática, mais especificamente de softwares de contabilidade pública	0	1	2	3*	4
10. Habilidade de comunicação principalmente com o público interno	0	1	2	3*	4
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores

* nível de proficiência desejada

Para o cargo de Secretário da Fazenda além das seis Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram identificadas como primordiais o Conhecimento da Legislação Financeira, Tributária e Fiscal, principalmente a Lei 4.320/64 (Lei de normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços), Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de responsabilidade fiscal), Lei nº 12.527/2011 (Lei da transparência e do acesso à informação), código tributário municipal, as normas da contabilidade pública, além de um bom Conhecimento de Informática principalmente dos softwares de contabilidade pública, uma vez que a contabilidade pública é realizada mediante sofisticados softwares. Também foram consideradas importantes para esse cargo, a Habilidade para Elaborar o Orçamento Municipal e a Habilidade de Comunicação, principalmente com o público interno (Secretários e Diretores). Essas habilidades são fundamentais para o cargo, pois todo o processo de desenvolvimento municipal passa pela elaboração de um bom orçamento municipal, e isso só é possível se houver uma boa comunicação entre todas as secretarias e departamentos da

administração pública. São estes os setores responsáveis em levantar as necessidades da população e criar programas e políticas públicas que venham melhorar a qualidade de vida das pessoas.

A terceira entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Assistência Social, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3: Secretário da Assistência Social

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
	0	1	2	3	4*
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área e os programas existentes	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para planejar eventos (fóruns e conferências)	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimento de informática	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,3				

Fonte: Elaborado pelos autores

* nível de proficiência desejada

Para o cargo de Secretário de Assistência Social além das Competências Técnicas comuns a todos os cargos, também foi identificada a necessidade de Conhecer a Legislação Específica da Área e os Programas Existentes, principalmente a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), o Sistema Único da Assistência Social (SUAS), o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) o Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS), o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e o Bolsa Família (Programa de transferência direta de renda que beneficia família em situação de pobreza e extrema pobreza). Sem este conhecimento um Gestor da Assistência Social não terá condições de atender a população dignamente e desenvolver esse setor em um município.

Também foi identificada para esse cargo a necessidade do Gestor possuir Habilidades em Comunicação com o Público Externo e Interno e em Organizar e Planejar Fóruns e Conferências. Essas

habilidades são fundamentais principalmente na organização da sociedade para a participação social efetiva (por meio de conselhos), que contribuem de forma eficiente para elaboração de programas e políticas públicas voltadas a atender as demandas e necessidades da população.

A quarta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Agricultura, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4: Secretário de Agricultura

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Adm. Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Ter perfil empreendedor	0	1	2	3*	4
8. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de articulação setorial e inter setorial;	0	1	2	3*	4
10. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores

* nível de proficiência desejada

Em relação ao cargo de Secretário de Agricultura, foram levantadas em suas Competências Técnicas específicas a necessidade de Conhecer a Legislação da Área Agrícola, principalmente a Legislação Ambiental e a Lei nº 11.326/2006 (que trata sobre a Política Nacional da Agricultura Familiar), além de Habilidades de Comunicação com o Público Externo e Interno e de Articulação Setorial e Inter Setorial. Essas habilidades são essenciais para o gestor dessa Secretaria, pois estas sendo exploradas de maneira adequada trarão muitas informações relevantes, principalmente das necessidades da população e das potencialidades agrícolas do município, que servirão de suporte para elaboração de um planejamento eficaz. Outra Competência Técnica considerada importante para esse cargo é o Perfil Empreendedor, pois sem esse

perfil certamente o gestor não estará apto a enfrentar os desafios do dia a dia, na busca de soluções para o setor agrícola do município.

A quinta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Saúde, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5: Secretário da Saúde

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3	4*
9. Ter conhecimento de informática	0	1	2*	3	4
10. Conhecer o SUS, programas e projetos da área	0	1	2	3	4*
Média de competências desejáveis	3,8				

* nível de proficiência desejada. Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o cargo de Secretário da Saúde além das Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram consideradas como importantes o Conhecimento da Legislação e de Programas Específicos da Área, principalmente o SUS (Sistema Único de Saúde), a Lei nº 8.080/90 (que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços) e ESF (Estratégia da Saúde da Família). Além disso, o Gestor de saúde deve ter uma boa Comunicação Interna e Externa, que possibilitará um bom relacionamento com a população e os conselhos de controle social da área, melhorando com isso a eficiência na implementação de programas e políticas públicas voltadas para a área. Outro conhecimento importantíssimo para esse cargo é o Conhecimento em Informática, pois no mundo globalizado de hoje, a informação está ao alcance de todos, e sendo filtrada de maneira correta poderá ajudar em muito no desenvolvimento do setor, principalmente na captação de recursos e no acesso a informação de indicadores de desenvolvimento em saúde pública, que poderão servir de base para a implementação de melhorias em seus programas e políticas públicas.

A sexta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Transportes e Obras, sendo que o Mapa de

Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6: Secretário de Transportes e Obras

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Habilidade para gestão de máquinas e equipamentos	0	1	2	3	4*
8. Conhecer a legislação específica da área, especialmente o plano diretor municipal.	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimentos básicos de engenharia (interpretação de projetos, terraplanagem, etc)	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores

* nível de proficiência desejada

Para o cargo de Secretário de Transportes e Obras, além das seis Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram consideradas importantes o Conhecimento da Legislação Específica da Área, principalmente a Legislação Ambiental e o Plano Diretor do Município, além do Conhecimento Básico de Projetos de Engenharia, principalmente a interpretação de projetos e de execução de terraplanagem para obras.

Também é muito importante que esse Gestor possua Habilidade na Gestão de Máquinas e Equipamentos e de Comunicação com o Público Externo e Interno, pois essas habilidades trarão uma redução nos custos de manutenção da frota municipal e uma boa satisfação da população na realização de serviços solicitados.

A sétima entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Educação, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 7.

Tabela 7: Secretário de Educação

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4

3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Conhecer o Sistema Municipal de Ensino	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimento em informática	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores

* nível de proficiência desejada

Para o cargo de Secretário de Educação foram considerados importantes o Conhecimento das Leis da Educação, principalmente a LDB (Lei de diretrizes e bases da educação), o FUNDEB (Fundo da Manutenção e desenvolvimento da educação básica) e o Plano Nacional de Educação, além de Conhecer o Sistema Municipal de Ensino. Esses conhecimentos darão todo o suporte legal para o gestor, que somados à Habilidade de Comunicação com o Público Externo e Interno e um bom Conhecimento de Informática, farão toda a diferença na elaboração de programas e políticas públicas voltadas para a população do município.

A oitava entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Diretor de Esportes, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8: Diretor de Esportes

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Adm. Púb.	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Ter conhecimento da legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
9. Habilidade para elaborar competições esportivas	0	1	2	3	4*
10. Ter conhecimento em informática	0	1	2*	3	4

Média de competências desejáveis	3,4
---	------------

Fonte: Elaborado pelos

* nível de proficiência desejada

Para o cargo de Diretor de Esportes, foram considerados importantes o Conhecimento da Legislação e os Programas Específicos da Área, principalmente a Lei de Incentivo ao Esporte. Outro ponto importante constatado é a Habilidade para Elaborar Competições Esportivas e de Comunicação com o Público Externo e Interno. Essas habilidades são primordiais para esse Gestor, principalmente em municípios de pequeno porte onde as competições esportivas acabam sendo uma das únicas formas de cultura e lazer existentes. Nesse sentido, observa-se a necessidade de uma boa comunicação principalmente com o público externo, para que se possa desenvolver atividades e competições esportivas que venham ao encontro do interesse da maioria da população do município.

A nona entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Diretor de Turismo, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado na Tabela 9.

Tabela 9: Diretor de Turismo

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Adm. Púb.	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para elaborar projetos de captação de recursos financeiros na área	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter perfil empreendedor	0	1	2	3	4*
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores

* nível de proficiência desejada

Já para o cargo de Diretor de Turismo, observou-se a necessidade de Conhecer a Legislação e Programas Específicos da Área, principalmente para captação de recursos no desenvolvimento de atividades turísticas. O Perfil Empreendedor e a Habilidade de Comunicação Interna e Externa também foram considerados importantes, pois colaboram com o desenvolvimento de atividades que além de proporcionar formas de lazer para a população proporcionam a agregação de renda com a atividade turística.

Esse cargo tem um papel fundamental para o Município de Flor do Sertão/SC, pois devido à existência de um lago de uma pequena PCH, várias pessoas frequentam o município em busca de lazer e

esportes, principalmente o esporte náutico. Essa atividade turística tem um grande potencial econômico para o município, e ações voltadas nessa área podem contribuir com o desenvolvimento do mesmo.

Após os Mapas de Competências Técnicas partiu-se para o Mapa de Atitudes (Tabela 10), sendo que para a elaboração do mesmo todos os Secretários e Diretores Municipais entenderam que as Atitudes devem ser as mesmas para todos os Cargos Comissionados em questão, devido ao fato de tratar-se de Cargos Políticos e que exigem a mesma postura de seus ocupantes. As atitudes levantadas foram: Criatividade, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento, Comprometimento e Foco no Resultado, sendo que para cada atitude foram atribuídas algumas características que são essenciais aos gestores no desenvolvimento do seu trabalho.

Tabela 10: Mapa de Atitudes para todos os Cargos de Secretários e Diretores

Atitude	Característica	Nota (0 a 4)	Média
Criatividade	Diante de um problema busca uma solução	3	3,33
	Pensa em novas atividades	3	
	Critica procedimentos e busca melhorá-los	4	
Iniciativa	Ser proativo em relação aos problemas do município	4	3,75
	Busca pela informação	4	
	Antecipa-se a demandas de trabalho	3	
	Toma decisões, assumindo responsabilidade e risco	4	
Flexibilidade	Aceita novas ideias, decisões e procedimentos	3	3,25
	Reconhece e corrige suas falhas, ao invés de repeti-las	4	
	Muda de opinião ou de comportamento quando for convencido	2	
	Ter disposição para o aprendizado contínuo	4	
Relacionamento	Sabe ouvir, e é tolerante e compreensivo com seus colaboradores	4	3,60
	Ter humildade	3	
	Ter respeito às decisões dos conselhos municipais	4	
	É agregador do grupo	3	
	Consegue relacionar-se com diferentes pessoas, de diferentes idades, graus de instrução, níveis hierárquicos, ou gênero.	4	
Comprometimento	É dedicado ao trabalho	4	4,00
	Tem responsabilidade em relação aos compromissos assumidos com a população	4	

	Respeita as normas da organização ou do departamento	4	
	É transparente na prestação de contas	4	
	É honesto na utilização dos recursos públicos	4	
Foco no resultado	Cumprir prazos	3	3,66
	Alcança as metas estabelecidas	4	
	Pensa no interesse coletivo acima do interesse individual	4	
Média geral de Atitudes desejáveis			3,60

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à atitude “Criatividade” foram atribuídas características de Busca de Solução para um Problema, Pensamento em Novas Atividades e Crítica e Melhorias nos Procedimentos de cada Setor. Essa atitude é essencial para um gestor, pois além dela focar na resolução dos problemas encontrados no dia a dia, ela exige que os gestores implementem melhorias contínuas, tanto nos procedimentos, como na elaboração de programas e políticas públicas de seu setor.

Para a atitude “Iniciativa” as características consistem em Ser Proativo em Relação aos Problemas do Município, Buscar pela Informação e Antecipar-se às Demandas de Trabalho. Ou seja, não basta apenas criar programas, políticas ou procedimentos, o gestor tem que querer resolver os problemas do setor e da população. Ele deve buscar sempre a informação para melhorar seu trabalho e suas ações de governos, procurando sempre utilizar a informação de forma correta.

Já a atitude “Flexibilidade” possui características voltadas à Aceitação de Novas Ideias, Reconhecimento e Correção de Erros, Mudança de Opinião e Disposição para o Aprendizado Contínuo. Essa atitude é essencial para o gestor, principalmente em relação à aceitação de novas ideias, pois foca no processo de administração descentralizada, ouvindo principalmente os anseios da população, isso faz com que os programas e políticas públicas sejam criados de acordo com a necessidade da população.

Enquanto a atitude “Relacionamento” possui suas características voltadas ao Saber Ouvir e Ser Compreensivo, Ter Humildade, Ter Respeito às Decisões dos Conselhos Municipais, Ser Agregador de Grupo e Saber Relacionar-se com Diferentes Pessoas. É fundamental o bom relacionamento para um gestor, pois ele deverá se relacionar com os gestores, servidores públicos, conselhos de controles sociais e a população em geral, sempre tendo humildade, sabendo ouvir e filtrando as informações, críticas ou elogios, buscando a melhoria contínua de seu setor e dos serviços ofertados para a população.

Para a atitude “Comprometimento” as características dão ênfase à Dedicação ao Trabalho, a Responsabilidade nos

Compromissos Assumidos, ao Respeito às Normas da Organização, à Transparência nas Contas Públicas e a Honestidade na Utilização dos Recursos Públicos. Essa atitude é fundamental para o gestor, pois ela dará credibilidade ao seu trabalho perante a população.

Por fim, a atitude “Foco no Resultado” possui características inerentes ao Cumprimento de Prazos, ao Alcance das Metas Estabelecidas e ao Pensamento no Interesse Coletivo Acima do Individual. Essa atitude trará satisfação do trabalho realizado, tanto para o gestor quanto para a população do município, pois ela traz o resultado final de todo o trabalho, que é a execução das metas do plano de governo e do planejamento estratégico, dentro do prazo e atendendo o maior número de pessoas possíveis.

Visando auferir se estas competências mapeadas, de fato, atendem as necessidades do município de Flor do Sertão, realizou-se uma breve entrevista com o prefeito. Ao ser questionado se as competências mapeadas atendem o perfil necessário aos cargos em comissão, o prefeito enfatizou que “atendem perfeitamente”. Além disso, destacou que estas competências mapeadas certamente servirão como norteadoras no processo de nomeação dos ocupantes destes cargos comissionados. Por fim, ao ser indagado sobre quais benefícios a gestão de pessoas por competências traria para a administração municipal, o prefeito respondeu que “traria muitos benefícios, principalmente na melhoria na qualidade das políticas públicas, na satisfação da população e na redução de custos da administração, principalmente em custos com consultoria e assessorias”. Ele finaliza sua fala destacando que “também traria mais segurança para mim, pois estaria trabalhando com profissionais capacitados o que diminuiria a margem de erros principalmente de ordem legal”.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo geral mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores municipais, de Flor do Sertão/SC, visando principalmente construir uma ferramenta de aporte à tomada de decisão do prefeito quando da nomeação de agentes públicos para ocupação destes cargos. Sendo que, ante ao exposto neste trabalho, pode-se perceber que a gestão de pessoas por competências é de fato um modelo de gestão adequado para subsidiar o gestor neste processo.

O SIGEP mostrou-se uma ferramenta eficaz para realização do mapeamento de competências, sendo que o módulo diagnóstico foi rodado com êxito neste trabalho. O SIGEP possibilitou, por meio de sua sistematização, a compilação das competências técnicas e também das atitudes necessárias para ocupação dos cargos

comissionados de secretários e diretores do município de Flor do Sertão/SC.

Destaca-se que além de servir como uma ferramenta de aporte à tomada de decisão para o prefeito, no que tange à nomeação dos ocupantes destes cargos, este mapeamento de competências para os cargos municipais comissionados, pode também ser replicado para outros municípios de pequeno porte que possuam estrutura de cargos comissionados semelhante à do município de Flor do Sertão/SC.

Cabe ressaltar, no entanto, que este estudo apresenta algumas limitações como o fato das competências técnicas e atitudes necessárias a cada cargo terem sido mapeadas apenas sob a percepção dos ocupantes dos mesmos, o que de certa forma pode distorcer os resultados, uma vez que o agente público pode ter atribuído uma competência a si mesmo e não ao cargo em questão, conforme orientado na fase de entrevista. Além disso, apenas o módulo diagnóstico do SIGEP foi rodado, e ainda assim de forma parcial, o que não possibilitou o mapeamento das competências atuais que o ocupante de cada cargo possui, para que desta forma se pudesse trabalhar no *gap* de competências identificado.

Porém, apesar das limitações supracitadas, salienta-se que este trabalho apresentou certo grau de ineditismo, uma vez que o SIGEP ainda não havia sido rodado com cargos comissionados, apenas com cargos efetivos. Sendo que esta contribuição deve ser considerada, pois o pioneirismo da pesquisa pode incentivar demais pesquisadores a replicá-la em outros municípios.

Por fim, deixa-se como sugestão de novos estudos, que se rode o módulo diagnóstico do SIGEP por completo com os cargos comissionados municipais, a fim de identificar o *gap* de competências. Sugere-se, ainda, que esta pesquisa seja replicada nos cargos eletivos municipais (prefeito e vereadores), a fim de mapear as competências necessárias para ocupação deles.

REFERÊNCIAS

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL 2013. **Perfil Municipal:** Flor do Sertão/SC. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/flor-do-sertao_sc. Acesso em: 02 de novembro de 2015.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: EducS, 2007.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 2010.

BRASIL, **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006** – institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da

Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.

BUARQUE, S. **Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável**: material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília: INCRA/IICA, 1999.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade Empreendedora e Desenvolvimento Regional Sustentável: proposta de um modelo. **Revista ADM**. Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, 2012.

FILIPPIM, E. S. **Administração Pública e Desenvolvimento Sustentável**: um estudo sobre a região da associação dos municípios do meio oeste catarinense. 2005. 225 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

KALIL, A. et al. **Mesa-redonda de Pesquisa-Ação**: Gestão por Competências em Organizações de Governo. Brasília: ENAP, 2005.
LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARTINS, M. D.; COSTA, C. F. Gestão por Competências: O Perfil dos Secretários Municipais de Saúde do Estado Do Rio Grande do Sul. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília/DF: ANPAD, 2013.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. The Competencies Management in Brazilian Public Sector. **International Journal of Advances in Management and Economics**. v.3, n. 2, p. 53-65, 2014.

MORAES, J. L. A. Capital social e políticas públicas para o desenvolvimento regional sustentável. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v.9, n.2, p. 196-204, 2003.

MORAES, V. V.; ANDRADE, J. E. B.; QUEIROGA, F. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito (a) e secretário (a) municipal. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.45, n. 5, p. 1445-461, 2011.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão Organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.9, n.1, p. 64-85, 2008.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE S. T. **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento:** crescimento sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

Educação Corporativa e Diversidade: desafios e possibilidades ao abordar a diversidade por orientação sexual em ações de treinamento

Samira Pompeu

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi de identificar e analisar de que forma o tema da diversidade por orientação sexual está presente no treinamento de uma empresa, mais especificamente quais são os desafios e possibilidades de se abordar esta questão no âmbito da educação corporativa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso entrevistando trabalhadores de uma empresa do setor de petróleo. Buscou-se saber se o treinamento inclui a diversidade sexual claramente, a quem se destina e o seu tempo de duração para verificar sua abrangência e intensidade. Além disso, foram considerados relatos das pessoas entrevistadas acerca de suas experiências na companhia sobre as dificuldades de se abordar a diversidade por orientação sexual no contexto da educação corporativa da empresa em que trabalham. As entrevistas foram transcritas e analisadas segundo o método da análise de conteúdo. Foi percebida alguma visibilidade para o tema da diversidade por orientação sexual no treinamento empresa, em especial no que tange a proibição da discriminação e a menção da diversidade como valor, o que pode significar um bom exemplo para outras companhias, mas várias dificuldades quando se trata de tentar ampliar o debate ou promover uma reflexão mais profunda sobre a questão da diversidade sexual na companhia.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Educação corporativa; Treinamento; Diversidade; Orientação sexual.

1. Introdução

Este trabalho foi realizado no sentido de contribuir tanto com o desenvolvimento das pesquisas sobre educação corporativa, ao abordar um tema ainda não estudado no Brasil que é a questão da orientação sexual no contexto do treinamento, bem como com ao trazer uma nova abordagem para os estudos sobre diversidade sexual que possuem como foco majoritário a discriminação, manifestada em suas diversas formas (Carrieri *et al.*, 2014; Garcia, & Souza, 2010; Irigaray, & Freitas, 2011; Irigaray, Saraiva, & Carrieri, 2010; Siqueira *et al.*, 2009).

Como algumas das conclusões de estudos sobre diversidade sexual criticam a sua efetividade (Saraiva, & Irigaray, 2009) e/ou

sugerem a necessidade da efetiva aplicação da gestão da diversidade, a coerência com o discurso e a prática, ou ainda refletem sobre a importância da educação para a diversidade nas organizações (Irigaray, & Freitas, 2011; Neto, Saraiva, & Bicalho, 2014; Pompeu, 2015; Rohm, & Pompeu, 2014), analisar a prática sobre as possibilidades e desafios com foco na área de treinamento pode oferecer implicações teóricas e práticas relevantes para o avanço de tais estudos ao detalhar iniciativas positivas (possibilidades) e pontos que devem ser melhorado (desafios) - o que pode ser benéfico também para as empresas e seus trabalhadores.

Assim, o objetivo desta pesquisa é de identificar e analisar de que forma o tema da diversidade por orientação sexual está presente no treinamento de uma empresa, quais são os desafios e possibilidades de se abordar esta questão no âmbito da educação corporativa. Considera-se a discussão da educação para a diversidade sexual no ambiente corporativo relevante, uma vez que são diversos os relatos de pessoas que sofrem homofobia nas empresas públicas ou privadas por conta de sua orientação sexual minoritária (Carrieri, Souza, & Aguiar, 2014; Garcia, & Souza, 2010; Siqueira, Saraiva, Carrieri, Lima, & Andrade, 2009).

Para tanto, foi selecionada uma empresa que divulgasse publicamente algum tipo de envolvimento com a questão LGBT. Foram entrevistados doze funcionários de uma empresa do setor de petróleo, por meio de um roteiro de entrevista com perguntas abertas. Buscou-se saber se o treinamento inclui a diversidade sexual claramente, a quem se destina e o seu tempo de duração para verificar sua abrangência e intensidade. Além disso, foram considerados relatos das pessoas entrevistadas acerca de suas experiências na companhia sobre as dificuldades de se abordar a diversidade por orientação sexual no contexto da educação corporativa da empresa em que trabalham.

Por sua vez, o treinamento em diversidade pode ajudar a suprir o baixo nível de educação em relações humanas presente na sociedade, bem como pode constituir um bom local para que a organização lembre aos seus empregados de suas políticas de diversidade sexual (Mickens, 1994). Além disso, programas permanentes de treinamento e desenvolvimento podem melhorar a qualidade e otimização de processos de organizações interessadas no desenvolvimento de uma cultura com vistas a elevar o seu nível de competitividade (Costa, Rocha-Pinto, & Dubeux, 2012).

2. Referencial Teórico

2.1. Treinamento e a educação corporativa

As atividades de treinamento podem ser percebidas como um processo que almeja a obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes e que põe os processos da área de T&D como uma das principais práticas da gestão de pessoas buscando o alcance de maior

eficiência e eficácia organizacional (Costa *et al.*, 2012). Os autores mencionam que tais processos envolvem atividade planejada em função dos investimentos e esforços das organizações direcionados para a geração de oportunidades de aprendizagem de seus trabalhadores. Silva e Meneses (2012), salientam ainda que a avaliação das necessidades de treinamento visa o alinhamento entre ações de treinamento e objetivos organizacionais, as competências que devem ser desenvolvidas e as pessoas que demandam capacitação. A análise das necessidades de treinamento, especificamente, já foi estudada no Brasil em contextos de organizações diversas como em uma empresa de administração portuária (Ferreira, Abbad, Pagotto, & Meneses, 2009), com servidores de uma autarquia federal e com funcionários de *call centers* (Ferreira *et al.*, 2009; Silva & Meneses, 2012; Silva & Mourão, 2014).

O processo de treinamento pode ser desmembrado em quatro fases, a saber: o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), o planejamento, a execução e a avaliação (Castro, & Borges-Andrade, 2004).

Segundo os autores supracitados, o levantamento das necessidades de treinamento envolve um estudo prévio, consistindo em uma etapa de diagnóstico de forma a dimensionar e definir problemas. Além disso, lembram que este é o momento para se analisar o que deve ser treinado, para quem e para que o treinamento servirá, de forma a trazer à tona e clarificar os possíveis caminhos de capacitação nos quais a organização deva investir.

Após a realização do levantamento das necessidades de treinamento, é preciso escolher o meio pelo qual serão supridas as necessidades identificadas, efetuando assim, o planejamento do treinamento mais adequado (Costa *et al.*, 2012). Assim, a fase do planejamento consiste na elaboração e operacionalização dos objetivos, fazendo parte desta etapa: a escolha dos métodos didáticos, definição de recursos, determinação do conteúdo, carga horária, local do treinamento, apreciação do custo benefício (Castro, & Borges-Andrade, 2004). O planejamento pode também ser considerado como uma função tradicionalmente administrativa, uma vez que envolve a escolha de objetivos, processos e programas a partir de diversas alternativas, sendo uma tomada de decisão que impacta a direção futura de uma organização ou unidade de negócios (Costa *et al.*, 2012).

Já, a fase de execução consiste na aplicação prática do que foi planejado e programado para atender as necessidades de aprendizagem mapeadas pela organização (Costa *et al.*, 2012) e abarca a implementação efetiva do que foi programado, consistindo no treinamento propriamente dito (Castro & Borges-Andrade, 2004).

Por fim, segundo os referidos autores, a última fase, da avaliação corresponde a fase em que é aberto o espaço para verificar se os objetivos finais do treinamento foram alcançados. A avaliação

do treinamento consiste na coleta de dados para obter informações a respeito de sua efetividade (Balarin, Zerbini & Martins, 2014). Vale salientar que o êxito do treinamento está fortemente ligado à realização adequada das etapas anteriores que formam o processo de treinamento (Costa *et al.*, 2012).

De acordo com Diamantidis e Chatzoglou (2014), para que um programa de treinamento seja bem-sucedido e alcance seus objetivos, o processo de treinamento deve: (1) ser desenhado de uma forma que transmita confiança aos seus participantes que podem aplicar em seu ambiente de trabalho tudo aquilo que aprenderam no treinamento; (2) prover exemplos práticos em aula dos conhecimentos e habilidades ensinados que possam ser aplicados em condições que simulem o real ambiente de trabalho e (3) apresentar uma estrutura comportamental que um trabalhador deve seguir de forma que o conteúdo do treinamento seja implementado de forma eficiente em seu trabalho.

Por sua vez, a Educação Corporativa representa uma nova dimensão da área de treinamento e desenvolvimento nas empresas, consistindo em um processo contínuo de ensino e aprendizagem e é definida a partir das estratégias organizacionais (Rocha-Pinto, Pereira, Coutinho, & Johann, 2007). Na expectativa de agregar valor aos funcionários envolvidos com o negócio, diversas empresas implementaram Universidades Corporativas com uma estrutura de fato ou mesmo de uma maneira mais simplificada, na forma de Sistemas de Educação Corporativa (Costa *et al.*, 2012). No Brasil, as ações de Educação Corporativa têm recebido crescente atenção, confirmando sua relevância e seu valor em um ambiente competitivo, no qual a capacitação dos trabalhadores é fundamental para o êxito empresarial (Costa *et al.*, 2012).

De acordo com Rocha-Pinto *et al.* (2007), a Educação Corporativa possui princípios filosóficos, metodológicos e empresariais. São eles: (filosóficos) a mudança cultural, valorização do ser humano e visão sistêmica; (metodológicos) utilização de práticas que privilegiam a interação dos grupos, valorização das experiências profissionais e incentivos ao autodesenvolvimento, fortalecimento dos papéis das lideranças; (empresariais) alinhamento com o planejamento estratégico, preocupação com a cultura e identidade organizacional e utilização de tecnologias de gestão diversificadas.

Uma forma de ser realizada a educação corporativa é mediante as Universidades Corporativas. As Universidades Corporativas emergiram há pouco aproximadamente duas décadas como uma unidade organizacional distinta, expressamente dedicada ao gerenciamento dos processos de treinamento, organizando as atividades de treinamento com o objetivo de implementar a estratégia corporativa em diferentes níveis da organização (Guerci, Bartezzaghi, & Solari, 2010). Segundo os autores, as Universidades Corporativas são parte de uma complexa rede de relacionamentos

dentro e fora dos limites da companhia e esta complexidade tende a aumentar o número de sujeitos que estão envolvidos nas atividades de treinamento.

Pode-se dizer que as Universidades Corporativas (UCs) possuem como missão a formação e o desenvolvimento dos talentos humanos na gestão dos negócios, de forma a promover a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (Eboli, 1999). Segundo a autora, no núcleo central de todas as decisões sobre o formato e características desse novo sistema de desenvolvimento nas organizações, estão as competências humanas – consideradas críticas para o sucesso da empresa.

2.2. Possibilidades de mudança da discriminação: o treinamento em diversidade sexual

No contexto da diversidade nas organizações e no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o das pessoas homossexuais como consequência do heterossexismo e da homofobia (Siqueira, & Zauli-Fellows, 2006) presentes na sociedade.

Homofobia é o termo usado para descrever as atitudes hostis contra mulheres lésbicas e homens gays (Herek, 1984). Embora, o primeiro elemento da homofobia seja a rejeição irracional ou mesmo o ódio em relação a gays e lésbicas, a homofobia é uma manifestação arbitrária que consiste em qualificar o outro como “contrário”, “inferior” ou “anormal” (Borrillo, 2009).

Neste sentido, pode-se argumentar que as organizações produzem, reproduzem, significam e ressignificam as práticas sociais em suas práticas organizacionais a partir de ações ligadas aos temas da homofobia, diversidade e políticas de diversidade por orientação sexual, naturalizadas em documentos organizacionais e nas relações interpessoais de seus funcionários (Pompeu, 2015).

A discriminação por orientação sexual nas organizações brasileiras pode estar presente sob a forma da violência moral (Siqueira *et al.*, 2009), das dificuldades ou impossibilidades de ascensão profissional (Garcia, & Souza, 2010), sob a forma de humor (Irigaray *et al.*, 2010), com relação aos homens gays (Neto *et al.*, 2014), contra mulheres homossexuais (Irigaray & Freitas, 2011), contra pessoas transgêneras (Carrieri *et al.*, 2014).

Assim, parte-se da posição de que, em virtude da existência de experiências discriminatórias nas organizações contra as pessoas homossexuais, decorre daí uma necessidade de treinamento em diversidade nas organizações onde ocorre tal discriminação, principalmente nas que presença como valor. Sendo assim, alguns autores da literatura internacional ajudam a preencher esta lacuna, oferecendo sugestões de boas práticas neste sentido.

Como sugestões de boas práticas para promover a inclusão de pessoas homossexuais no ambiente de trabalho, Day e Greene (2008) ressaltam que os gestores de uma forma geral devem ser ensinados a reconhecer e eliminar comportamentos homofóbicos entre seus subordinados.

As políticas de treinamento em recursos humanos podem ajudar a criar de uma cultura de inclusão, é o que assinala a pesquisa de Mickens (1994) no contexto norte-americano. O autor indica existem três principais formas para tanto: pelo exemplo, mediante o treinamento em diversidade e ao encorajar funcionários gays e lésbicas a fazer isso eles mesmos.

A educação pelo exemplo segue praticamente as mesmas linhas recomendadas para um CEO e para um gestor que tenta ser apoiador para um empregado que quer sair do armário: enfatizar publicamente que não existe discriminação neste local de trabalho. Mickens (1994) recomenda que se faça um esforço especial para alcançar os empregados gays e lésbicas, tente se certificar de que todos seus empregados estão confortáveis e capazes de trabalhar juntos; deve-se escutá-los, mostrar-se como igualmente aberto para falar de preocupações de empregados gays e não-gays (o que pode ser feito de acordo com cada estilo de gerência de quem deseja fazê-lo: formalmente ou informalmente, em memorandos ou pessoalmente).

Uma forma de melhorar a compreensão do heterossexismo por pessoas não homossexuais é mediante um exercício chamado “questionário reverso” sugerido por Mickens (1994, pp.269-270):

- “- O que você pensa que causou a sua heterossexualidade?
- Quando e como você decidiu ser heterossexual?
- É possível que a sua heterossexualidade seja apenas uma fase?
- Por que as pessoas heterossexuais se sentem compelidas em seduzir outras pessoas para seu o estilo de vida?
- Se você nunca dormiu com uma pessoa do mesmo sexo, é possível que tudo o que vocês precisem seja um(a) bom(boa) amante do mesmo sexo?
- Por que você insiste em exibir a sua heterossexualidade? Por que você não pode apenas ser quem você é e ficar calado sobre isso?
- A grande maioria (mais de 96%) dos molestadores de crianças são heterossexuais. Você considera seguro expor suas crianças a professores heterossexuais?

- Com todo o suporte social que o casamento recebe, a taxa de divórcio ainda permanece 50%. Por que existem tão poucos relacionamentos estáveis entre heterossexuais?
- Considerando a ameaça de fome e superpopulação, a raça humana pode sobreviver se todos forem heterossexuais como você?
- O grupo com maior crescimento de casos de AIDS é heterossexual. Não deveria ser proibido o sexo entre heterossexuais?”.

O autor recomenda que este exercício seja aplicado por um facilitador experiente, com uma atmosfera de confiança, sem ameaça de confrontação e com algum grau de senso de humor. Ele pode ser feito no treinamento dividindo as pessoas em pares e fazendo com que uma pessoa de cada par seja o “heterossexual designado”. A outra pessoa procede perguntando uma série de questões que frequentemente são perguntadas a pessoas homossexuais (só que neste questionário são adaptadas aos heterossexuais).

Se a abordagem da educação é pelo exemplo ou mediante o treinamento em diversidade, seu impacto é aumentado exponencialmente com testemunhos pessoais – isto é, ao ter um(a) empregado(a) abertamente gay ou lésbica, tornando as abstrações políticas em realidade tangível (Mickens, 1994). Segundo o autor, no treinamento em diversidade, o testemunho pessoal pode ser repassado por um treinador gay ou uma treinadora lésbica, por um palestrante convidado ou mesmo mediante a exibição de um vídeo, mas a forma mais efetiva é por um membro de um grupo.

Algumas companhias oferecem subsídios a esses esforços e, as que não oferecem, podem encorajar a atividade desenvolvendo programas de consciência, provendo materiais escritos, encorajando o trabalho voluntário à comunidade ou participando de eventos como a parada do orgulho LGBT sob a bandeira da companhia (Mickens, 1994).

A educação é um processo de longo prazo que pode levar anos para avaliar, mas as companhias podem tomar medidas para acelerar o impacto da diversidade como, por exemplo, tornando os programas de diversidade obrigatórios para todos os empregados ou pelo menos para todos os gerentes (Mickens, 1994). Uma outra medida, de acordo com o mesmo, que pode ter um grande impacto é a inclusão de uma questão na avaliação de rotina da performance dos empregados: “quão bem o empregado trabalhou com aqueles que são diferentes dele?”.

As organizações podem também instituir *workshops* em diversidade que tratem de questões de relevância para empregados homossexuais (Button, 2001). Segundo o autor, *workshops* sobre questões ligadas aos gays e lésbicas permitem aos treinadores que

apresentem informações corretas sobre homossexualidade, dissipar más percepções e reduzir a ansiedade entre empregados heterossexuais.

3. Procedimentos Metodológicos

Para realização deste estudo de caso único, foi escolhida uma empresa tendo como critério a existência de algum discurso ou prática ligado a diversidade por orientação sexual, o que pode ser considerado um caso peculiar (Yin, 2010), já que não é comum empresas brasileiras terem este tipo de discurso, ainda que contemplem outras formas de diversidade. Desejou-se saber, justamente, os desafios e possibilidades de abordar o tema da diversidade sexual no ambiente corporativo e, uma vez que a empresa não possuísse nenhum discurso ou atuação neste sentido, tornando a questão invisível. Poderia dificultar encontrar relatos dos desafios e possibilidades de abordar o tema, pois este poderia não ser abordado.

A empresa do estudo de caso caracteriza-se por ser uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o governo brasileiro e atua como uma empresa integrada de energia nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. Além do Brasil, a empresa está presente em outros dezessete países e é líderes do setor petrolífero deste país.

Foi elaborado um roteiro para a realização das entrevistas com perguntas abertas. As perguntas relativas ao treinamento buscam saber se ele inclui a diversidade sexual claramente, a quem se destina o treinamento e o seu tempo de duração para verificar sua abrangência e intensidade.

A duração média do total das entrevistas foi de uma hora e quatro minutos. Foram entrevistados doze funcionários porque considerou-se este o ponto de saturação. Para assegurar o sigilo da identidade das pessoas entrevistadas, optou-se por adotar um código, associando cada pessoa à letra E e, em seguida, seu número na ordem cronológica da realização das entrevistas (E1 - primeira pessoa entrevistada; E2 segunda pessoa entrevistada e assim por diante). Algumas pessoas entrevistadas solicitaram também que o nome da empresa não fosse revelado, o que foi respeitado aqui referindo-se à companhia pelo nome fantasia “EPB”.

Destas doze pessoas entrevistadas, uma se identificava como bissexual (E1), sete heterossexuais (E2; E3; E5; E6; E8; E9; E12) e quatro homossexuais (E4; E7; E10; E11). Destes, um ocupou o cargo de estagiário (E1), três pessoas eram concursadas com cargo de nível técnico (E4; E10; E12), oito concursadas com cargo de nível superior (E2; E3; E5; E6; E7; E8; E9; E11).

Após transcritas as entrevistas, os relatos foram tratados segundo o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p.38). Sobre intenção do método, pode-se dizer que é: “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (Bardin, 1977, p.38). A análise de conteúdo pode ajudar pesquisadores que buscam desenvolver estudos no campo de administração segundo uma abordagem analítica crítica e reflexiva (Mozzato & Grzybovski, 2011), como é o caso da presente pesquisa.

Assim, após a leitura das transcrições das entrevistas e análise do material, foram elaboradas subcategorias a *posteriori*, dentro das duas grandes categorias possibilidades e desafios, de forma a alcançar o objetivo proposto, que serão analisadas a seguir.

4. Análise dos Resultados

Possibilidade 1: Aberturas pontuais por parte da empresa para abordar a diversidade

O entrevistado 4 considera que a empresa está aberta ao diálogo, porém que poucas pessoas possuem interesse próprio em participar deste diálogo:

E4: “Uma empresa que abre um dia de *workshop*, pra que as outras pessoas venham para poder discutir e saber, ela está aberta para o diálogo. [...] elas são inscritas pelos seus gerentes. Então, elas têm que manifestar, também, interesse para ir ao fórum. São as pessoas que estão interessadas ou indicadas. [...]. Ou você vai porque você atua na área de RS (Responsabilidade Social), e é importante que você saiba o que está acontecendo na empresa, nesse sentido. Entendeu? Eu acho que, na verdade, poucas pessoas têm interesse nesse fórum da diversidade, porque são pessoas que não estão envolvidas nessas questões. Entendeu? Existem vários fóruns, existem várias coisas que acontecem na companhia, que muita gente não sabe. [...] isso precisa ser mais polarizado, mais difundido. É claro que a Universidade [Corporativa] ela faz essa divulgação, mas nem sempre chega a ponta, né?”

A realização de workshops de fato é uma sugestão oferecida por Button (2001). Nem todos vão a este fórum de diversidade, o que pode gerar ausências das pessoas que mais precisariam quebrar seus preconceitos por não mostrar interesse em se inscrever ou o gestor não ter a sensibilidade de perceber que seu funcionário precise deste tipo de treinamento. O próprio E4 reconhece que são poucas pessoas que comparecem a este fórum assim como outras iniciativas pois poucas pessoas sabem que existe por conta de uma divulgação insuficiente. O fórum de diversidade também está presente no relato do entrevistado 9, heterossexual:

E9: “Existe um fórum de diversidade, um curso, um curso não. Um fórum. Que a universidade [nome da empresa] realiza de tempos em tempos. São ações que a gente às vezes desconhece um pouco, né? Essas questões de treinamento porque não é tão divulgado assim, pelo menos na nossa área lá do jurídico [...] Treinamento você geralmente vai ter as pessoas sentadas numa sala de aula e tal... E aí de repente você vai focar um professor, às vezes dois e tal. O fórum é um negócio mais aberto, você chama de repente pessoas mais de fora pra falar. Tem palestras, é um auditório. Às vezes tem dinâmicas. [...] Mas o fórum varia de tempo. Pode ser de um dia, de dois de três (dias)”.

O E9 também fala do desconhecimento por parte dos funcionários dessas iniciativas como o fórum de diversidade e da pouca divulgação de tais eventos por parte da companhia. Isto revela um posicionamento dúbio por parte da empresa com relação à diversidade: se por um lado exista o fórum de diversidade por outro ele é pouco divulgado, ou seja, parece não haver interesse que os funcionários se esclareçam e aprendam mais sobre este tema.

De qualquer forma, a existência do fórum pode ser vista como uma possibilidade de abordar a diversidade sexual no ambiente corporativo – ainda que o ideal fosse que todos funcionários participassem.

Possibilidade 2: Educação pelo exemplo e Liderança

A seguir, a empresa é reconhecida por uma mulher homossexual de que, em sua percepção, a política é efetiva. O curso, como se pode perceber, pode ser uma oportunidade para que funcionários LGBTs exponham suas experiências em relação às políticas como relatado pela entrevistada 5, heterossexual:

E5: “E tem esse curso de responsabilidade social, que é oferecido na Universidade [corporativa]. [...] E ela era uma mulher lá do Norte. [...] No treinamento de responsabilidade social comigo... Veio o assunto de diversidade, ela pediu para licença para a professora e pegou o exemplo prático dela. Como aquilo funcionava, que ela vivenciava daquilo que estava sendo falado [...] Ela falou que ela também havia adotado uma criança, e os benefícios, também, que ela e a família dela usufruíam, como qualquer outra pessoa da companhia, não tem discriminação. Ela não deixava de ter acesso a alguma coisa porque ela tinha essa orientação sexual”.

No excerto apresentado, nota-se a ocorrência da educação pelo exemplo, uma vez que a funcionária homossexual dá o exemplo de que a política de benefícios era efetiva.

A seguir o entrevistado 7, homossexual, relata sua experiência no curso de formação pelo qual passou logo ao entrar na companhia:

E7: “Todo empregado que entra na [empresa], ele tem que tomar ciência que existe o código de ética, e esse código de ética tem que ser passado e ensinado para que as pessoas entendam aquele código. [...] Eu lembro que quando entrei na [empresa], meu curso de formação foi em Salvador. Chegou uma mulher lá para falar sobre o código de ética [...]. Aí ela falava, arrepiava! Pô, ela falava de uma forma muito direta dessa questão de homossexualidade. Ela falou que ela, se ela chegar no banheiro e ver alguém falando negativamente sobre homossexuais, ela vai lá, bate no ombro e pergunta o porquê e por que está falando isso dentro da [empresa], se dentro da [empresa] tinha política de diversidade! E ela fazia isso em qualquer lugar, porque ela tinha esse papel e que todos deveriam ter esse papel, porque assim que se faz cultura”.

Assim, o E5 cita um exemplo de iniciativa a favor da redução homofóbica que pode ser realizada por qualquer pessoa para construir uma cultura organizacional que efetivamente respeite a diferença. A responsável pelo código de ética não apenas passa a informação de que não se deve discriminar, como realiza iniciativas de combate a homofobia no dia a dia da empresa por acreditar que é assim que se muda a cultura organizacional de um lugar sendo ela

mesma o exemplo dessa mudança ao não silenciar frente um ato de opressão. De fato, Mickens (1994) destaca a importância da educação pelo exemplo (como foi feito pela funcionária) na construção de uma cultura de respeito a diversidade e proibição de discriminação por orientação sexual. Como Dimitrov (2015) reconhece, a liderança e o exemplo estabelecido por ela, assim como o olhar para as pessoas como seres humanos e não como meros funcionários pode tornar a organização mais humana. Isto é fundamental em um ambiente em que possa existir a discriminação.

Possibilidade 3: Propostas e iniciativas de melhoria da homofobia por conta de esforços individuais

O E10 também relata que não são todas as pessoas que passam por curso de formação e busca articular no sindicato uma iniciativa de que o próprio sindicato de combate às opressões participe falando da questão da diversidade.

E10: “A gente iniciou esse debate no sábado, nesse setorial gay, setorial LGBT - mas como tinha só gay a gente brincou e chamou de setorial gay - mas a intenção não era ser. [...]Então assim, o próprio movimento ele é dividido.[...] A gente trouxe propostas para combater a LGBTfobia nos espaços do sindicato e nos espaços onde a gente atua, no trabalho. [...] começar a fazer palestra, panfleto, explicando o que é opressão, o que é a LGBTfobia, o que é machismo, o que é xenofobia, o que é racismo, aqui dentro a gente fazer. Porque a gente já teve três debates aqui, um de mais geral, um sobre mulheres e outro sobre o racismo, esvaziado, poucos diretores. Os diretores que vieram, geralmente, são diretores que militam pelo meu grupo ou... Que o meu grupo é o base, aqui se tem 4 grupos aqui dentro. Ou um ou outro diretor que não é dos mais antigos, que é dos novos e que acha que tem que fazer mesmo, tocar essa bandeira porque é importante. Então, cara, a gente identificou a necessidade da gente fazer alguma coisa de formação aqui dentro [...] Um treinamento, um curso, um esclarecimento, alguma coisa”.

O E10 percebe a fragmentação dentro do próprio sindicato da empresa. Por exemplo, o que era o setorial LGBT eles denominaram de setorial “gay”, reduzindo o grupo de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros aos homens gays dada a invisibilidade de LGBTs no debate do setorial. As sugestões de forma de treinamento são, então,

mesmo dentro do sindicato e nos respectivos locais de trabalho dos membros do sindicato: por meio de palestras, panfletos sobre intolerâncias, treinamento, cursos de esclarecimento. Mesmo dentro do sindicato quando há debates sobre outras formas de opressão que não a homofobia o E10 relata a ausência de diretores.

Desafio 1: Treinamentos técnicos em detrimento dos reflexivos e as barreiras para aprovação do curso de diversidade

No exemplo que se segue há uma tentativa de iniciativa para a redução da homofobia no âmbito do treinamento que, embora alguns funcionários saibam e apoiem, não recebeu apoio institucional:

E2: “O [nome do E4] mesmo, que é um companheiro nosso que é homossexual, ele tentou desenvolver um curso de Gestão da Diversidade na [universidade corporativa], fez ementa, fez tudo, era só aprovar. [...]. Mas não conseguiu ser aprovado. Por que não conseguiu ser aprovado? Porque uma coisa é você fazer coisas burocráticas ali que oneram mais ou menos a companhia, mas não tanto também. A questão do parceiro do mesmo sexo dá uma medida, e dá uma canetada e não se preocupa mais com isso. Agora quando a questão é com a mente das pessoas, a forma de ver as coisas, a coisa muda de figura. Então, gestão da diversidade, a ideia era inclusive ser feita com os gerentes que em última instância são formadores de opinião, foi negado. Até hoje está pra ser feito”.

O entrevistado 2, heterossexual, conta o caso de seu colega E4 que tentou implementar um curso de gestão da diversidade, porém não conseguiu. O E2 compara a facilidade de aprovação das medidas pró-diversidade sexual existentes - como os benefícios ao(à) parceiro(a) do mesmo sexo - à não aprovação do curso. As primeiras são consideradas “burocráticas” e, por isso fáceis de decidir também por não proporcionarem reflexão nos(as) funcionários(as) (“dá uma medida, e dá uma canetada e não se preocupa mais com isso”). De forma diferente, no entanto, um curso poderia proporcionar uma mudança ontológica nos(as) funcionários(as) (“quando a questão é com a mente das pessoas, a forma de ver as coisas”) o que seria o empecilho para a aprovação do curso na visão do entrevistado, com a qual concorda-se aqui. Afinal, muito maior a possibilidade de mudança mediante um curso do que com a aprovação de benefícios que não necessariamente geram uma reflexão nas pessoas sobre a diversidade humana.

O entrevistado 10, homossexual, também soube deste caso da tentativa de implementação do curso de gestão da diversidade e, assim como o E2, faz uma comparação geral entre o perfil dos cursos oferecidos pela universidade corporativa e os que não são:

E10: “é uma área muito técnica e a gente precisa do técnico? Precisa, mas a gente precisa também dos cursos da área de humanas. Entendeu? Redação técnica, por exemplo, que o E4 dá é interessante, é bom, é importante, tem outros cursos que são importantes também, mas os cursos voltados para a área social são inexistentes”.

O entrevistado 4, homossexual, foi quem procurou implementar o curso e tanto o entrevistado 2, heterossexual, como o entrevistado 10, homossexual sabem desse caso (provavelmente porque os três estão ligados ao sindicato de combate às opressões, sendo o E10 o diretor). A seguir foi perguntado a quem o entrevistado pediu a aprovação para entender melhor de onde surge o silêncio em relação a este curso:

“Pesquisadora: E ele pediu pra quem?

E2: Universidade Corporativa [...] Né? Porque ele já é professor da [empresa] de outros cursos [...]. Português instrumental, geopolítica do petróleo... esses cursos a Universidade [Corporativa] ela oferece. Cursos instrumentais. Inclusive tem cursos de valores, de liderança, cursos de falar em público. Esses cursos também a Universidade oferece. Gestão da diversidade, por algum motivo está além do que eles acham que é o correto. [...] aí você tem uma empresa que é extremamente hierarquizada pelo masculino, extremamente machista”.

Vale comparar os tipos de cursos (em geral técnicos e instrumentais) que são oferecidos pela Universidade Corporativa e o que foi negado – de diversidade.

No relato a seguir é apresentado por parte do entrevistado 4, homossexual assumido, uma iniciativa acerca de seu curso de diversidade engavetado:

E4: “Eu criei uma ementa de um curso de diversidade é [...] que é de formação para gestores. É um trabalho de educar, de preparar os gestores, os servidores, os gerentes, tal, a lidar com a diversidade humana, diversidade sexual, principalmente. A abordagem, o respeito, a não piadinha, o assédio. Entendeu? Já tem um ano. Já foi contemplado, já foi apresentado oficialmente para a gerente da Escola de Gestão de Negócios. Infelizmente, foi embarreirado[...]. Mas o meu projeto, ele não foi descartado. Entendeu? Ele simplesmente não saiu [...] não houve, o que a gente chama, de gerência que compre a ideia, que banca a ideia. Por que tudo gera custos, é um investimento que a empresa faz, não é só... não é um custo de pessoal, de professores, mas é um custo da ideia a ser implementada e ter outros gerentes, dentro da própria companhia, que compre a ideia, também. Entendeu? Então, isso é um jogo. É um jogo político mesmo [...] o título é: Diversidade Sexual: Construindo Saberes. A ideia é mostrar para essas pessoas, através de vasta bibliografia que nós temos, não só Judith Butler, que trabalha com questão de gênero, o Michel Foucault, da história da sexualidade[...] porque eu acho que para você trabalhar com os gestores, que são os gerentes, você tem que sensibilizá-los, porque aí a gente vai construindo, e aí sim que é uma defesa que eu faço, construindo uma nova cultura dentro da companhia. Que é uma cultura de respeitabilidade, uma cultura de não indiferença”.

O curso elaborado pelo E4 apresenta um material relevante para o treinamento em diversidade sexual já que aborda o respeito, a importância de não se fazer piada e o assédio, pontos constatados em diversas pesquisas sobre homofobia no trabalho (Garcia, & Souza, 2010; Irigaray *et al.*, 2010; Rohm, & Pompeu, 2014; Siqueira, & Zauli-Fellows, 2006). Além disso, seria direcionado aos gestores. Esse foco seria importante pois, por exemplo, na análise do E11, homossexual, sobre o discurso institucional de diversidade sexual da empresa percebeu que não necessariamente o discurso da companhia é desdobrado nas práticas dos gerentes – o que vai contra um dos doze princípios éticos da companhia que é a coerência entre o discurso e a prática (EPB, 2014). Além disso, o curso contemplaria autores que já realizaram importantes estudos acerca desconstrução do binarismo de gênero e teoria *queer* (Butler, 1990; 2014) e da sexualidade (Foucault, 1984). Embora o curso estivesse pronto e já tivesse o material elaborado pelo E4, o projeto foi engavetado sob a desculpa

de que “geraria custos”. Se apenas no ano de 2013 a empresa divulgou o lucro líquido de 23,57 bilhões de reais, a implementação de um curso já elaborado, em instalações já existentes (da universidade corporativa) seria algo tão custoso? Ou na verdade se trata de uma retórica economicista (Rohm, 2003)? Ou seja, nota-se aqui que a companhia não percebe como mínimo investimento o apoio a este curso ou por não desejar melhorar o respeito a diversidade sexual na companhia e nem que seus funcionários reflitam sobre isso.

O autor da proposta engavetada a compara com um outro material didático, de natureza técnica que ele elaborou, este, por sua vez premiado:

E4: “Esse prêmio é de um trabalho[...] o título é: ‘Redação empresarial, criação de material didático para o desenvolvimento de competências redacionais em contexto corporativo’. O redator empresarial ele acaba sendo uma... algo... que é algo que é muito instrumental, né?”

Há, portanto, a desvalorização da comunicação de informações e conhecimentos acerca da diversidade sexual pelo E4. Se por um lado a empresa premia as competências para a redação corporativa, por outro ignora e iniciativa de curso de diversidade sexual. Percebe-se na empresa um posicionamento que valorize a andragogia instrumental, ou seja o ensino de habilidades e competências que privilegiem a formação tecnicista e de inteligência instrumental dos empregados em detrimento da produção de subjetividades criativas, autônomas e produtoras de singularidades humanas em sua riqueza de possibilidades (Rohm, 2003).

Desafio 2: Ausência do curso de formação para todos os níveis no qual é mencionada a questão da diversidade

Embora alguns entrevistados de nível superior tenham tomado conhecimento da proibição de discriminação que incluía a orientação sexual no curso de formação de novos empregados oferecido pela empresa quando entram, alguns entrevistados relatam a ausência de curso de formação para cargos de nível médio e técnico:

E12: “Deveria ter curso de formação. Que assim, quando a pessoa entra, ela fica 8 meses no curso dependendo do cargo tem 8 meses, tem 3 meses, tem 4 meses dependendo do cargo. O meu cargo é o mais jogado às traças porque a gente não tem curso de formação. [...] Deveria em todos os cargos ter a questão da diversidade como um

ponto de pauta, curso, sabe? Dentro do curso de formação”.

A entrevistada 12, heterossexual, sente o desprezo ao cargo de técnico administrativo por parte da companhia por parte da companhia pela ausência de curso de formação (“meu cargo é o mais jogado às traças”), embora a maioria dos cargos tenha. Percebe-se que esta ausência também gera uma perda de oportunidade de a empresa comunicar seus valores e falar sobre seu código de ética, o respeito a diversidade e a proibição da discriminação que inclua a orientação sexual. Talvez a política da companhia por meio deste silêncio seja de que não é importante informar a essas pessoas a estas pessoas e deseje-se aproveitar exclusivamente sua força de trabalho como técnicos cortando inclusive uma oportunidade de um curso de formação.

O entrevistado 10, homossexual, também não passou por curso de formação na época que entrou na companhia:

E10: “Na minha época, quando eu entrei meu cargo era de nível médio somente, então eu não fiz o curso de formação. Tem um outro cargo também que é o técnico de administração e controle, que é como se fosse assistente administrativo que também não tem curso de formação. [...]isso é uma demanda do sindicato, a gente incluir no curso da [Universidade Corporativa] e que o sindicato vá lá participar também, não só falar da questão do sindicato, da importância e também falar da questão da diversidade”.

Desafio 3: Falta de eficácia do treinamento em diversidade pela persistência da homofobia

No fragmento que se segue a entrevistada 3, heterossexual, informa que acredita que na semana de ambientação é falada a questão da orientação sexual:

E3: “Na palestra, eu acho. Por que antes de a gente começar o curso, tem uma semana de ambientação. [...] E nessa questão dos valores, diversidade eles sempre falam que não discriminam sexo, raça, orientação religiosa, nada. [...]. Na teoria não descriminam nada. Mas eu sei de gente que tem orientação homossexual e que tem cargos de gerência [...] Eu já vi outras pessoas

fazerem piadinha do cara e não sabia que o cara era. Mas fazer aquela piadinha bem sutil, dá uma risadinha um para o outro”.

Embora na palestra se ensine a não discriminar, as piadas persistem. A discriminação pode ocorrer sob a máscara do humor (Garcia, & Souza, 2010; Irigaray et al., 2010; Rohm, & Pompeu, 2014). Outro caso do humor como forma de discriminação ocorre no relato do excerto que se segue:

E8: “Agora, se tiver algum caso de homofobia, por exemplo, você tem o canal da ouvidoria que você pode reportar se você estiver se sentindo vítima, ou se estiver prejudicando. [...] Bom, tinha uma pessoa, aí já estava num cargo mais elevado que ficava fazendo essas brincadeiras num curso de formação ele estava como instrutor. Que eu saiba não tinha nenhum homossexual no curso de formação. Mas aí ele perguntava: tem algum homossexual aqui e tal? Porque ele já foi denunciado pra ouvidoria. Então eu presumo que a ouvidoria no mínimo já foi dar uma perturbada nele [...] Ele consultava se tinha algum homossexual e aí ele fazia a brincadeira. [...] ele tinha um cargo elevado e estava dando um treinamento executivo”.

Em vez das ações de treinamento servirem como exemplo de boa conduta, mesmo em treinamentos executivos. é possível encontrar no caso analisado o caminho oposto – pessoas que usem o próprio espaço das atividades de treinamento para reforçar a discriminação por orientação sexual.

Com estes relatos, pode-se perceber que, ainda que a empresa possua ações em que diga ser contra a discriminação por orientação sexual, estas ações parecem não serem suficientes no sentido de alcançar o objetivo de treinar para o respeito às diferenças, já que a discriminação persiste.

5. Considerações Finais

Por fim, pode-se perceber algumas iniciativas pontuais da empresa em relação a questão da diversidade por orientação sexual no contexto do treinamento. Na semana de ambientação em que há um treinamento é mencionada a diversidade como valor da companhia ao apresentar o Código de Ética que proíbe a discriminação. Também há um curso de Responsabilidade Social em que se fala sobre a diversidade e um fórum de diversidade pouco divulgado. Todavia, esses cursos não são acessíveis a todos

funcionários (em geral, pessoas que trabalham no nível médio e técnico não participam) o que pode ser prejudicial em termos da abrangência do alcance do curso.

Nota-se que a empresa desta pesquisa, segundo os relatos, embora mencione a questão da diversidade sexual em alguns cursos – o que, em alguma medida, pode significar uma iniciativa pró-diversidade em comparação a muitas empresas brasileiras que invisibilizam o tema – ainda assim parece ter uma política de apenas tangenciar o tema da diversidade sexual em seus cursos e não aprofundar muito ou problematizá-la. Um debate mais profundo ou mais longo parece ser uma busca pontual de alguns poucos funcionários homossexuais que encontram diversas barreiras para concretizar seus objetivos de fomentar a conscientização dos trabalhadores dentro da companhia.

Como exemplo disto, há a ementa de um curso só sobre Gestão da Diversidade elaborado pelo E4 que nunca foi aprovada. Dados relatos de homofobia presentes nas entrevistas, nota-se que sua aprovação seria muito relevante não apenas para que a empresa possuísse maior integridade com seu discurso de respeito às diferenças e sua prática, como também para que pudesse criar uma cultura organizacional mais inclusiva em relação às pessoas homossexuais. A educação pelo exemplo também se mostrou importante para a transmissão de valores de inclusão e não-discriminação.

Portanto, pode-se perceber mediante este estudo a presença de possibilidades e desafios no que tange às ações de treinamento ligadas à diversidade por orientação sexual. Como possibilidades, foram encontradas: aberturas pontuais por parte da empresa para abordar a diversidade; educação pelo exemplo e liderança; propostas e iniciativas de melhoria da homofobia por conta de esforços individuais. Por sua vez, como desafios, podem ser mencionados: a existência de treinamentos técnicos em detrimento dos reflexivos e as barreiras para aprovação do curso de diversidade; a ausência do curso de formação para todos os níveis no qual é mencionada a questão da diversidade; a falta de eficácia do treinamento por conta da presença da homofobia na empresa.

É de fundamental importância para as empresas que efetivamente desejem reduzir a discriminação no ambiente de trabalho que não restrinjam seus treinamentos a conteúdos de ordem técnica em detrimento daqueles de conteúdo mais reflexivos e que permitem sensibilizar os funcionários para questões mais humanas como a discriminação por orientação sexual. O treinamento pode ser uma oportunidade que, se bem aproveitada, pode fazer a diferença para melhor na vida de muitas pessoas.

Referências

- Balarin, C. S., Zerbini, T., & Martins, L. B. (2014). A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 341-370.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble*. New York: Routledge, Chapman e Hall.
- Butler, J. (2014). Regulações de gênero. *Cadernos Pagu*, 42, 249-274.
- Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17-28.
- Carrieri, A. P., Aguiar, A. R. C., & Diniz, A. P. R. (2013). Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 165-180.
- Carrieri, A. P., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.
- Carvalho, S., & Mourão, L. (2014). Análise das necessidades de treinamento em call centers. *Revista Eletrônica de Administração*, 79(3), 740-772.
- Castro, P. M. R., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *Revista de Administração - RAUSP*, 39(1), 96-108.
- Costa, R. M., Rocha-Pinto, S. R., & Dubeux, V. J. C. (2012). People Capability Maturity Model (P-CMM): Uma Avaliação sobre o Nível de Maturidade em Gestão de Pessoas e os Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa. *Anais XXXVI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2012. CD-ROM.
- Day, N. E., & Greene, P. G. (2008). A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management*, 47(3), 637-654.
- Diamantidis, A. D., & Prodromos, D. C. (2014). Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 149-170.
- Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development*, 39(2), 122-142.
- Eboli, M. P. (1999). Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? *RAUSP*, 34(4), 56-64.
- Epb. (2014). *Código de ética do Sistema Epb*. Retirado de: <<http://www.investidorEpb.com.br/pt/governanca/codigo-de-etica/>>.
- Acesso em: 09/10/2014.
- Ferreira, R. R., Abbad, G. S., Pagotto, C. P., & Meneses, P. P. M. (2009). Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de

uma empresa latino-americana de administração portuária. *Revista Eletrônica de Administração*, 15(2), 349- 375.

Foucault, M. (1984). *História da sexualidade II: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal.

Garcia, A., & Souza, E. M. (2010). Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1353-1377.

Guerci, M., Bartezzaghi, E., & Solari, L. (2010). Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 291-308.

Herek, G. M. (1984). Beyond "Homophobia"- a social psychological perspective on attitudes toward lesbians and gay men. *Journal of Homosexuality*, 10(1-2), 1-21.

Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2011). Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 625-641.

Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 890-906.

Mickens, E. (1994). Including sexual orientation in diversity programs and policies. *Employment Relations Today*, 21(3), 263-275.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Neto, H. L. C., Saraiva, L. A. S., & Bicalho, R. A. (2014). Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), 86-103.

Pompeu, S. L. E. (2015). *Diversidade e trabalho: um estudo sobre políticas de diversidade sexual e homofobia*. 285 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas); IAG/PUC-Rio.

Rocha-Pinto, S. R., Pereira, C. S., Coutinho, M. T. C., & Johann, S. L. (2007). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*, Rio de Janeiro: Editora FGV.

Rohm, R. H. D. (2003). *A produção de subjetividades em organizações contemporâneas: práticas discursivas e políticas da empregabilidade*. 144p. Tese (Doutorado em Administração), EBAPE/ FGV.

Rohm, R. H. D., & Pompeu, S. L. E. (2014). A homofobia como valor determinante nas práticas discriminatórias para a produção de subjetividades. *Psicologia Política*, 14(30), 347-365.

Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.

Silva, G. G., & Meneses, P. P. M. (2012). Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. *Revista Eletrônica de Administração*, 71(1), 27-62.

Siqueira, M. V. S., Saraiva, L. A. S., Carrieri, A. P., Lima, H. K. B., & Andrade, A. J. A. (2009). Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 447-461.

Siqueira, M.V.S., & Zauli-Fellows, A. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, 4(3), 69-81.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

A Produção Científica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos no período de 2004 a 2015

Elizabeth Fiuza De Giovanni
Elane Mendes Nunes De Alencar
Mônica Fraga De Barros Silva
Marcelo Santos Leite
Gilsimar de Brito Fernandes
Marcus Brauer

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar o campo de estudos científicos sobre o tema da liderança no período de 2004 a 2015, em anais dos eventos ANPAD e seus periódicos e em periódicos nacionais com classificação Qualis A, na área de estudos em Administração, pela CAPES. O estudo é de natureza qualitativa por meio de análise documental e bibliometria. Foram encontrados 106 publicações e os resultados demonstraram que os eventos e periódicos da ANPAD representam o maior número de trabalhos publicados sobre liderança, comparativamente aos demais periódicos nacionais analisados. Dos temas relacionados especificamente à liderança teve destaque “estilos de liderança”. Houve predominância dos trabalhos com enfoque metodológico qualitativo e tipo de pesquisa de caráter exploratório. Um levantamento dos autores mais referenciados foi realizado a fim de facilitar futuras pesquisas, tendo Bass, Avolio, Bergamini, Weber e Gardner como os mais citados. Os resultados apontaram um crescente desenvolvimento de estudos de liderança a partir de 2007, essencialmente em Congressos. O artigo finaliza oferecendo sugestões para desenvolvimento e debate, a partir dos seus resultados e sua comparação com trabalhos anteriores, analisando bases de pesquisas semelhantes.

Palavras-Chave: Liderança; Produção científica; Líder; Análise bibliométrica.

1. Introdução

Liderança é um dos fenômenos mais examinado dentre as Ciências Sociais, e é um tema complexo e diversificado (DAY, ANTONAKIS, 2012). Compreender o fenômeno da liderança na atualidade requer um olhar multifacetado, com foco no histórico que vem sendo construído no decorrer dos anos. As organizações sejam públicas ou privadas, precisam se aperfeiçoar permanentemente para obter resultados através de pessoas, e assim se manterem produtivas e eficazes. Nesse contexto, refletir sobre o tema da liderança é essencial.

As diferentes visões do que é a liderança e o que representa a figura do líder nas organizações passaram por uma série de definições, mudanças e novos entendimentos no transcorrer das décadas. Diante disto, surgem novos conceitos e teorias, devendo o debate continuar a ser abordado no campo científico, a fim de possibilitar maiores avanços nos estudos organizacionais.

Percebe-se que o próprio termo liderança tem apresentado inúmeros conceitos no meio acadêmico, mas de uma maneira geral, é consensual que inclui aspectos como motivação, influência e persuasão. Liderança pode ser definida como um processo relacionado à influência de um indivíduo sobre um grupo visando atingir determinado objetivo (NORTHOUSE, 2013).

Essa influência pode ser um diferencial para as organizações, sendo que vários pesquisadores têm buscado clarificar tal assunto de diversas formas.

Apesar de o tema ser bastante discutido na academia, foi observada uma lacuna no tocante à produção científica brasileira de certos aspectos concernentes às publicações sobre liderança, durante o período de tempo proposto por esta pesquisa. Para tal, foi selecionada como tipologia de pesquisa quanto ao meio, a análise bibliométrica. Essa escolha apresenta-se como outro aspecto relevante para este estudo, visto que é pouco utilizada como método investigativo na área de Gestão de Pessoas, sendo seu potencial bastante valioso para a área.

Sintetizar os achados de pesquisas passadas é uma das mais importantes tarefas para avançar uma específica linha de pesquisa (ZUPIC; ČATER, 2015). A bibliometria é um conjunto de métodos de pesquisa em constante evolução, desenvolvido pela Biblioteconomia e pelas Ciências da Informação, que utiliza análises quantitativa, estatística e de visualização de dados não só para mapear a estrutura do conhecimento de um campo científico, mas também como uma ferramenta primária para a análise do comportamento dos pesquisadores em suas decisões na construção desse conhecimento (VANTI, 2002).

Dessa forma, O presente artigo tem como objetivo analisar o campo de estudos científicos sobre o tema da liderança no Brasil, no período de 2004 a 2015, em anais dos eventos ANPAD e seus periódicos e em periódicos nacionais com classificação Qualis A, na área de estudos em Administração, pela CAPES. Para tanto, traçou-se um perfil dos escritos realizados sobre o assunto, indicando-se os métodos, tipos de pesquisa, e outras constatações sobre possíveis contribuições para o avanço científico sobre o tema.

O presente artigo apresenta quatro seções, além desta introdução. A seção seguinte aborda os referenciais teóricos sobre liderança. A segunda seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa. A terceira seção apresenta os resultados da pesquisa. Por

fim, a última seção expõe as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

Ao final da pesquisa, se pretende apresentar uma ferramenta prática na identificação dos principais aspectos relacionados à produção científica sobre liderança no período analisado e sugestões de aspectos a serem explorados e sugestões quanto ao desenvolvimento e debate, a partir dos resultados demonstrados, bem como uma comparação com estudos de produção científica anteriores realizados, analisando bases amostrais semelhantes.

2. Fundamentação Teórica

A compreensão da liderança é um fenômeno complexo, a começar pela busca da definição do que efetivamente ela representa. Uma das visões é a de que liderança se mostra como um processo relacionado à influência de um indivíduo sobre um grupo visando atingir determinado objetivo (NORTHOUSE, 2013). Outro entendimento, que amplia o anterior, é o que envolve levar pessoas a compreenderem e concordarem com o que precisa ser feito, facilitando os esforços individuais e coletivos para se atingir os fins desejados (YUKL, 2010). Esses fins desejados podem ser atingidos pela influência anteriormente citada, entre líderes e seguidores, com o intuito de promover mudanças efetivas e que reflitam propósitos mútuos (ROST, 1993).

Outros esforços podem vir a complementar as visões e conceituações: liderança pode ser também a interação entre pessoas de um grupo, com a existência de estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas (BASS, 1990).

É importante também destacar que não apenas os conceitos são multifacetados, mas as abordagens: desde a centrada no líder, na situação, nos liderados, até a abordagem centrada nas relações.

As abordagens centradas no líder baseiam-se nos aspectos dos traços do líder, dos comportamentos e estilos de liderar, ou seja, das competências envolvidas. As abordagens centradas na situação tornam o contexto ou a situação, determinantes para os comportamentos de liderar, sendo explicadas nos seguintes modelos:

- Modelo da Contingência (FIEDLER, 1967): em que estilo de liderança do indivíduo se altera conforme com as situações apresentadas;
- Modelo da liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1969): em que comportamento do líder muda de acordo com o nível de maturidade dos seus membros da equipe.
- Teoria trilha-meta (HOUSE, 1971,1974): O comportamento do líder se torna aceito e valorizado quando é tido como um meio de satisfação de necessidades pessoais e coletivas das pessoas; e
- Substitutos da liderança (KERR; JEMIER, 1978): defende que determinados fatos substituem ou neutralizam a influência que

possa emergir do estilo de liderança, sendo improvável que as mudanças nos comportamentos do líder possam ter influências nas situações.

As abordagens centradas nos liderados enfatizam a necessidade de conhecer melhor o comportamento dos liderados, que hoje estão em conectados em redes sociais, precisam trabalhar em equipe e valorizam autonomia e flexibilidade. E por fim, as abordagens centradas nas relações consideram as relações de liderança como troca de resultados entre líderes e liderados, em uma relação de confiança. Nessa última abordagem estão três tipos importantes de liderança: a transacional, a transformacional e a carismática.

A liderança transacional estabelece relações de troca baseadas nos interesses pessoais dos subordinados, em um tipo de barganha igualitária entre as partes. Já a liderança transformacional busca despertar no liderado a transcendência de seus próprios interesses em benefício das metas da organização.

Bass (1995) analisou a liderança transacional, transformacional e laissez-faire (em que há ausência de liderança). Para ele, os estilos transacionais e transformacionais são complementares.

A liderança carismática envolve a posição de influência e poder, sendo que líderes carismáticos possuem semelhança com líderes transformacionais.

O tema não se esgota nos conceitos abordados anteriormente. Há ainda outras perspectivas sobre liderança, como de liderança autêntica, que envolve uma grande transparência relacional e perspectiva moral (AVOLIO; GARDNER, 2005), liderança servidora, com ênfase na escuta e comprometimento com o crescimento das pessoas (GREENLEAF, 1970), e as abordagens psicossociais e psicodinâmicas, com aspectos simbólicos, imaginários e inconscientes sobre liderança.

Outro destaque nos artigos pesquisados, além dos estilos de liderança, foi no que se refere às relações entre cultura organizacional e liderança. Sabe-se que o estudo sobre a cultura tem sido bastante utilizado para compreender os fenômenos organizacionais, pois as exigências atuais, como a mudança contínua, a complexidade de processos, fusões, aquisições e outros fatos frequentes levam as organizações a ter um olhar mais atento sobre esse aspecto, inclusive no momento de formular as suas estratégias para um melhor desempenho. (SHULTZ, 2001; SORENSEN, 2002).

Liderança é diferente de gerenciamento. No ambiente empresarial, a figura correspondente era o administrador sério e racional. Com o tempo, administrador e líder se separaram. Entretanto, na atualidade, ambos estão sendo novamente integrados em prol do desempenho (BERTERO, 2007). É possível Administrar sem liderar. Essa administração profissional baseada em razão, fatos e

dados, planilhas marcou a segunda metade do Século XX. A racionalidade é algo importante no processo decisório das organizações, mas as empresas não precisam apenas de administradores, mas também de líderes.

Os líderes, diferente dos administradores, utilizam da emoção e da persuasão para influenciar pessoas para atingir metas. Esse debate entre liderança e administração foi importante e atualmente é bem aceito o conceito de administrador-líder, ou seja, o gestor que saiba trabalhar com razão e emoção no momento e na dose certa.

Para uma boa liderança, é preciso conhecer bem os seguidores ou subordinados. Segundo Bergamini, o líder não pode motivar seus liderados, e sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação intrínseca dos liderados (BERGAMINI, 2003). Nesta lógica, o líder deve passar um tempo considerável identificando as motivações de seus colaboradores, pois sem isso, corre-se o risco de que o estímulo seja certo, mas para a pessoa errada. Cada pessoa tem suas próprias motivações. O que motiva um funcionário pode desmotivar o outro. Empresas desperdiçam consideráveis recursos ao institucionalizarem benefícios que não agregam valor aos empregados, ou a um pequeno grupo de empregados.

A motivação, segundo Herzberg (1968) , pode ser dividida em fatores motivacionais e higiênicos. Os fatores motivacionais estão relacionados com necessidades como auto-realização, estima, desafios. Se a organização não oferece tais fatores, os indivíduos ficam não-motivados, e se oferece, eles ficam motivados. Já os fatores higiênicos estão relacionados com necessidades mais básicas, como salário, segurança, condições de trabalho. Se os fatores higiênicos não estão presentes, os funcionários ficam desmotivados e, causa estejam presentes, eles ficam não-desmotivados. O líder deve descobrir quais são os fatores motivacionais das pessoas com quem trabalha, para ter maior poder de influência e empregados mais motivados.

Cada vez mais surgem novas nuances e são elaboradas discussões dentro do grande tema Liderança. Este trabalho não pretende abarcar todos os aspectos até então existentes e relacionados à liderança, mas sim os mais frequentes e que mostram uma significância maior, dentro de um recorte temporal de 11 anos.

3. Método de Pesquisa

No tocante à metodologia, trata-se de um estudo de natureza quantitativa, sendo a coleta de dados realizada por meio da análise bibliométrica utilizando-se uma base de pesquisas entre 2004 e 2015.

São quatro os principais tipos de metodologia utilizados na bibliometria: análise de citações, análise de co-citação, agrupamentos bibliográficos e *co-wordanalysis* (CALDAS; TINOCO, 2004). Neste estudo, utilizaremos o agrupamento bibliográfico e análise de citações. Para a análise de citações, optou-se por seguir as

orientações de Alvarado (2002), por meio da contagem completa dos autores, “quando cada autor (primário e/ou secundário) é creditado com uma contribuição”.

Para realizar esta pesquisa, foram desenvolvidas as seguintes etapas: 1) coleta de dados; e 2) representação e análise dos dados. A subseção 3.1 evidencia a etapa de coleta de dados (etapa 1) e a subseção 3.2 descreve as representações e análise dos dados.

3.1. Coleta de dados

Para possibilitar o mapeamento dos textos nos anais e periódicos nacionais, recorreu-se ao sítio de internet da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD e de periódicos nacionais classificados como Qualis A pela Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior - CAPES, na área de estudos em Administração, contendo no título ou palavras-chave, pelo menos uma destas palavras: “Liderança”, “Líder”, “Leadership” e “Leader”, concomitantemente à leitura do resumo (textos em português ou outros idiomas) que contivessem o tema liderança.

A fim de melhor elucidar, seguem os periódicos e anais acessados que correspondiam aos critérios acima descritos, resultando em uma base de pesquisa com 106 (cento e seis) publicações de forma isolada ou vinculada a outro tema dos estudos organizacionais:

a) Periódicos nacionais:

- Revista de Administração (RAUSP), ISSN 1984-6142;
- Revista de Administração Pública (RAP), ISSN 0034-7612;
- Revista de Administração Contemporânea (RAC) Eletrônica, ISSN 1981-5700; e
- Revista de Administração de Empresas (RAE) Eletrônica, ISSN 1676-5648.

b) Anais dos seguintes eventos:

- Encontro da ANPAD (EnANPAD);
- Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO);
- Encontro de Estudos em Estratégia (3Es);
- Encontro de Administração Pública da ANPAD (EnAPG);
- Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ); e
- Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR).

3.2. Representação e análise dos dados

Os dados coletados constituíram a base da pesquisa e foram tratados por meio de planilha eletrônica, com representações gráficas, visando melhor elucidar os resultados observados.

A análise dos dados foi realizada de acordo com as seguintes informações bibliométricas: locais de publicação; tipos de trabalhos encontrados; veículo de publicação do trabalho; abordagem metodológica; tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios; tipos de instituições estudadas; e aspectos abordados de liderança de forma individual ou conjunta.

4. Análise dos Resultados

A Figura 1 demonstra a relação dos anais e periódicos da ANPAD que apresentaram o maior percentual de publicações sobre liderança no período em análise, perfazendo juntas, 87%, assim distribuídas: EnANPAD (52%), ANPAD-EnGPR (10%), ANPAD-ENEO (9%), RAUSP (8%) e RAC (8%).

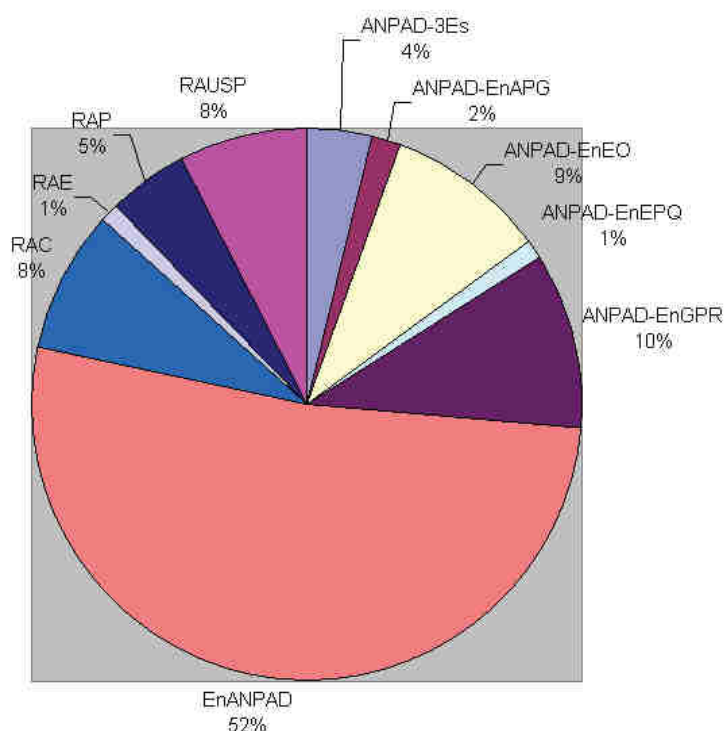


Figura 1: Anais e Periódicos analisados

Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 2, é possível perceber que dos trabalhos analisados consistem, na sua maior parte em artigos empíricos, totalizando 92 publicações. Um número bem menor de trabalhos publicados foram ensaios (8).

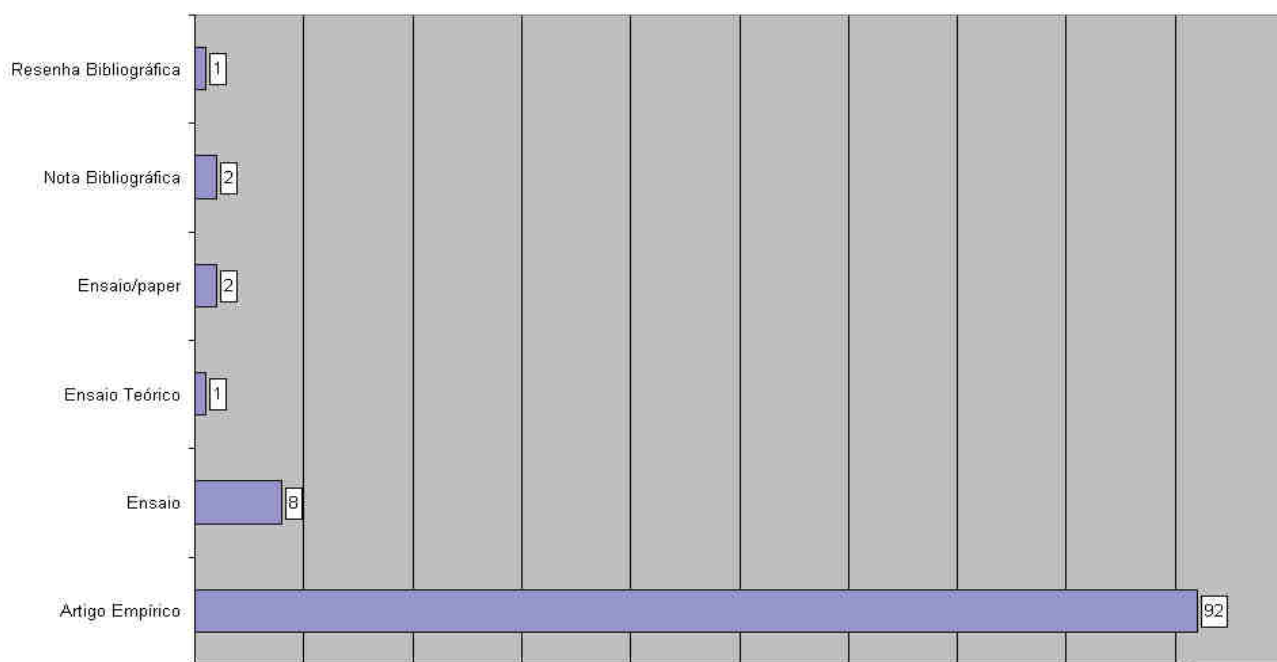


Figura 2: tipos de publicações

Fonte: dados da pesquisa.

Quando comparados os veículos dessas publicações, percebe-se que a maioria foi publicada em Congressos (78%), enquanto apenas 22% foram publicados em revistas, conforme demonstrado na Figura 3.

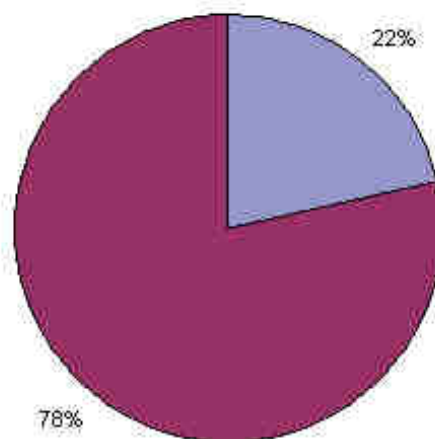


Figura 3: veículos de publicação

Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 4 apresenta, considerando-se o ano de publicação, que a maior parte dos trabalhos foi publicada entre 2007 e 2014.

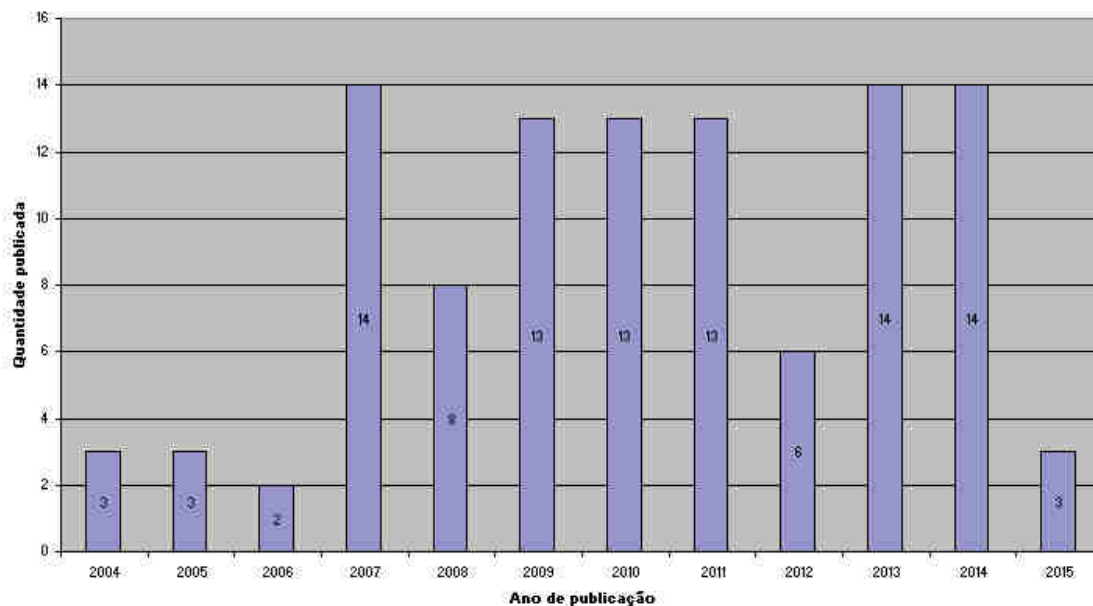


Figura 4: Ano de publicação

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao enfoque metodológico, as pesquisas quali-quantitativas localizadas são no total de 14 e representam 13% do total. Já as de abordagem quantitativas somam 29 e representam 27% do total. Por último, as pesquisas qualitativas são 60 e representam 57% do total de trabalhos analisados. Os números apresentados estão na Figura 5.

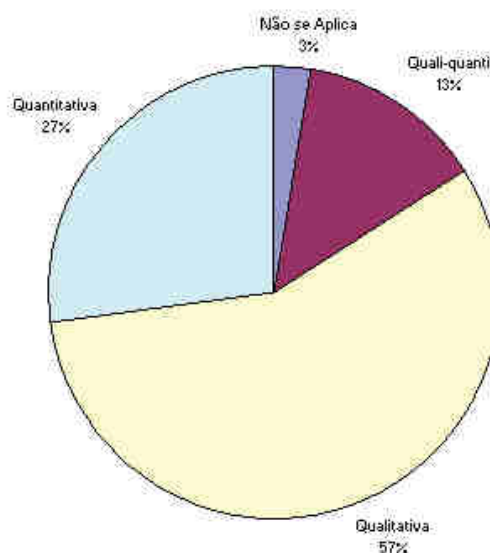


Figura 5: enfoque metodológico

Fonte: dados da pesquisa.

A representação do tipo de pesquisa empregados nos trabalhos encontra-se na Figura 6 com 57% apresentando caráter

exploratório, enquanto 32% foram de caráter descritivo e 11% explicativo.

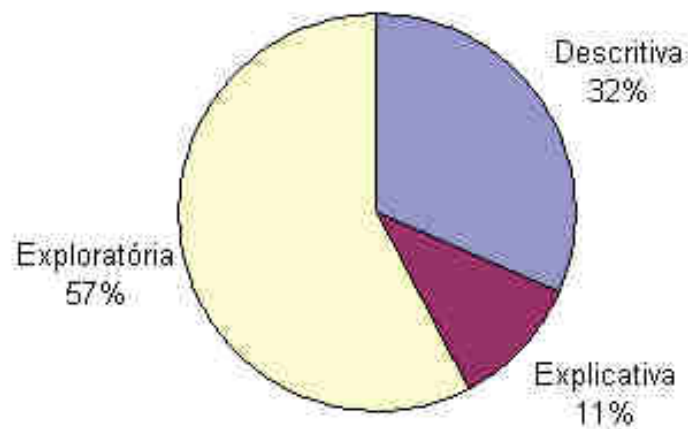


Figura 6: Tipos de pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos instrumentos utilizados na pesquisa, segundo a Figura 7, há predominância das entrevistas (26 trabalhos), questionários (22 trabalhos), pesquisa bibliográfica (21 trabalhos) e *surveys* (7 trabalhos).

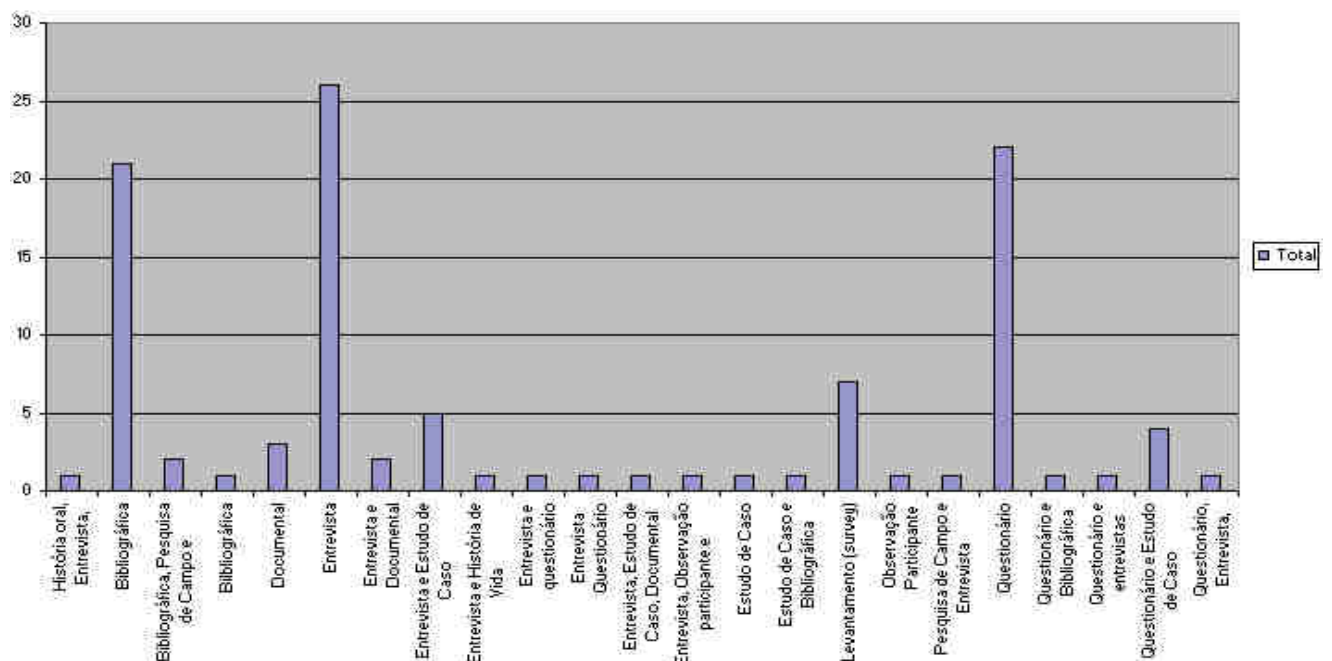


Figura 7: Instrumentos de pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

A maior parcela dos estudos, durante o período analisado, ocorreu em instituições privadas, representando 58% dos casos. Em seguida, as instituições públicas representaram 22%, enquanto 6% foram realizados em instituições públicas e privadas. Os dados encontram-se na Figura 8.

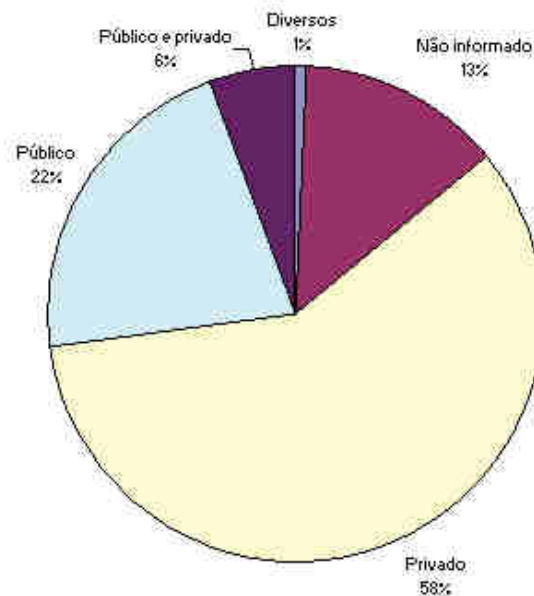


Figura 8: tipos de instituições

Fonte: dados da pesquisa.

Em seguida, foi realizado um levantamento da quantidade de citações de cada autor presente nas referências da base pesquisada. Para tal, utilizou-se um banco de dados relacional para tratamento das 5.701 citações nos 106 artigos analisados, o que resultou nos 5 (cinco) principais autores utilizados nos estudos sobre liderança na análise em questão, constantes da Tabela 1.

Tabela 1: Autores mais citados sobre o tema liderança nas referências das bases pesquisadas

Autores	Total de citações	Percentual (%) na base de pesquisa
Bernard M. Bass	57	0,81%
Bruce J. Avolio	48	0,68%
Cecília W. Bergamini	33	0,47%
Max Weber	26	0,26%
William L. Gardner	25	0,25%

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, foram observadas diversas teorias referentes à liderança abordadas nos trabalhos publicados, entretanto pode-se constatar a predominância, ainda que de modo sutil, do tema liderança vinculado a outros temas do campo dos estudos organizacionais, representando 54,7% do total dos trabalhos analisados, ao passo que 45,3% estão relacionados especificamente aos aspectos inerentes à liderança. Apesar de tal constatação, é válido afirmar que os estudos de liderança se encontram sem orientação definida na base analisada, pois 21,6% focaram-se em um único tema (“Estilos de liderança”), ao passo que, 23,5% encontram-se totalmente dispersos em temas variados. Os dados estão representados na Figura 9.

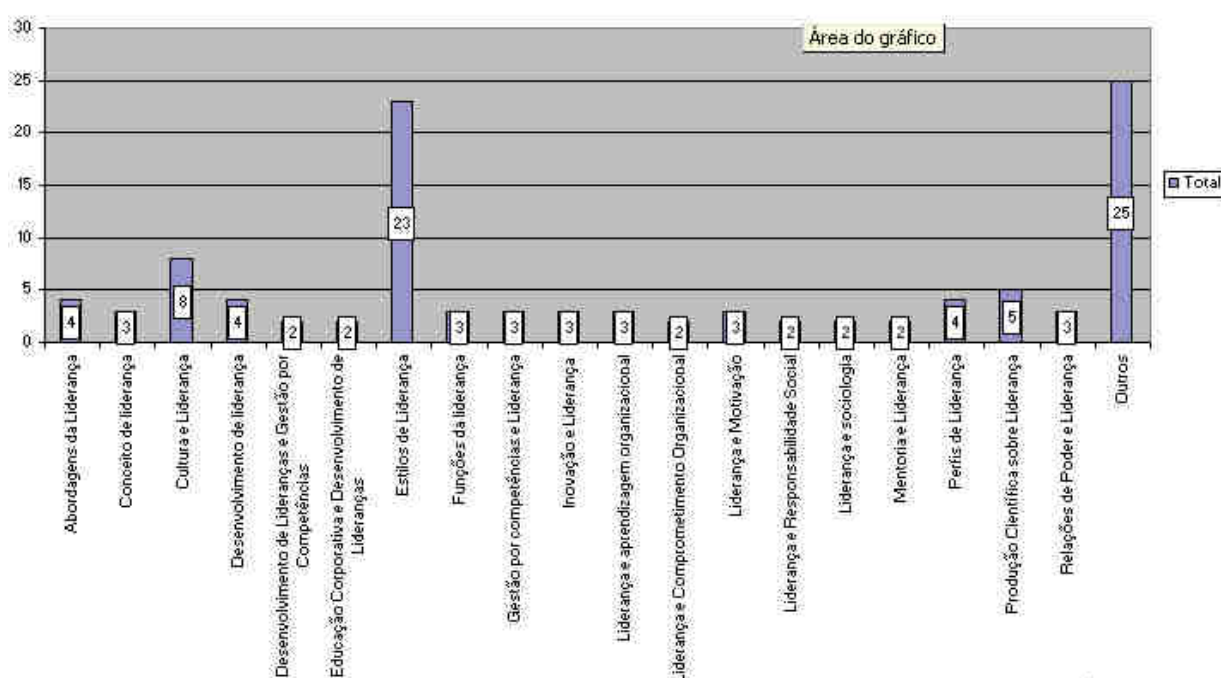


Figura 9: temas abordados e vinculados ao estudo sobre liderança

Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos comparativos com trabalhos anteriores foi observado que a produção científica sobre liderança, utilizando-se da análise bibliométrica, representou 5% das publicações, de acordo com a Figura 9, demonstrando pouco interesse dos pesquisadores neste tipo de pesquisa, haja vista que tais pesquisas abrangeram um período de 20 anos: 1995 a 2009 (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010); 2007 a 2012 (SANTOS et. al., 2013) e 1996 a 2013 (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2014). É interessante destacar que dentre estas, a maior base de pesquisa foi de 88 artigos e a menor, absorveu somente 35

artigos ao passo que esta pesquisa possui 106 (cento e seis) publicações em sua base. Outro fator diz respeito à seleção do objeto de veiculação das publicações para o estudo da liderança, pois somente um trabalho anterior abrangeu os anais e periódicos aqui estudados.

5. Conclusões

O presente artigo teve como objetivo analisar o campo de estudos científicos sobre o tema da liderança no Brasil, no período de 2004 a 2015, em anais dos eventos ANPAD e seus periódicos e em periódicos nacionais com classificação Qualis A, na área de estudos em Administração, pela CAPES, por meio de análise bibliométrica.

A apresentação de um ferramental prático na identificação das principais características dos estudos realizados sobre liderança no período analisado, em complemento ao objetivo anteriormente citado, é de suma importância, contribuindo, assim, para a identificação de lacunas e de caminhos profícuos a se perseguir nos estudos sobre liderança no Brasil. O mapeamento científico do que já foi publicado é um assunto cada vez mais importante, visto que o número de artigos científicos é enorme, e por isso é importante descobrir formas de selecionar pesquisas de qualidade.

Ao traçar-se um perfil dos escritos realizados sobre o assunto, indicando-se os métodos, tipos de pesquisa, e outras constatações sobre possíveis contribuições para o avanço científico sobre o tema, observou-se que os anais e periódicos da ANPAD, essencialmente, seus Congressos, apresentaram o maior percentual de publicações no tema de interesse durante o período em análise, publicações estas que, em sua maioria, são artigos, publicados entre 2007 e 2014.

Quanto ao enfoque metodológico, as pesquisas com abordagem qualitativa predominaram, sendo com tipologia de caráter exploratório, utilizando como instrumentos as entrevistas, em instituições privadas.

Em relação aos autores mais referenciados na base de pesquisa, dentre as 5701 referências analisadas, foram observados os seguintes: Bernard M. Bass; Bruce J. Avolio; Max Weber; Cecília W. Bergamini; e William L. Gardner.

No tocante aos estudos sobre liderança, observou-se que as publicações estão equilibradas, em termos globais, pois abrangem tanto pesquisas específicas sobre liderança quanto associada a outros estudos organizacionais. Contudo, é válido afirmar que em termos quantitativos existe uma discrepância no foco dos estudos. Entretanto, em termos qualitativos, há predominância sobre o tema de estilos de liderança.

Este estudo distingue-se dos demais trabalhos com o mesmo teor pois possui a maior base de pesquisa analisada e demonstra, num espaço temporal de mais de 10 anos, quais foram os principais

autores utilizados nas pesquisas brasileiras sobre liderança, tendo analisado 5701 referências utilizadas e, a partir destas, sinalizando os autores mais citados, sendo por isto relevantes em pesquisa sobre liderança no Brasil. Tal informação faz-se primordial para futuras pesquisas nesta área.

O presente artigo não esgota a relevância do tema, seja nos anais dos Congressos e periódicos mais qualificados do Brasil, seja no meio acadêmico como um todo, havendo ainda um vasto campo para novas pesquisas a serem realizadas, sugerindo-se incluir novos estudos da liderança associada ao desenvolvimento de equipes, gestão do conhecimento, *coaching* e um maior aprofundamento nos temas de aprendizagem organizacional e responsabilidade social.

Uma das limitações do artigo foi não analisar outras publicações científicas, como revistas científicas nacionais de Psicologia, visto que algumas tem alto rigor acadêmico e são classificadas na área como A pela CAPES, mas para a área de Administração são classificadas como B. Uma outra limitação foi não fazer uma sociometria, ou seja, analisar as relações entre os autores, como por exemplo, qual autor escreve com tal, ou quais as faculdades ou programas tem mais publicações conjuntas.

Referências

ALVARADO, R.; OLIVEIRA, M. de. A produtividade dos autores na Antropologia brasileira. **Ciência da Informação**. v. 2, n. 6, p. 8-18, dez. 2001.

AVOLIO, B. J. ; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quaterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BASS, B. M. **Bass and Stodgill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M. Theory of transformational leadership redux. **The Leadership Quaterly**, v. 6, n. 4 p. 463-478, 1995.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executiva**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003.

BERTERO, C. O. O administrador-líder. **RAE Executiva**, v. 6, n. 1, p. 56-60, 2007.

DAY, D. V, ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed. Thousands Oaks: Sage, 2012.

CALDAS, M. P.; TINOCO, T. Pesquisa em gestão de recursos humanos em 1990: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 44, n. 3, p. 100-114, jul/set. 2004.

DELFINO, I. A. de L.; SILVA, A. B. da; ROHDE, L. R. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), 24, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, pp. 290-310, Maio/Jun. 2015.

GREENLEAF, R. K. **The servant as leader**. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, Jan/Feb 1968.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior**: utilizing human resources. Englewood: Prentice-Hall, 1969.

KERR, S.; JEMIER, J. Substitutes for leadership: their management and measurement. **Organizational behavior and human performance**, v. 22, n. 3, p. 375-409, 1978.

NORTHHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. Thousand Oaks: Sage, 2013.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. Westport: Praeger, 1993.

SANTOS, N. C. dos; MACHADO, L. A.; FRANCISCHETTI, C. E.; PADOVEZE, C. L.; FERREIRA, L. de O.; OSWALDO, Y. C. A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), 27, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

SCHULZ, J. W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. **Management Quarterly**, v. 42, n.1, p. 29-35, Spring, 2001.

SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n.1, p.70-91, Mar. 2002.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria a Webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, mai/ago. 2002.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 6 ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

O Modelo Regulatório Híbrido da Educação Superior Privada, Uma Possibilidade Real¹

Eneida Cardoso B. Correa

Resumo

A entrada e consolidação do segmento privado no ambiente educacional superior foi resultante de decisões governamentais em diferentes períodos, mas, sobretudo, nos últimos vinte anos, influenciadas e apoiadas por organismos internacionais. Alterações normativas, reestruturações institucionais, desenho e implementação de novas políticas públicas para o Ensino Superior fazem parte deste esforço em construção, cujos resultados iniciais indicam o alcance de metas quantitativas de acesso ao ensino superior e de desenvolvimento e expansão do mercado de prestação de serviços educacionais, mas lança a luz e põe em dúvida a capacidade deste “Mercado” contribuir na formação integral e qualitativa dos futuros profissionais. O Modelo Regulatório Híbrido da Educação Superior Privada proposto incorpora uma nova concepção de regulação focada nos atributos e características dos atores privados e considerando: as demandas regionais; a visão dos alunos enquanto consumidores; os recursos financeiros escassos; e o reconhecimento da existência de um mercado de prestação de serviços educacionais de nível superior pujante e com perspectivas de continuidade de crescimento. Considera-se, ainda, a integração entre políticas públicas programáticas e as políticas regulatórias e a setorização das políticas, permitindo a formação de parcerias ou contratos com entidades do Terceiro Setor e com empresas prestadoras de serviços educacionais - representantes do Mercado.

Palavras-chave: Ensino Superior Privado; Regulação Híbrida; Mercado; Terceiro Setor.

1. Introdução

Em 2001 ao ingressar no Governo Federal como servidora de carreira nutria uma curiosidade em relação ao papel e atribuições do Estado Regulador e o impacto das ações regulatórias no cotidiano da população. Na época questionava-se se haveria uma ação efetiva da regulação que pudesse propiciar melhorias na vida das pessoas tornando os mercados convergentes ao interesse público, tendo em vista que o Estado estava num período de grandes transformações.

Os anos passaram e por essas ironias do destino tive oportunidade de atuar, inicialmente com políticas sociais e, em seguida, com regulação educacional o que aguçou, novamente, o meu interesse com esta temática e decidi estudar a atual prática regulatória da Educação Superior Privada, sob a responsabilidade do Ministério da Educação (MEC), discutindo acerca do modelo regulatório ideal e propondo uma resposta, na forma de um modelo regulatório híbrido para a Educação Superior Privada.

A Educação Superior (ES), mais do que ideal e objeto de sonho de ascensão social do segmento jovem da população e seus familiares, tem como símbolo maior a diferenciação do indivíduo portador de um diploma de nível superior que, senão garante de pronto uma melhoria salarial, cria as condições materiais para o acesso às melhores oportunidades do mercado de trabalho, que, necessariamente, estarão refletidas na remuneração recebida e, por consequência, na melhoria da condição social.

Em termos sociais e coletivos a Educação, em especial o ensino superior, tem o papel de atuar como um dos sustentáculos do processo de desenvolvimento social e econômico de um país, que necessita de trabalhadores qualificados nas diferentes e variadas áreas de conhecimento. Além disso, o crescimento sustentável está diretamente associado à pesquisa e inovação, e estas à educação numa combinação sinérgica de forte capacidade mobilizadora e transformadora. As políticas educacionais ainda possuem potencial de associação e integração às políticas culturais, para jovens, de gênero, indígenas, deficientes físicos, dentre outros, de modo que contribuam para a melhoria do clima, indicadores e relações sociais.

A entrada e consolidação, do segmento privado no ambiente educacional superior foi resultante de decisões governamentais em diferentes períodos, mas, sobretudo, nos últimos vinte anos, influenciadas e apoiadas pelos Banco Mundial e Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Alterações normativas, reestruturações institucionais, desenho e implementação de novas políticas públicas para o Ensino Superior fazem parte deste esforço, ainda, em construção, cujos resultados iniciais indicam o alcance de metas quantitativas de acesso ao ensino superior e de desenvolvimento e expansão do mercado de prestação de serviços educacionais, mas lança a luz e põe em dúvida a capacidade deste “Mercado” contribuir na formação integral e qualitativa dos futuros profissionais, bem como, cooperar de forma decisiva no desenvolvimento, progresso científico do país com

investimentos em pesquisa, tecnologia educacional e capacitação de recursos humanos - corpo docente, em especial.

Aperfeiçoar a prática regulatória da Educação Superior Privada, na busca de maior efetividade e eficiência na alocação de recursos públicos é essencial para harmonizar Educação e Desenvolvimento numa Pátria que deseja ser Educadora, e que, para tanto, aplicou em programas tais como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), recursos que ultrapassam R\$ 28 bilhões no período de 2010 a 2014.

2. Metodologia

Na busca de compreender o ambiente regulatório onde está inserida a ES Privada brasileira, a pesquisa aplicada, de onde derivou este artigo, investigou e refletiu sobre: *Quais seriam os elementos de um modelo de regulação que permitiriam articular forças públicas e privadas para responder aos desafios e dilemas da expansão do ensino superior privado com qualidade e competitividade?*

O objetivo maior da pesquisa foi desenhar e sugerir um modelo regulatório para a ES Privada no país, que considere os atributos dos atores sociais e agentes econômicos envolvidos na oferta dos serviços educacionais privados de nível superior, a integração entre políticas regulatórias e programáticas com a priorização da qualidade, pressupondo que a Educação Superior Privada, ofertada por instituições filantrópicas, comunitárias, confessionais ou por empresas prestadoras de serviços educacionais é meritória e, nos últimos vinte anos, responderam ao desafio da expansão da ES seja com investimentos próprios ou subsidiados pelo Governo Federal.

Como objetivos intermediários vislumbramos:

- a) Identificar e descrever as características, atributos e potencialidades dos atores sociais e agentes econômicos que atuam com Educação Superior Privada no país;
- b) Incentivar o diálogo e parcerias de interesses público entre Estado, Mercado e Terceiro Setor, por meio da geração de informações e conhecimentos sobre o segmento privado/particular que atua com o nível superior educacional.

Utilizamos como referencial na definição da metodologia a taxinomia elaborada por Vergara (2013, p.42 a 44) quanto aos meios e fins da pesquisa aplicada. Os paradigmas citados na Introdução a saber: possibilidade de aplicação de um modelo híbrido de regulação e educação superior como prestação de serviços com finalidade lucrativa, refletem as suposições idealizadas preliminarmente, que procuramos confirmar ao longo da pesquisa.

A opção pela abordagem qualitativa encontra amparo no problema pesquisado. A combinação da investigação explicativa e a pesquisa aplicada, permitiu redefinir o problema que é real e concreto e, a todo momento, assume novos contornos pela ação dos atores e agentes envolvidos. Quanto aos meios de investigação optamos, num primeiro momento, pela pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2013, p.43) “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas [...]”, que, em geral, é a base para utilização de outros tipos de pesquisa.

Outros meios utilizados, além da pesquisa de campo, abaixo retratada, foram a investigação documental, com a leitura e pesquisa em relatórios, notícias, artigos, notas técnicas ou informativas, conservadas no interior do Ministério da Educação (MEC) – órgão regulador da ES no país – e estudos setoriais econômicos e financeiros, que ajudam a compreender as opções técnicas, políticas e econômicas pela propositura de um novo modelo de regulação da educação superior privada.

O campo pesquisado foi composto dos dados coletados e da realização do Grupo Focal, previamente a realização de 17 entrevistas com *stakeholders*, especialistas no tema, dirigentes das entidades e associações representativas das Instituições de Educação Superior (IES), do Terceiro Setor e do Mercado, cujas atuações foram consideradas relevantes para ajudar a explicar os condicionantes e possibilidades do objeto de estudo. As discussões no grupo de foco composto de técnicos da área educacional – servidores públicos – serviram para delinear o problema e aprofundar o tema, obtendo informações e subsídios para elaboração do roteiro das entrevistas.

3. Caracterização do Segmento da Educação Superior Particular e do Atual Modelo Regulatório do MEC

3.1. O Sistema Federal de Ensino e a educação superior privada

A composição do Sistema Federal de Ensino, sob cargo da União, consta no Decreto nº 5.773/2006, que disciplina as competências de regulação, supervisão e avaliação do Ensino Superior, conforme artigos 2º e 3º, estando claro que as IES privadas são parte deste Sistema, não havendo distinção ou diferenciações:

“Art. 2º O sistema federal de ensino superior compreende as instituições federais de educação superior, **as instituições de educação superior**

criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior. [...]” (grifado)

Na atual Constituição Federal, de 1988, permanece a diretriz de liberdade da iniciativa privada para atuar com ensino, mas, também, são estabelecidos condicionantes no art. 209: “I – *cumprimento das normas gerais da educação nacional*; II – *autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público* [...]”.

Numa primeira análise podemos entender que na CF/88 a participação da iniciativa privada é permitida e foi incentivada em caráter suplementar e, ainda, é passível de incentivo financeiro pelo Estado. Todavia, tal benefício está restrito a um segmento da iniciativa privada que são as entidades confessionais, comunitárias e filantrópicas.

Tal segmento, aqui reconhecido como componente do chamado Terceiro Setor, possui como característica maior a finalidade não lucrativa, conforme definição de Kanitz: “[...]o terceiro setor é constituído por **organizações sem fins lucrativos e não governamentais**, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público. [...]” (grifado). Tais entidades, **historicamente vocacionadas às questões sociais**, remontam ao período das Caravelas, conforme pesquisas de Santos e Santana (2010):

[...]Thomé de Sousa, primeiro governador geral, ao desembarcar em 1549 em Salvador, trouxe consigo **os primeiros educadores, quatro padres e dois irmãos jesuítas.**

Em princípio, a educação no Brasil foi direcionada para o ensino de português, doutrina cristã, leitura, escrita, canto, música, aprendizado profissional e agrícola e à gramática latina.

Com o passar dos anos, a educação passou a ser destinada a uma elite colonial. [...]

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9394/2006, que estabelece os princípios e diretrizes da Educação Nacional, seguindo a indicação da CF/1988, classifica em 3 (três) segmentos as entidades do 3º Setor que atuam com Educação:

- a) CONFESSIONAIS - àquelas vinculadas a um credo religioso, responsável pela fundação da entidade e, em regra, pela indicação de seu corpo dirigente. Tratam-se das instituições privadas mais antigas com registro de atuação com Educação, em todos os níveis e modalidades, com forte presença na Educação Básica, mas que possuem variadas áreas de atuação, sobretudo, nas áreas de saúde e assistência social;

- b) **COMUNITÁRIAS** - como o próprio nome já indica, originaram-se na articulação e integração de demandas comunitárias, representadas pela Sociedade Civil e o Poder Público Local. Em regra, regionalizadas, com o objetivo de oferecer ou ofertar educação de qualidade e a um custo justo, sempre priorizando a inclusão social e o desenvolvimento local, através de Universidades, Escolas e Hospitais. No final do ano de 2013, foi sancionada a Lei 12.881, novo marco regulatório deste segmento;
- c) **FILANTRÓPICAS** - segmento composto por diferentes tipos de instituições, atuantes nas mais variadas áreas sociais, tais como: educação, saúde, esportes, cultura e lazer, artes, literatura, apoio a dependentes químicos e mães solteiras, proteção à infância e ao idoso, próteses para deficientes físicos, amparo aos excepcionais e desvalidos, defesa do meio ambiente, entre outros, certamente, o grupo mais heterogêneo e de atuação em diferentes esferas sociais e governamentais.

Uma das características de maior relevância social do Terceiro Setor, além da vocação social, é o porte das instituições que, em sua maioria, são de médio e pequeno porte, distribuídas em todo território nacional, com concentração nas regiões metropolitanas do Centro – Sul. Essa dispersão espacial associada ao porte permite que essas entidades consigam avançar em locais pequenos e de infraestrutura menor, como, por exemplo, no caso de uma Faculdade cuja instalação no interior do país é mais fácil de ser viabilizada, do que um Centro Universitário ou uma Universidade com todos os seus cursos.

O Terceiro Setor representa o segmento histórico e tradicional de atuação da iniciativa privada na Educação Superior. Todavia, mais recentemente, novos atores, também, representantes ativos da iniciativa privada na educação passaram a compor o segmento, não por vocação social, mas por competência e eficiência, e com forte incentivo estatal, que são as empresas prestadoras de serviços educacionais, de natureza lucrativa, doravante, denominadas Mercado ou 2º Setor, pois atuam na lógica de negócios.

3.2. Evolução da Iniciativa Privada na Educação Superior no Brasil

A evolução do Setor Educacional Privado de Nível Superior no Brasil, nas Décadas de 1990 e 2000, decorre da associação de dois fatores complementares: a) externamente, o processo de globalização trouxe consigo a internalização do capital que, rigorosamente, busca oportunidades, preferencialmente, com menores riscos, para

aporte de novos capitais a serem remunerados com altas taxas de retorno; e b) internamente, a Constituição Federal de 1998, reconhece no art. 209 a participação da iniciativa privada no processo educacional em todos os níveis:

Art. 209. **O ensino é livre à iniciativa privada**, atendidas as seguintes condições:

I - cumprimento das normas gerais da educação nacional;

II - **autorização e avaliação de qualidade** pelo Poder Público. (grifo nosso)

O crescimento do setor educacional privado não é um fenômeno nacional, ao contrário, o crescimento é global e tem atraído não somente instituições tradicionais do setor, mas investidores privados, pois o setor é considerado rentável, inclusive, na avaliação de Valor - análise setorial (2014, p. 71) com uma estratégia negocial de crescimento definida: “investimento em instituições novas ou estabelecidas por meio de aquisições e com a participação de fundos ou empresas de *private equity*.”

As análises de desenvolvimento do setor indicam que, além do volume significativo de capital em movimento existe, no mercado brasileiro, uma diversidade de segmentos atrativos, como, por exemplo, o Mercado dos Sistemas de Soluções Educacionais (SSE), que, juntamente com as matrículas da Educação Básica e os livros didáticos movimentaram em 2013, aproximadamente R\$ 48bi, sendo área de atuação dos grandes *players*, que atuam nacionalmente com características inerentes ao mercado.

Em entrevista à Revista EXAME (2013, p. 72 a 75) Douglas Becker, o fundador e presidente do Grupo de Educação *Laureate*, multinacional especializada em ensino superior, que fatura, em média, 3,5 bilhões de dólares por ano, frisou: “[...] *o Brasil é um dos mercados mais promissores do mundo* [...]”. Continuou o entrevistado descrevendo o crescimento da *Laureate* no Brasil, na época com 12 universidades:

[...] É verdade, mas crescemos com paciência e disciplina para não pagar caro demais pelas universidades que compramos. Nosso primeiro investimento no país foi há oito anos: a compra de 51% da Anhembí Morumbi. Eu poderia ter o dobro do tamanho que hoje no Brasil. Precisamos expandir em cidades importantes, como Belo Horizonte, Fortaleza, Curitiba e Rio de Janeiro, mas dependendo dos preços, vamos nos concentrar em apenas desenvolver as escolas que temos. É possível dobrar o número de alunos sem comprar mais empresas [...]

Na verdade, desde o início do século passado e em todas as Constituições anteriores houve, de alguma forma, menção a iniciativa privada, o diferencial, mais especificamente no caso do segmento de Educação Superior, foi o fortalecimento da **iniciativa privada com fins lucrativos** que, num espaço de tempo relativamente curto, tornou-se a principal ofertante de ensino superior no país.

Complementando o comando Constitucional a Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB) com as suas inúmeras alterações e o Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, consolidaram uma nova abordagem educacional da ES, a partir da permissão concedida às pessoas jurídicas de direito privado, mantenedoras de instituições de ensino superior, optarem por qualquer das formas admitidas em direito, seja de natureza civil ou comercial para se organizarem. Sem olvidar que o inciso III do art. 7º da LDB fala explicitamente de capacidade de autofinanciamento das instituições privadas.

Outra diretriz Constitucional de grande relevância para a Educação Superior foi o art. 207 que estabelece o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para **Universidades**. A questão das exigências de formação e criação de centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos ou escolas superiores será tratada posteriormente em Decretos regulamentadores que flexibilizam as exigências quanto à organização acadêmica e administrativa. Dessa forma, criou-se o ambiente institucional, normativo e legal para o avanço contínuo e regular da ES ocorrido no período de 1995 a 2002.

Entre 2002 e 2003 ocorre a desaceleração do ritmo de crescimento, pois 553.084 vagas não foram preenchidas indicando, claramente o excesso de oferta acima da demanda, com alto índice de ociosidade de vagas. Neste contexto, observa-se dois movimentos: primeiro por parte das instituições privadas que intensificam a estratégia de regionalização e interiorização das IES; e o segundo por parte de órgãos governamentais com a criação e a redefinição de programas de acesso e inclusão social via financiamentos diretos (empréstimos estudantis) e subsídios - renúncias fiscais - cristalizados em programas como Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), Programa Universidade para Todos (PROUNI)ⁱⁱ e Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social (CEBAS)ⁱⁱⁱ. Esses programas, estratégias e ações permitiram a continuidade do processo de expansão da Educação Superior, que na última década e, praticamente, se confunde com a expansão do ensino superior privado *for profit*.

A movimentação de recursos no mercado educacional brasileiro - composto por educação básica, graduação, pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades presencial e EaD - movimentou algo em torno de 83,8 bilhões de reais. A educação superior privada em 2012, movimentou R\$ 28,23 bilhões, tendo sido estimados os faturamentos de R\$ 32 bilhões e R\$ 35,9 bilhões para 2013 e 2014,

respectivamente. É importante lembrar que as empresas educacionais, diferentemente das entidades do 3º Setor, não possuem restrições em relação as aplicações dos seus excedentes financeiros, e, muito menos, em relação a diversificação do seu **portfólio** de produtos^{iv}, cuja boa gestão é um dos indicadores da boa governança e, por consequência, da sustentabilidade e **sucesso do negócio**.

As matrículas ofertadas e efetivadas nos apresentam um bom cenário da evolução da ES no Brasil, especialmente, o segmento privado. Na Tabela 1 - Histórico de Matrículas, abaixo registrada, extraída com adaptações do estudo realizado por Mayall e Albrecht do Observatório Universitário (2013, p. 6) podemos constatar um percentual de crescimento das matrículas efetivadas pelas instituições com fins lucrativos de 688,2% no espaço de apenas 13 anos:

TABELA 1: HISTÓRICO DE MATRÍCULAS

Ano	Públicas	Com fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Sem informação	Especial	Total privadas	Total em Matrículas
2000	887,026	324,578	1,433,058	49,583	0	1,757,636	2,694,245
2001	939,225	396,896	1,639,501	55,132	0	2,036,397	3,030,754
2002	1,051,655	506,360	1,873,483	48,415	0	2,379,843	3,479,913
2003	1,136,370	630,080	2,084,269	36,303	0	2,714,349	3,887,022
2004	1,178,328	725,637	2,226,688	33,080	0	2,952,325	4,163,733
2005	1,192,189	831,447	2,394,382	35,138	0	3,225,829	4,453,156
2006	1,239,119	936,486	2,499,041	0	0	3,435,527	4,674,646
2007	1,270,885	1,244,347	2,365,042	107	0	3,609,389	4,880,381
2008	1,300,611	1,396,862	2,382,583	0	0	3,779,445	5,080,056
2009	1,370,256	1,464,724	2,280,916	0	0	3,745,640	5,115,896
2010	1,461,696	1,599,228	2,388,196	0	0	3,987,424	5,449,120
2011	1,595,391	1,734,700	2,416,671	0	0	4,151,371	5,746,762
2012	1,775,359	2,558,445	2,601,821	0	122,459	5,160,266	7,058,084
Evolução	100.1%	688.2%	81.6%	-100.0%	-	193.6%	162.0%

Representação Setorial em 2000	32.9%	12.0%	53.2%	1.8%	0.0%	65.2%	100.0%
Representação Setorial em 2012	25.2%	36.2%	36.9%	0.0%	1.7%	73.1%	100.0%

Fonte: Elaboração da autora, com informações do Censo da Educação Superior - 2012 e Observatório Universitário, 2013.

Observa-se, ainda, que as instituições sem fins lucrativos - atualmente denominadas Terceiro Setor - que eram hegemônicas em 2000, ofertando 53,2% das matrículas no ano, foram gradualmente perdendo “espaço” para as instituições lucrativas. No final de 2012 representavam 36,9% do Setor Educacional de Nível Superior, pouca coisa superior ao Setor Privado Lucrativo, e ainda assim, mais representativas que as Universidades e Institutos Federais. O Setor Público também expandiu numericamente, mas diminuiu a sua participação relativa na oferta de ensino superior de 32,9% em 2000 para 25,2% em 2012.

Os dados do Censo da Educação Superior promovido em 2013 pelo MEC/INEP apontam que o ensino superior presencial possui 5,9 milhões de alunos matriculados, sendo 4,9 milhões no ensino privado e 1,7 milhão no ensino público. Completando os atuais 7 milhões de matrículas na ES temos a EaD ofertada por instituições públicas e privadas, absorvendo 1,1 milhão de matrículas.

Com o crescimento da ES houve um incremento significativo na quantidade de Instituições de Ensino de Nível Superior. Dados do Censo de 2013 indicam que o número de IES totalizou, no ano de referência, 2.391 instituições, o que significou um pequeno decréscimo em relação a 2012 que registrou 2.416 instituições ativas.

Na Tabela 2, a seguir são apresentadas a distribuição e participação absoluta e relativa das 2.416 IES por organização administrativa no ano de 2012.

TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO DAS IES POR ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Tipo de Valores	Privadas	Públicas Federais	Públicas Estaduais	Públicas Municipais	Total Públicas	Total de Instituições
Valor absoluto	2.112	103	116	85	304	2.416
Valor relativo (%)	87,4%	33,9%	38,2%	28,0%	12,6%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora, 2015

Na Tabela 3, abaixo, apresentamos a distribuição das 2.416 IES por organização acadêmica:

TABELA 3: IES POR ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA

Tipo de Valores	Faculdades	Universidades	Centro Universitários	IF e Cefet	Total de Instituições
Valor absoluto	2.042	193	140	41	2.416
Valor relativo (%)	84,5%	8,0%	5,8%	1,7%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora, 2015

As instituições privadas somam 2.112 IES, que representam 87,4% do total. As 304 instituições públicas representam 12,6%. As faculdades representam 84,5% das instituições privadas, o que sugere que a indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão é uma diretriz de difícil implementação no atual cenário educacional de nível superior.

Esta classificação ou taxinomia, além de não identificar e representar a diversidade e complexidade das IES em termos de estruturas, funções, objetivos, características, tipos de graus concedidos, variedades de cursos, perfil dos alunos, entre outros, carrega em si um desvio fundamental, na medida em que as exigências acadêmicas e funcionais para a constituição de Faculdades e Centros Universitários é bem menor do que no caso de Universidades, não sendo exigido a articulação do ensino com pesquisa e extensão.

Ressalte-se que, mesmo no caso dos Centros Universitários que são figuras infralegais, criadas por Decreto e Portaria do MEC^v não existe a obrigatoriedade de integração de pesquisa e ensino, como entendido nos meios acadêmicos, sendo a extensão um conceito difuso. Assim, neste ambiente de nível superior privado, é possível inferir: a) a realização de pesquisas está restrita às Universidades; e b) a classificação das instituições de ensino superior está a cargo do Mercado. O último, por sua vez, tenderá em optar por modelos acadêmicos de menor custo, considerando que, nas palavras de Nunes (2012, p. 239 e 240):

[...] a articulação do ensino, pesquisa e extensão em instituições de excelência que, segundo a legislação deve caracterizar o ensino ministrado nas universidades **é dispendiosa. Requer concentração de recursos materiais e humanos**, e não dispersão como vem sendo sugerido pelo grande número de universidades (públicas), que seriam obrigadas a fazer

atividades de pesquisa. (com adaptações e grifado).

A oferta de cursos presenciais acompanhou a tendência de crescimento do Setor. Dados divulgados pelo Valor - análise setorial referenciados no Censo da Educação Superior de 2013 indicam um crescimento de 113,9%, no período de 2002 a 2013, passando de 14.399 cursos para 30.791 em 2013 no conjunto de instituições públicas e privadas, sendo que nas instituições privadas o aumento foi de 122%, passando de 9.147 cursos, em 2002, para 20.324 em 2012.

Com base nos estudos da HOPER Educação foram identificados no Brasil, no ano de 2012, 2.416 IES, com 30.718 cursos de graduação presenciais, 1.148 cursos de graduação EaD e um total de 362.732 docentes. A média de matrículas nos cursos presenciais de graduação é de 192,85 matrículas/curso^{vi}, sendo que as IES privadas apresentam uma variação a maior de 25,43%, podendo chegar 253,69 matrículas/curso nas capitais.

Em relação a graduação presencial, 10 cursos apresentaram as maiores ofertas no período de 2003 a 2012: Direito, Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis, Enfermagem, Engenharia Civil, Psicologia, Educação Física, Comunicação Social, e Engenharia de Produção, ressaltando que tais cursos são **bacharelados**.

Em 2013 os 12 maiores grupos educacionais privados com fins lucrativos do Brasil possuíam 39,3% de **Market Share**, com receita líquida de R\$ 10, 59 bilhões. Considerando que os processos de fusões e aquisições tem caracterizado esse mercado, tendo ocorrido mais de 200 operações na última década, e que é, declaradamente, uma estratégia do Setor Privado lucrativo, possivelmente até o final desta década estaremos com mais de 50% das matrículas da ES Privada sob a responsabilidade de pouco mais de 20 *Players*, que têm se destacado pelo dinamismo, visão e concepção estratégicas.

A oferta de cursos ocorre preponderantemente no período noturno, conforme dados extraídos da PNAD de 2008, indicando que “[...] 70,5% dos estudantes do ensino superior trabalhavam durante o período de graduação. Considerando-se apenas as IES particulares, **o montante de estudantes/ trabalhadores alcança quase 75% [...]**” (NUNES, 2012, p. 190) (grifo nosso). Combinado estes dados com a taxa de escolarização líquida mais alta do ensino básico associada com os níveis de renda mais elevados e o acesso à **educação básica privada** observaremos que o ensino superior privado “[...] é quem mais dá acesso aos **egressos do ensino básico público**, e que **necessitam do trabalho para sustentar seus estudos.**” (Id, 2012, p. 190) (grifo nosso).

Os especialistas são unânimes ao afirmar que o Ensino Superior Privado permanecerá como um mercado atrativo e em franco desenvolvimento, pois existe a necessidade de acompanhar o aumento real da demanda.

Como o setor privado com fins lucrativos é o que mais cresceu, permanece a tendência de continuidade de crescimento nas projeções de matrículas efetuadas pelo Observatório Universitário, com base nos dados do CENSO, podendo alcançar, em 2025: 18.533.301 matrículas em instituições privadas com fins lucrativos; e 4.450.656 em instituições privadas sem fins lucrativos, totalizando 22.983.957 matrículas a serem disponibilizadas.

3.3. A Regulação da Educação Superior Privada pelo MEC

Cabe ao Ministério da Educação (MEC), na condição de representante da União, normatizar, coordenar, monitorar e avaliar a Educação Superior no Brasil, nos termos constitucionais e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em destaque:

[...]VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

...
IX - **autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar**, respectivamente, **os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos** do seu sistema de ensino[...] (Excerto do art. 9º da LDB) (grifo nosso).

A regulação no MEC envolve um conjunto de atores. Os atos administrativos, funções, e atividades desenvolvidas ocorrem na perspectiva integrada, onde vários subsistemas, sob as responsabilidades de órgãos e entidades subordinados ou supervisionados pelo Ministério, são acionados para gerar os atos reguladores, no caso específico atos autorizativos para o funcionamento de instituições de educação superior (IES) e cursos de Educação Superior, em todo o território nacional.

O Ministério da Educação conta na sua estrutura organizacional com duas secretarias finalísticas que atuam diretamente com Educação Superior, a saber: Secretaria de Educação Superior - SESU e Secretaria de Supervisão e Regulação do Ensino Superior - SERES, além da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC, que supervisiona Instituições de Educação Superior e Educação Básica especializadas em educação profissional e tecnológica.

Compõem, ainda, o sistema de ensino superior, o Conselho Nacional da Educação (CNE), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), principais parceiros da SERES, área reguladora da ES, atuando desde o final de 2011. O macroprocesso regulatório da Secretaria tem como pilares:

supervisão, regulação, fomento e avaliação, e como finalidade maior **a geração de confiança** no sistema federal de ensino superior.

Ocorre que, o modelo regulatório da ES em curso, destoa do modelo regulatório tradicional, associado a questões de infraestrutura, mais especificamente, a reforma regulatória ocorrida na década de 1990. O processo de privatização de empresas estatais disciplinado no Programa Nacional de Desestatização, aprovado pela Lei nº 8.031/1990, implicou na mudança da forma de atuação do Estado, que passa de provedor de serviços públicos a regulador de mercados, conforme relato de Gomes (In PECL, 2007, p. 181):

[...] Ao reduzir a sua participação no provimento direto dos serviços públicos, a atuação do Estado passa a estar mais voltada para a transferência do direito de exploração de serviços públicos para a iniciativa privada por meio de privatizações ou novas outorgas de concessões, permissões e autorizações. Na esteira dessas iniciativas, **fica o poder público incumbido de atuar regulamentando e fiscalizando os prestadores de serviço.** (grifo nosso)

A longa experiência do MEC com o tema regulação da ES, em especial, na última década, com a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), implicou o desenvolvimento de sistemáticas e metodologias regulatórias e avaliativas, cuja **abordagem é restrita a regulação técnica ou qualitativa com viés social**, tendo em vista algumas orientações normativas quanto ao acesso e inclusão social, presentes nas maiorias das políticas programáticas da ES. Não foram evidenciados no modelo atual de regulação da ES brasileira diretrizes de regulação econômica e social, conforme explicação de Gomes (In PECL, 2007, p.182):

[...] No que se refere à regulação econômica, o regulador deve manter sustentabilidade do regime (retribuir adequadamente o capital e garantir investimentos futuros), buscar criar incentivos à eficiência alocativa (preços devem refletir os custos) e produtiva (reduzir custos mantendo qualidade). Além disso, os instrumentos regulatórios devem permitir a equidade na prestação dos serviços. Dessa forma, a estrutura tarifária deve prevenir a discriminação de preços e permitir a inclusão de usuários por meio de metas de universalização de serviços. A regulação social e a técnica complementam a regulação econômica. A regulação social especifica as características da prestação desses serviços, que deverão atender aos diversos tipos

de usuários, notadamente os com necessidades especiais, seja por questões geográficas, físicas, materiais ou, ainda, intelectuais. A regulação técnica cuida das características intrínsecas e dos requisitos de qualidade dos serviços. [...]

Nesse diapasão, a regulação da ES no país, possui contornos únicos, que, se por um lado traz possibilidades de renovação e inovação de programas, projetos e processos, de forma mais ágil e dinâmica, por estar concentrada na estrutura ministerial, também, apresenta limitações e deficiências conceituais e de diretrizes regulatórias, que poderão inibir ou reduzir a eficiência, eficácia e efetividade da ação regulatória, e, por consequência, o impacto regulatório, entre outros.

4. Novo Modelo Regulatório

Na evolução do estudo verificou-se que o atual modelo regulatório do MEC, denominada regulação social ou qualitativa, referenciado na oferta de vagas e autorização de cursos, de forte caráter normativo e qualitativo, tem a sua origem associada ao Conselho Nacional de Educação, criado em 1993. É um modelo que não atende a dinâmica do ambiente regulatório com prevalência do ensino particular, e com parâmetros e lógica negocial. O vigente modelo também não considera as características, potencialidades e diferenças dos operadores privados e reproduz a mesma metodologia e práticas regulatórias do século passado, com poucos aperfeiçoamentos, sendo o mais significativo a criação da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), em 2011.

Nesse contexto, o Modelo Regulatório Híbrido da ES Privada proposto incorpora novos elementos, ou melhor, uma nova concepção de regulação focada nos atributos e características dos atores privados e considerando, ainda, as demandas regionais de ES, a visão dos alunos enquanto consumidores e os recursos financeiros, sempre, escassos e o reconhecimento da existência de um mercado de prestação de serviços educacionais de nível superior pujante e com perspectivas de continuidade de crescimento, em que pese o ponto de inflexão representando pelas recentes alterações no Programa de Financiamento Estudantil.

Considera-se, ainda, a integração entre políticas públicas programáticas e as políticas regulatórias e a setorização das políticas, permitindo a formação de parcerias ou contratos com entidades do Terceiro Setor e com empresas prestadoras de serviços educacionais - representantes do Mercado (2º Setor) - focalizados em diferentes características das instituições e com exigências (ou pré-requisitos) distintos a fim de assegurar a adequada conjugação do binômio custo & resultado, assegurando efetividade e qualidade na aplicação da política pública (PP), sem esquecer a competitividade, devendo a

SERES - enquanto representante do Estado - assumir o protagonismo da regulação de nível superior.

Assim, a área reguladora assume integralmente as competências de formulação, implementação, coordenação e articulação das políticas e ações regulatórias, das políticas programáticas - que direta ou indiretamente estarão relacionadas à Educação Superior Privada e, principalmente, a seleção dos atores parceiros, definindo o porte, a dimensão, o raio de ação, os objetivos, metas e indicadores convergentes ao interesse público e que resguardecem o valor social da educação superior privada enquanto viabilizadora do acesso e da inclusão social dos menos favorecidos. Nesse novo ambiente será possível convergir a Educação Superior Privada para as necessidades de desenvolvimento econômico e social do país.

Esta nova regulação deverá, ainda, definir elementos de controle para melhor transparência; metas e resultados esperados, entre outros, que ajudem a construir soluções regulatórias aplicáveis que reflitam a desejável e necessária governança regulatória, que não é de conformidade legal normativa, mas sim de intervenção indireta no mercado de prestação de serviços educacionais, através da autorização, fiscalização, incentivo e planejamento, visando assegurar o interesse público, o valor social, a qualidade e a competitividade.

No quadro comparativo, abaixo, estão sintetizadas as principais características da atual regulação em prática no MEC e da regulação híbrida em proposição:

QUADRO 1: COMPARATIVO DE MODELOS REGULATÓRIOS

ELEMENTOS TIPO CONCEITO	REGULAÇÃO MODELO ATUAL	REGULAÇÃO HÍBRIDA NOVO MODELO
	Regulação social “qualitativa” Regular é verificar a conformidade legal e normativa das IES ao PNE e incentivar a busca da qualidade conforme diretrizes estabelecidas e o gerenciamento de informações.	Regulação econômica e social Regular é intervir indiretamente no mercado de prestação de serviços educacionais, através de autorizações, fiscalização, incentivo e planejamento, visando assegurar o interesse público, o valor social, a qualidade e a competitividade.
ESFERAS	Público e Privado desarticulados	Privada em REDE; Setorizada, Articulada e Indutora.
FORMA DE ATUAÇÃO	Formalística com base na gestão acadêmica das Mantidas e na convergência normativa.	4.1 Indutora com base na realização de processos seletivos e chamamentos públicos, preferencialmente regionais, a fim de identificar parceiros aptos a oferecer cursos em áreas estratégicas, previamente definidas, assegurando a convergência aos interesses público e de desenvolvimento nacional. 4.2 Na identificação de parceiros serão considerados o uso da informação contábil, seu gerenciamento e indicadores de sustentabilidade financeira, além dos tradicionais associados à qualidade acadêmica. 4.3 Valores de referência de cursos serão estabelecidos para subsidiar o processo de tomada de decisão do Governo, quanto aos créditos estudantil (empréstimos), subsídios às IES e renúncias fiscais.
BUROCRACIA	Operadora; Mediadora entre agentes políticos e os entes regulados.	Reflexiva, política, propositiva e responsabilizável.
OBJETIVO/RESULTADO ESPERADO	Conformidade Normativa; Expansão quantitativa da ES.	Convergência da agenda regulatória ao processo de desenvolvimento nacional com a reafirmação do interesse público e do valor social da ES, a ser viabilizado por meio de Políticas de Acesso e Inclusivas.
PERCEPÇÃO DOS ATORES PRIVADOS	Sem diferenciação de atores privados, com prioridade para as IES públicas (Universidades Federais e IFES)	Seleção de atores privados conforme atributos e natureza da Política Pública, considerando: demandas regionais e dos consumidores/alunos; e recursos orçados.
ATORES GOVERNAMENTAIS	SERES, SESU, CNE, INEP, FNDE, Universidades Públicas, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, CADE, Receita Federal do Brasil, MS	Responsabilidade e Coordenação da SERES na formulação, implementação, regulação, supervisão e avaliação das PP para a ES Privada com apoio do CNE, INEP, e FNDE, ouvidos os Ministérios afins para temas específicos.
REFERÊNCIAS	ENEM, SISU e SINAES	ENEM, SISU, SINAES, AGENDA REGULATÓRIA e Valores de Referência
SUBSISTEMAS	Regulação, Supervisão e Avaliação	Regulação por Indução; Supervisão e Monitoramento; Avaliação dos Impactos Regulatórios; <i>Accountability</i> e Controle Social; e Prospecção.
METAS E INDICADORES	Metas definidas no PNE; Inexistência de indicadores para ES Privada	Metas e indicadores anuais a serem definidos até o término do 1º semestre com validade para o ano subsequente.
ESTRUTURA DE MERCADO	Mercado educacional NÃO é reconhecido, por isso não é regulado.	“Quase mercado” (*) com mecanismos indutores da competitividade: Concorrência Imperfeita para o 2º Setor e Concorrência Administrada para o 3º Setor.
SERVIÇOS PÚBLICOS	Direito fundamental	Serviços de utilidade pública com valor de mercado - BEM PRIVADO
POLICY NETWORKS (rede de políticas)	Reconhecida, mas quase irrelevante no processo de tomada de decisão	- Grupos de interesse reconhecidos e participantes no processo de formulação e implementação de PP; - Integração entre políticas regulatórias e

NÍVEL DE EFICIÊNCIA
(*) (*)

BAIXO, em virtude da pouca integração entre PP e a falta de indução.

políticas programáticas.

MÉDIO, considerando que Políticas Programáticas estarão vinculadas às Políticas Regulatórias e que “inclusão e acesso” permanecerão como valor social a serem praticados na oferta de bolsas integrais e parciais pelo 3º Setor.

FONTE: Elaboração da autora, 2015

(*) “Quase mercado” : entrada/saída de participantes é controlada.

(*) (*) A sociedade obtém o máximo possível dos recursos escassos.

Alguns destaques acerca do novo modelo regulatório são oportunos:

- a) Conceito - regulação no novo modelo abandona os movimentos espontâneos e assume o protagonismo no ambiente regulatório. Para tanto, é preciso intervir indiretamente no mercado educacional indicando claramente o que pode e o que não pode ser realizado, e quanto o Estado está disposto a investir, em nome da Sociedade, na expansão da Educação Superior, por meio dos atores sociais e agentes econômicos;
- b) Forma de atuação - indução é a ideia chave na atuação da área reguladora, na medida em que existirá o direcionamento e o gerenciamento das demandas de cursos superiores, evidenciando a pró-atividade do setor regulatório;
- c) Burocracia - elemento da maior relevância no modelo com uma nova postura ativa, abandonando a passividade e o conformismo, assumindo um papel reflexivo e de crítica ativa, além da coordenação e ordenação de atividades e tarefas regulatórias;
- d) Objetivos/Resultados/Agenda regulatória - mais do que um simples rol de atividades e obrigações ou calendários, a agenda regulatória sinaliza as prioridades e objetivos a serem alcançados. Ela é uma ferramenta administrativa e de ação política, na medida que deve refletir exigências do desenvolvimento nacional e reivindicações e carências sociais;
- e) Metas e indicadores - deverão refletir de forma objetiva e mensurável ações de curto, médio e longo prazos para Governo, atores e agentes; e
- f) Estrutura de mercado - o mercado educacional de nível superior possui atores sociais e agentes econômicos. Na diferenciação dos operadores reside o potencial de continuidade do crescimento da Educação Superior. O Mercado ou 2º Setor, operando sob a lógica do lucro, tenderá a concentração, caso não sejam implementados mecanismos econômicos que induzam a concorrência, mesmo que imperfeita. Por outro lado, o Terceiro Setor mesmo operando

sob a ótica da vocação social precisa ser incentivado ao desenvolvimento de competências organizacionais e profissionalização da sua gestão.

Na nova proposta a regulação da ES Privada seria caracterizada por duas grandes funções: a) Entrada e Manutenção no Sistema; e b) Acesso das IES às Políticas Públicas Programáticas, conforme Figura1, abaixo:

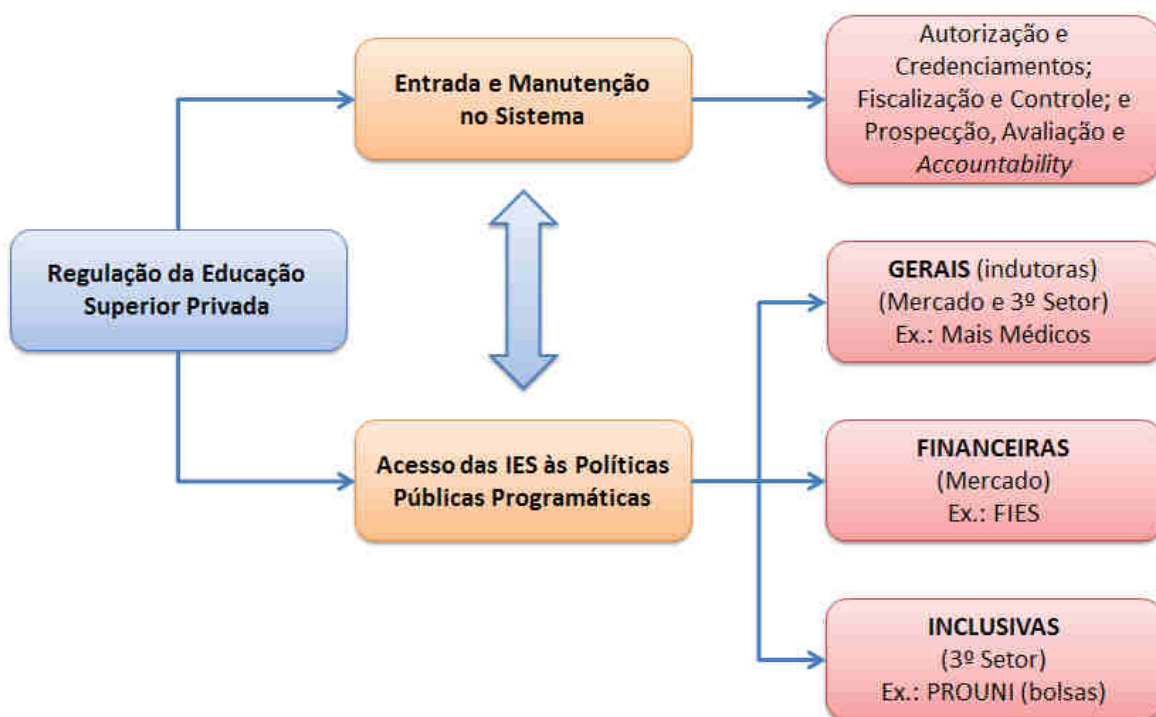


FIGURA 1: FUNÇÕES REGULATÓRIAS DO MODELO HÍBRIDO

FONTE: Elaboração da autora, 2015

As funções são interdependentes e complementares. Na entrada no Sistema Federal de Ensino Superior - atos de autorização e credenciamentos - a dimensão de prospecção será a responsável por indicar os tipos e níveis de demandas regionais por cursos superiores. A entrada poderá ser espontânea ou, preferencialmente, induzida, por processos seletivos, como, por exemplo, Chamamentos Públicos que indicarão as regiões, tipos de cursos superiores, e quantidades de vagas a serem disponibilizadas e os prazos de início das atividades. No momento da entrada também serão considerados os indicadores acadêmicos das instituições - dimensão da Avaliação - e a sustentabilidade financeira da entidade ou empresa, tendo em consideração que as fontes de recursos e os objetivos estratégicos dos operadores são distintos.

Quanto à função manutenção, destacam-se as atividades de fiscalização, controle e *accountability*. Considerando que a regulação é, sobretudo, intervenção indireta, o Estado deverá observar,

supervisionar, monitorar e controlar a ação dos atores e agentes no sentido de resguardar o interesse público. Parcerias e contratos são atos temporais que pressupõem um acordo de serviços a serem cumpridos. No papel de articulador o Estado precisa ter ciência do desenvolvimento das ações previstas ou planejadas para intervir, se necessário, e corrigir os rumos, na perspectiva do controle gerencial moderno.

Accountability se faz presente, sobretudo, na defesa dos interesses dos consumidores/alunos. Para tanto, a disponibilização e atualização de informações; a criação de instâncias e ferramentas tecnológicas para acesso à informação; as consultas e audiências públicas; a criação de comitês ou conselhos consultivos; o estabelecimento de valores de referência de cursos, entre outros, são mecanismos que permitirão maior participação e integração entre atores governamentais, atores sociais e agentes econômicos e um controle social efetivo.

A avaliação, dimensão presente na entrada e manutenção no sistema regulatório, deverá evidenciar desempenho dos alunos, dos cursos, das instituições, e das políticas programáticas, o que no conjunto representará a possibilidade de definir e aferição dos impactos regulatórios.

Na Figura 2 a seguir, demonstramos resumidamente a nova configuração do ambiente regulatório em relação à Educação Superior Privada no país:

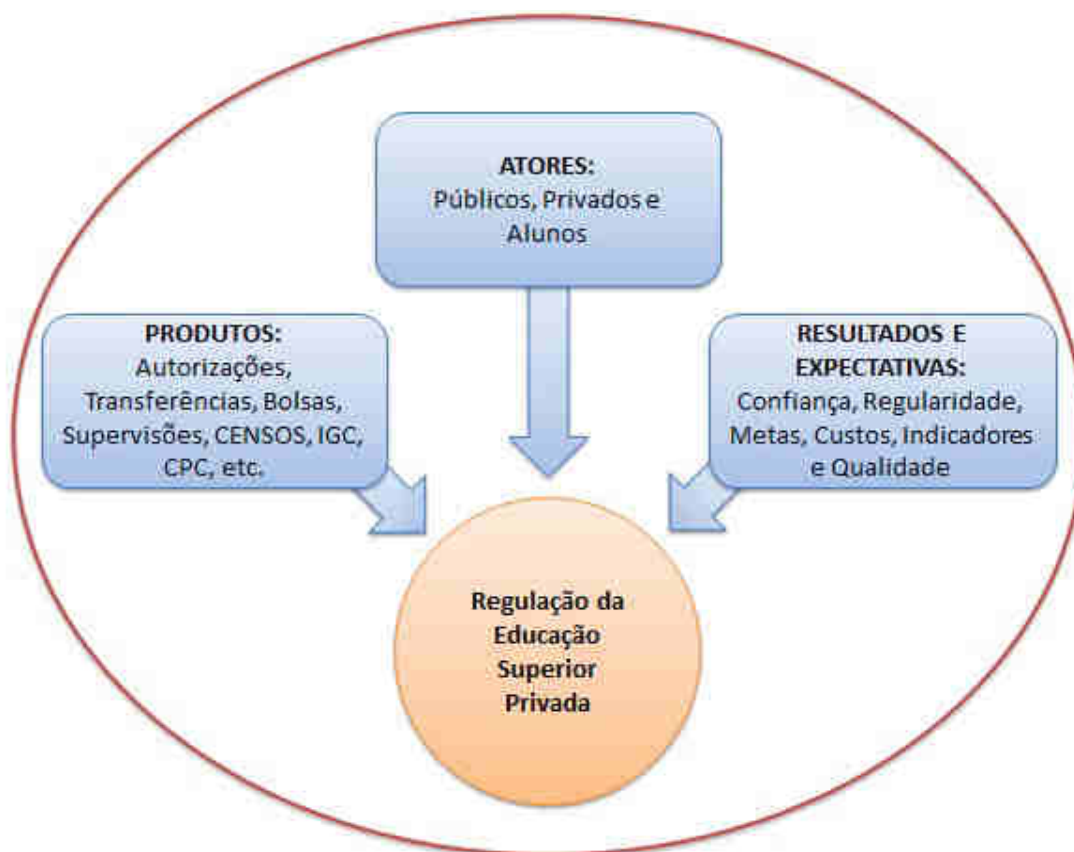


FIGURA 2: NOVA REGULAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA

FONTE: Elaboração da autora, 2015

Espera-se com esta nova modelagem do ambiente regulatório tornar possível evidenciar objetivamente os *atores* públicos e privados, agentes econômicos e alunos em seus respectivos papéis; os *produtos* a serem entregues à Sociedade - autorizações, transferências, bolsas, supervisões, censos, indicadores, entre outros - e *resultados e expectativas* relacionadas à confiança, regularidade, metas, custos, indicadores, competitividade, qualidade e valor social plenamente atingidos e atendidos.

5. Conclusão

O novo modelo regulatório híbrido da Educação Superior Privada é a mudança pretendida. Para tanto, propomos um modelo que integre: a) regulação social com regulação econômica, pois estamos falando de empresas prestadoras de serviços educacionais que buscam maximizar o lucro, como qualquer outra; b) políticas regulatórias com políticas "programáticas" - primeiro a IES tem acesso ao Sistema Federal de Ensino, conforme os seus atributos e desempenho, a serem aferidos, poderá acessar aos programas FIES, PROUNI, CEBAS, PROIES, etc.; c) ações regulatórias do MEC com ações fiscalizatórias e de monitoramento da Receita Federal e CADE; e d) ações regulatórias com ações de fomento (indução) de forma que os

novos cursos superiores reflitam realidades regionais atreladas ao desenvolvimento, afinal, precisamos de trabalhadores capacitados, qualificados e empreendedores.

Para tanto, novas concepções e metodologias de trabalho deverão ser incorporadas, bem como reconhecidos e incorporados os legítimos interesses dos grupos representativos dos atores sociais e agentes econômicos que atuam na Educação Superior Privada. Muda, também, a ação da burocracia que passa de simples operadora e mediadora entre agentes políticos e os entes regulados, para um papel ativo, reflexivo, político, propositivo, responsável e responsabilizável.

NOTAS:

Excerto da Dissertação de Mestrado MODELO REGULATÓRIO HÍBRIDO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA: POSSIBILIDADES, LIMITES E DESAFIOS, capítulo 5, defendida na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, setembro/2015, com adaptações.

ii PROUNI – o Programa já nasceu como **política de acesso e inclusiva**, pois destina bolsas de estudo integrais ou parciais de 50% a estudantes brasileiros hipossuficientes identificados segundo critérios de renda. Podem ser oferecidas por empresas educacionais - Mercado; e Entidades do Terceiro Setor que não possuem o Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS). A vantagem do PROUNI para alunos é a inexistência da obrigação de ressarcimento ao Estado, além de que muitos alunos poderão ser beneficiados com programas complementares, tais, como: alimentação, transporte, material, entre outros.

iii CEBAS - é um título/credenciamento concedido, exclusivamente para atores do Terceiro Setor. O processo de certificação das entidades beneficentes de assistência social que atuam preponderantemente em Educação no contexto da Política Pública CEBAS, sob a responsabilidade do Ministério da Educação (MEC) iniciou com a edição da Lei 12.101, de 27 de novembro de 2009. Semelhante ao PROUNI, o CEBAS concede bolsas de estudos para alunos de baixa renda, mas em todos os níveis educacionais: infantil; fundamental; médio, superior e pós-graduação.

iv As empresas prestadoras de serviços educacionais tendem a diversificar o negócio educacional. Além do Educação a Distância (EaD), que exige investimentos em novas tecnologias e inovação, o Mercado dos Sistemas de Soluções Educacionais (SSE), desde 1980, tem evoluído de forma contínua e dinâmica. Iniciando com sistemas apostilados de ensino, ou simplesmente apostilas, passando por diferentes etapas/fases de elaboração de material de apoio ao professor (impresso); encontros de qualificação de docentes; elaboração de indicadores de desempenho (discentes e docente); apoio publicitário e de marketing, entre outros, para chegar na etapa atual que é a pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias para uso em tablete, objetivando a substituição total ou parcial do material impresso. Em levantamento realizado pela HOPER Educação em 2013 foram identificadas 43 Marcas no Mercado operados por 30 Players, alguns bastante conhecidos como os Grupos Objetivo, Mackenzie, Positivo, Kroton, Editora FTD, entre outros.

v Os atos de criação dos Centros Universitários são o Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997 e a Portaria MEC Nº 2.041, de outubro de 1997.

vi Para cálculo da média de matrículas/curso no Brasil foram considerados as matrículas ofertadas tanto nos Setores Público e Privado nas regiões do interior e nas capitais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação - Citações em Documentos - Apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 7p.

BECKER, Douglas. **Ele fugiu da Escola**. Exame: Negócios - entrevista. Entrevistador: Tatiana Bautzer. São Paulo, Ed. 1052, p. 72-74, ano 47, nº 20, 30 out. 2013.

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

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, s.1, 21 dez 1996.

GUERRA, Sérgio (organizador). **Regulação no Brasil - Uma visão multidisciplinar**. Ed. FGV, Rio de Janeiro, 2014.

HOPER EDUCAÇÃO. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado - Brasil/2014**. Hoper Estudos de Mercado. Foz do Iguaçu - PR, 2014.

IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º SETOR: Desenvolvimento Social Sustentado**, 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra S/A, 2005.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. Tradução da 6ª Ed. Norte-Americana de Allan Vidigal Hastings, Elisete Paes e Lima, Ez2 Translate; revisão técnica Manuel José Nunes Pinto. Cengage Learning, São Paulo, 2014.

MARTINS, Humberto Falcão; ANDRADE, Melissa. **Diagnóstico do Processo de Formulação e Análise de Políticas Públicas e Mercados Regulados - Relatório Final**. Casa Civil da Presidência da República, Brasília-DF, 2013.

MAYALL, Gabriela; ALBRECHT, Julia Vogel. Documento de Trabalho nº 111 - Relatório do Censo da Educação Superior, ano 2012. **Observatório Universitário**, Rio de Janeiro, nov. 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Legislação Educacional de 2003 a 2010. Brasília, MEC, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Relatório de Gestão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior - Exercício 2013**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17704&Itemid=1166 . Acesso em 8 jul. 2015.

NUNES, Edson de Oliveira com equipe e colaboradores do Observatório Universitário. **Educação Superior no Brasil: estudos, debates, controvérsias**. Garamond, Rio de Janeiro, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Home and Topics - Regulatory policy. Disponível em : < <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy>> Acesso em 15 nov. 2013.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. 7ª ed. São Paulo, Forense, 2010.

PECI, Alketa (org). **Regulação no Brasil - Desenho, Governança, Avaliação**. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

REESE-SCHÄFER, Walter. **Compreender Habermas**. Tradução de Vilmar Schneider. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2012.

SOUZA, Mércia Cardoso de; SANTANA, Jacira Maria Augusto Moreira Pavão. O direito à educação no ordenamento constitucional brasileiro. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIII, n. 74, mar 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7368>. Acesso em maio 2015.

VALOR ANÁLISE SETORIAL. **Ensino Superior Privado**. São Paulo, Valor Econômico S.A., 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Administração Pública e Educação: Uma Análise da Eficiência nos Gastos Públicos na Alocação de Recursos Designados ao Ensino Fundamental dos Municípios do Rio de Janeiro

Juliana Bernardes
Rodrigo Cardoso
Luiz Eduardo Alves
Felipe Genes
Bruna Vasconcellos
Marcus Brauer

Resumo

Estudos anteriores analisaram a eficiência nos gastos públicos dos 26 Estados da Federação mais o Distrito Federal e concluíram que o Estado do Rio de Janeiro (RJ) é um dos mais ineficientes na aplicação de seus recursos. Sendo assim, o presente artigo teve como objetivo analisar a eficiência dos gastos públicos referentes à alocação de recursos designados ao ensino fundamental dos municípios pertencentes ao RJ. Para tal, utilizando dados municipais referentes às despesas liquidadas, número de estudantes matriculados, recursos alocados ao ensino fundamental e notas do IDEB, foi realizada a análise de eficiência via Análise Envoltória de Dados (DEA). Esta pesquisa se caracteriza como predominantemente quantitativa e, quanto à tipologia, se trata de um estudo descritivo. O RJ possui 92 municípios, no entanto, fizeram parte do estudo somente 76 municípios, pois os demais não apresentaram os dados necessários para análise. Os resultados mostraram que os municípios que alocaram maior montante de recursos não foram os mais eficientes e, também, não foram aqueles que atingiram a meta estabelecida para a nota do IDEB. Constatou-se que 14 municípios atingiram à eficiência máxima com relação à alocação dos gastos destinados ao ensino fundamental, contudo, destes municípios, somente 5 atingiram a meta do IDEB em sua totalidade e/ou utilizando a média. Os resultados desta pesquisa corroboram com estudos anteriores que observaram, também, que os municípios com maior investimento não foram os mais eficientes. Conclui-se que aumentar o investimento na Educação não é suficiente, pois é tão ou mais importante melhorar a própria gestão pública.

Palavras-chave: Eficiência; Análise Envoltória de Dados; Gastos Públicos; Educação; IDEB.

1. Introdução

Em todo o mundo são utilizados bilhões de dólares com gastos públicos, em especial, com Educação. Esses gastos muitas vezes não

têm o retorno esperado, sendo necessária maior eficiência para que se tenha melhorias no apoio público à educação (GROSSKROPF; HAYES; TAYLOR, 2014).

O acesso à Educação, Saúde e Habitação é direito fundamental garantido aos brasileiros segundo a Constituição Federal de 1988. Logo, devem ser providos pelo Estado. Contudo, infelizmente, esses serviços não têm chegado a todos.

Especificamente acerca da Educação, para que o acesso a um serviço de qualidade torne-se universal, é necessário que, além da absorção de todas as crianças em idade escolar, o investimento alocado no ensino fundamental seja realizado de forma eficiente e eficaz (SOUSA et al., 2015). Apesar da significância da Educação Pública, a área de Administração Pública tem ignorado tal área (RAFFEL, 2007).

A mensuração de performance não é um fim em si mesma e, na área pública, tem como propósitos avaliar, controlar, orçar, motivar, convencer, celebrar, aprender e melhorar (BEHN, 2003). Avaliar a eficiência é de fundamental importância, pois possibilita melhor alocação os investimentos públicos.

Agasisti (2011), utilizando a DEA, avaliou a eficiência relativa aos sistemas de ensino superior nos países europeus. Rech, Comunelo, Godarth (2014) analisaram a eficiência dos gastos públicos com a educação em 42 municípios do Sudoeste do Paraná. Sousa et al. (2015) realizaram um estudo no estado do Espírito Santo, analisando a eficiência e a eficácia da utilização de recursos públicos na educação destinados ao nível fundamental. Faria, Jannuzzi e Silva (2008) analisaram a eficiência nos gastos públicos referentes à educação, cultura, saúde e saneamento nos municípios fluminenses no período 1999/2000.

Silva et al. (2014) analisaram a eficiência nos gastos públicos dos 26 estados da federação mais o Distrito Federal e concluíram que o estado do Rio de Janeiro é um dos mais ineficientes na aplicação de seus recursos. Neste contexto, se torna importante analisar a eficiência dos gastos públicos destinados ao ensino fundamental no referido estado.

Sendo assim, dado que não foram notados estudos focados em analisar a eficiência dos gastos públicos referentes à alocação de recursos designados ao ensino fundamental dos municípios pertencentes ao estado do Rio de Janeiro, surgiu o seguinte questionamento: os recursos destinados à Educação direcionados ao Ensino Fundamental estão sendo gastos de maneira eficiente nos municípios Fluminenses? Nesse sentido, o objetivo deste artigo foi analisar a eficiência dos gastos públicos referentes à alocação de recursos designados ao Ensino Fundamental dos municípios pertencentes ao estado do Rio de Janeiro.

Para a estimação dessa eficiência, foi utilizada a DEA, que permite a criação de um *ranking* de eficiência relativa identificando as

unidades que estão ineficientes, estabelecendo metas para que se possa alcançar o índice considerado eficiente (SCHULL; FEITÓSA; HEIN, 2014).

Dado que o mapeamento da eficiência dos gastos públicos possibilita a avaliação e, sobretudo, o delineamento de ações corretivas, a realização do presente estudo se justifica ao contribuir para a avaliação da eficiência do gasto público em educação, nomeadamente, no ensino fundamental.

Além desta introdução, este estudo está segmentado em mais quatro seções. Na próxima seção é apresentado o referencial teórico. Na terceira seção é demonstrada o método de pesquisa utilizado para o alcance do objetivo. Em seguida, são apresentados os resultados e suas análises. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Eficiência nos gastos públicos com Educação

Até a década de 90, enquanto o mundo passava por transformações na Administração Pública, o Estado Brasileiro se apoiava no modelo burocrático de gestão. Todavia, esse modelo não atendia mais as necessidades da administração pública, devido à globalização, que fez com que o controle do governo em relação ao fluxo financeiro e comercial ficasse enfraquecido. A Constituição Federal de 1988 representou um retrocesso em termos de gestão pública, ignorando os pressupostos do novo modelo de gestão adotado por diversos países, reforçando procedimentos burocráticos. Entretanto, em 1995, foi apresentado pelo então Ministro Bresser-Pereira, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o qual propunha a adoção do modelo gerencial de administração pública no Brasil (CASTRO, 2006).

Para Freitas (2001, p. 58), “a constatação dos meios acadêmicos é a de que o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial”. Esse novo modelo de gestão buscou superar o modelo burocrático, adotando inúmeras inovações na esfera pública que visam a excelência administrativa e o foco no cidadão, ou seja, a reforma administrativa passou a ser o centro de discussão da Administração Pública (CASTRO, 2006). Essa capacidade de gerenciamento dos recursos públicos está relacionada com o conceito de eficiência que visa apenas os meios utilizados para atingir os objetivos.

A busca por maior eficiência da Administração Pública teve início com os movimentos pela reforma do Estado, na década dos anos 80 nos países anglo-saxões, particularmente nos EUA (R. Regan)

e Inglaterra (M. Thatcher). Estes movimentos se propagaram para outros países, inclusive o Brasil, a partir dos anos 90 (GOMES, 2009).

Segundo Gomes (2009), estas reformas inicialmente propunham o Estado Mínimo, ou seja, grande parte da prestação dos serviços públicos seria transferida ao mercado privado sob o argumento de que a alocação de bens seria nele muito mais eficiente. Posteriormente, os movimentos passaram a defender a reconstrução em busca de um Estado de tamanho adequado e eficiente.

Assim, apesar de algumas divergências inconciliáveis entre as duas perspectivas, a preocupação com a eficiência das políticas e dos serviços públicos é um ponto comum na administração pública, concluiu Gomes (2009).

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (DIPIETRO, 2005).

Rosa (2007), assim como Di Pietro (2005), também assinala a questão dos dois entendimentos possíveis sobre o significado do princípio da eficiência, sendo um aspecto referente à forma de atuação do agente público, e o outro atinente ao modo de organização da Administração Pública, a qual deve se estruturar de acordo com os mais modernos padrões de gestão.

Outro aspecto examinado por Di Pietro (2005) diz respeito ao relacionamento entre os princípios da legalidade e da eficiência. A autora ressalta a necessidade da preponderância, da prevalência do primeiro sobre o segundo. Desta forma, se o ato administrativo praticado pelo gestor público primar pela eficiência, mas não obedecer à legalidade, ele não poderá subsistir no ordenamento jurídico, tendo que ser invalidado, anulado pela própria Administração Pública no exercício da autotutela ou pelo Poder Judiciário em caso de este último ser provocado para tal. Tal observação é confirmada pela clássica lição de Meirelles (1996, p.20):

Dever de eficiência é o que impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

A educação, de acordo com a Constituição Federal de 1988, é um direito fundamental do ser humano e, como tal, deve ser provida pelo Estado. Segundo Teixeira (1999), para que o direito ao acesso à educação, de fato, seja atendido, torna-se indispensável à

manutenção de um sistema de escolas públicas e gratuitas, para toda a população, que ofereça o mínimo de qualidade necessária. Essa manutenção de um sistema de escolas públicas torna-se possível, mediante o financiamento da educação pelos entes federativos.

Para Arretche (2001), a importância da avaliação de eficiência para o planejamento e gestão das políticas reside na possibilidade de proporcionar melhor alocação aos gastos público se usá-los com mais racionalidade. A autora ressaltou ainda que, com o estreitamento dos recursos, é de fundamental importância a aplicação eficiente destes.

O artigo 212 da Constituição Federal determina a competência de cada ente federativo perante a educação e estabelece o percentual mínimo dos gastos com esse serviço. Assim, os estados e municípios são obrigados a aplicar em educação, no mínimo, 25% de suas receitas de impostos e transferências, contra 18% do governo federal. Por meio da Emenda Constitucional nº14/96 e, posteriormente, regulamentada pela Lei nº 9.424/96, o financiamento da educação pública no Brasil passou a ser feito pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério- FUNDEF.

Segundo Souza Júnior e Gasparini (2006), uma política nacional de equidade teria de passar, necessariamente, por uma atuação mais incisiva da União, com a constituição de um fundo verdadeiramente nacional e maior aporte de recursos, de modo que pudesse ser enfrentado o problema das desigualdades regionais na educação.

Os recursos do FUNDEB são distribuídos em cada unidade da federação na proporção da matrícula dos alunos em todas as etapas e modalidades da educação básica, encontradas nas respectivas redes de ensino. Assim, para a aplicação desses recursos, devem-se observar os respectivos âmbitos de atuação prioritária dos estados e municípios, conforme estabelecido nos §§ 2º e 3º do artigo 211 da Constituição Federal de 1998(CF/88). Nesse caso, os municípios devem utilizar recursos na Educação Infantil e no Ensino Fundamental e os estados, nos Ensino Fundamental e Médio (PINTO; ADRIÃO, 2006).

2.2. IDEB

Um índice importante para esse estudo é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O IDEB foi criado em 2007 pelo INEP e reúne, em um só indicador, o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações importantes para a qualidade da educação (INEP, 2015). Possibilitando resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, o IDEB permite traçar metas de qualidade educacional, e foi desenvolvido com a função de indicar informações de desempenho em exames padronizados com informações sobre o rendimento escolar.

Segundo o INEP (2015), tal indicador é obtido a partir da análise dos dados da aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias

de desempenho nas avaliações do Inep – o Saeb – para as unidades da federação e para o todo o país, e também a Prova Brasil – para os municípios, e vai de zero a dez.

O IDEB permite o monitoramento do sistema de ensino do país e ajuda a nortear as ações políticas focadas na melhoria do sistema educacional (INEP, 2015). Ainda segundo o INEP (2015), usando esse indicador é possível identificar escolas e/ou redes de ensino cujos alunos apresentem baixa performance em termos de rendimento e proficiência e acompanhar a evolução temporal do desempenho dos alunos dessas escolas e/ou redes de ensino.

Avaliar e monitorar o desempenho do ensino é de grande importância visto que o sistema de ensino ideal é aquele que permite o acesso à escola de boa qualidade para todas as crianças e adolescentes, de modo que haja o mínimo de repetências, abandonos precoces e que, ao final, o resultado seja, de fato, a aprendizagem (INEP, 2015).

Entendendo a situação da educação em cada município, é possível financiar programas, promover o desenvolvimento nas redes de ensino com baixo desempenho dos alunos e monitorar as redes financiadas com o objetivo de verificar se elas melhoraram seu desempenho. Também, segundo o INEP (2015), o IDEB é importante por ser um condutor de política pública em prol da qualidade da educação, e por ser a principal ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação para a educação básica. Este plano também estabelece como meta a nota 6,0 para o IDEB do Brasil até 2022– média que corresponde a um sistema educacional de qualidade comparável a dos países desenvolvidos.

Em uma pesquisa descritiva sobre os gastos públicos destinados ao ensino fundamental dos municípios do Espírito Santo, Sousa et al. (2015) concluem que cidades com um gasto médio por aluno, em média 15,64%, superior às cidades da região metropolitana da grande Vitória, obtiveram um resultado médio do IDEB 12,5% superior, notando-se um incremento de, aproximadamente, 12% na nota IDEB para cada 1% a mais no investimento médio por aluno.

Entretanto, em um estudo sobre o Estado de Alagoas, considerando que o estado havia apresentado o menor IDEB para o ensino fundamental público nos anos de 2007, 2009 e 2011 do Brasil, Wilbert e D’Abreu (2013) afirmam que, mesmo com melhor condição de partida em termos de PIB per capita e elevados gastos por aluno, comparando-se com outros municípios do estado, alguns municípios de Alagoas alcançaram os piores desempenhos no IDEB de 2011. Andrade (2010) afirma que um IDEB baixo não, necessariamente, possui correlação com gastos reduzidos em educação.

Em uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, referente ao município de Ibiporã-PR, Borinelli et al. (2014) notaram que as variáveis Custo total, Custo pedagógico, Custo social, Custo

administrativo, Indicador aluno/professor e Média de experiência dos professores não estavam significativamente correlacionados ao IDEB, demonstrando a complexidade da educação de qualidade.

2.3. DEA e sua aplicação em alguns estudos em Educação

Nesse contexto, a necessidade de racionalidade na utilização dos recursos disponíveis ganha maior relevância quando estudada através de métodos não paramétricos, baseado na DEA, a fim de verificar o quão efetivo está sendo a alocação dos recursos públicos. Esse método é utilizado para avaliar o desempenho de organizações e atividades sem exigir relações funcionais entre os recursos e os resultados, calculando a eficiência técnica das organizações por meio da programação matemática linear para estimar a fronteira da eficiência.

Para Cook, Harrison, Imanirad, Rouse e Zhu (2013), análise envoltória de dados é uma metodologia usada para avaliar as eficiências relativas e baseadas em observações reais, ou seja, as unidades tomadoras de decisão (DMU) no sentido de que cada uma usa as mesmas medidas de entrada e de saída (em quantidades que variam de uma DMU para outra).

Segundo Flores e Misoczky (2008, p. 158), as DMU's consideradas eficientes determinam uma fronteira de eficiência e possuem eficiência igual a 1 ou 100%. O autor assevera, também, que essa técnica possibilita a identificação das causas e dimensões da ineficiência relativa de cada unidade avaliada, indicando as variáveis que podem ser trabalhadas para a melhoria do resultado de uma determinada DMU ineficiente.

Por se tratar de uma técnica não paramétrica, ou seja, não se utiliza de parâmetros estatísticos, a DEA não faz uso de suposições estatísticas quanto às distribuições de probabilidade, não permitindo, assim, a inferência estatística para as unidades da população, logo, os resultados são válidos restritamente para a amostra estudada (FERREIRA; GOMES, 2009). Após o delineamento da fronteira eficiente, pode-se verificar quais as unidades que estão abaixo dessa fronteira.

Segundo Grosskopf, Hayes e Taylor (2014), a análise envoltória de dados (DEA), tem sido usada para modelar a eficiência nos custos das instituições de ensino. Os autores descrevem a DEA como um sistema que usa programação linear em vez de regressão para identificar uma fronteira de melhores práticas, ou seja, “uma série de segmentos lineares que conectam todas as instituições de ensino que estão minimizando insumos variáveis (e seus custos), enquanto produzem um determinado conjunto de saídas” (Grosskopf, Hayes e Taylor, 2014, p. 180). É uma abordagem que pressupõe que todas as entradas e saídas são medidas sem erro.

Rech, Comunelo, Godarth (2014) analisaram a eficiência dos gastos públicos com a educação em 42 municípios do Sudoeste do

Paraná. Neste estudo, os autores, através de uma aplicação DEA, concluem que um maior gasto com educação não se traduz necessariamente em eficiência em educação, pois municípios como Pato Branco e Palmas, que mais gastaram, não foram os que obtiveram os melhores resultados.

Em estudo realizado no estado do Espírito Santo, Sousa et al. (2015) analisaram a eficiência e a eficácia da utilização de recursos públicos na educação ao nível fundamental. Com o uso da técnica de DEA e Regressão Logística eles concluíram que um elevado gasto por aluno não garante bons resultados em exames como SAEB. Porém, estes concluíram que existe um relacionamento estatisticamente significativo entre a eficiência na aplicação de recursos alocados e o alcance de metas como as do IDEB.

Silva et al. (2014) analisaram a eficiência nos gastos públicos dos 26 estados da federação mais o Distrito Federal e através do método indutivo-comparativo com mensuração quantitativa e DEA, concluíram que o estado do Rio de Janeiro é um dos mais ineficientes na aplicação de seus recursos.

Wilbert e D'Abreu (2013) analisaram a eficiência nos gastos públicos com a educação dos municípios do estado de Alagoas, comparando-os com os resultados obtidos nos exames PISA dos anos de 2007, 2009 e 2011. Por meio de uma Análise Envoltória de Dados puderam concluir que os municípios com menor PIB per capita e menor investimento em educação por alunos foram os mais eficientes na alocação de seus recursos, enquanto os municípios mais abastados foram os que obtiveram os piores índices.

Com o uso do Índice de Produtividade de Malmquist combinado com DEA e a técnica de Cadeias de Markov, Peña, Albuquerque, Daher (2012) avaliam a dinâmica da produtividade e eficiência dos gastos na educação dos municípios goianos. Os autores concluíram que uma maior alocação de recursos na educação não é sinônimo de melhores resultados, pois há uma grande ineficiência nestas alocações.

Silva et al. (2012), também utilizando-se de DEA, analisaram a eficiência dos gastos dos municípios de Minas Gerais quanto à Educação, Saúde e Habitação. Os autores concluíram que a maior parte dos municípios mineiros, cerca de 67%, apresentam uma eficiência mediana alocação de seus recursos.

Diniz e Corrar (2011), com o objetivo de mensurar e analisar a eficiência das transferências de recursos realizadas de Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) no tocante ao desempenho dos alunos da educação fundamental dos municípios da Paraíba, utilizaram a técnica DEA em dois estágios. O primeiro consiste em estimar a fronteira de produção mediante dados discricionários, especificamente, as entradas ou *inputs*, sobre os quais o gestor tenha controle. Já, no segundo, ajustou-se a função de produção, incluídos os fatores ambientais que afetam a eficiência dos

gastos municipais alocados no ensino fundamental e que o gestor não é impossibilitado de controlá-los diretamente. Os autores concluíram que os municípios de maior eficiência são os que obtiveram os maiores repasses.

Estudos internacionais também têm sido realizados utilizando a DEA para analisar a eficiência nos gastos com educação. Agasisti (2011) realizou um estudo com o objetivo de analisar a eficiência relativa aos sistemas de ensino superior nos países europeus utilizando a DEA para calcular escores de eficiência. O autor identificou a existência de pequenos núcleos de unidades eficientes como, por exemplo, Suíça, Reino Unido, e que a influência do setor público parece desempenhar um papel na determinação de índices de eficiência.

Afonso e StAubyn (2005) investigaram a eficiência nos setores de educação e saúde utilizando como amostra os países da OCDE. Para tal, foram utilizadas as técnicas não paramétricas (DEA e Hull full-disposição [FDH]). Os pesquisadores descobriram um conjunto de países eficientes em torno de um pequeno de países centrais: Japão, Coreia e Suécia.

Com o objetivo de medir a eficiência relativa na utilização de gastos públicos com educação nos novos estados membros da UE, em comparação com a UE selecionada (mais Croácia) e os países da OCDE, Aristovnik (2013), via DEA, identificou que, entre os novos estados membros da UE, a Hungria, a Estônia e a Eslovênia mostraram-se referência em matéria de educação primária, secundária e terciária, respectivamente. Os resultados empíricos sugerem também que, em geral, os novos estados membros da UE mostraram relativamente alta eficiência em educação terciária.

3. Método de Pesquisa

O presente estudo se caracteriza, quanto à abordagem, como predominantemente quantitativo e, quanto à tipologia, como descritivo. Segundo Alyrio (2009), a pesquisa descritiva não tem como objetivo comprovar ou refutar hipóteses, buscando enumerar e ordenar dados, possibilitando uma nova pesquisa explicativa, baseada na experimentação.

O universo da pesquisa foi os municípios do estado do Rio de Janeiro, totalizando 92 municípios. No entanto, como alguns municípios não apresentaram dados suficientes para a realização da análise foram excluídos, perfazendo um total de 76 municípios.

Para estimar a eficiência dos gastos públicos desses municípios referentes ao ano de 2013, ano da última realização do IDEB, foi utilizada a técnica DEA através do *software* Frontier Analyst Professional v. 3.2.2®. Conforme apresentado anteriormente, este método é utilizado para verificar a eficiência da alocação de recursos públicos.

A análise DEA, assim como no estudo de Sousa et al. (2015), foi conduzida por meio da aplicação do modelo BCC, acrônimo dos autores Banker, Charnes e Cooper que o desenvolveram, orientado ao *output* (IDEB), dado o interesse de minimizar a quantidade de insumos necessários para se alcançar a média do IDEB (COELLI; RAO; BATTESE, 1998).

Foram utilizados dados secundários, coletados durante o mês de Agosto de 2015, provenientes das bases: Sítio do Tesouro Nacional – STN; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), conforme pode ser visto na Tabela 1:

Tabela 1: Descrição das Variáveis

IDENTIFICAÇÃO DOS INPUT'S	DESCRIÇÃO DOS INPUT'S (INSUMOS)	BASE DA INFORMAÇÃO
Valor gasto com Ens. Fund. (Desp. Liq.)	Refere-se aos recursos destinados ao Ensino Fundamental de cada município.	Sítio do Tesouro Nacional – STN.
Gasto Médio por aluno matriculado	Se trata do gasto médio por aluno matriculado por município.	Despesas Liquidadas / Alunos Matriculados.
Dimensão Educação – IDHM	Para medir o IDHM é utilizada a escolaridade da população adulta eo fluxo escolar da população jovem. O índice varia de 0 a 1, sendo que, quanto mais próximo de 1 melhor.	Sítio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD.
Dimensão Renda – IDHM	Para medir o IDHM é utilizada a renda mensal per capita. Nessa dimensão, o índice também varia de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1 melhor.	Sítio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD.
IDENTIFICAÇÃO DO OUTPUT	SAÍDA: DESCRIÇÃO DO OUTPUT (PRODUTO)	BASE DA INFORMAÇÃO
IDEB - Nota Média).	Para determinação da média do IDEB foi utilizada a soma do IDEB 5º ano + 9º ano / 2.	Sítio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Fonte: Elaboração própria adaptada dos estudos de Sousa et al. (2015)

Para análise da eficiência, foram utilizados os dados municipais referentes ao valor gasto com o Ensino Fundamental (despesas liquidadas), total de alunos matriculados, gasto médio por aluno, IDHM Educação, IDHM Saúde e a Média do IDEB, conforme descritos na Tabela 1.

O estado do Rio de Janeiro foi escolhido devido à sua relevância econômica, sendo o estado com o 2º maior PIB do Brasil (IBGE, 2012), apresentando um valor de R\$ 504.221 milhões no ano de 2012.

Outro fator relevante à escolha do estado do Rio de Janeiro é o fato deste ter sido considerado um dos estados mais ineficientes na aplicação de recursos de acordo com um estudo realizado por Silva et al. (2014), que analisaram a eficiência nos gastos públicos dos 26 estados da federação mais o Distrito Federal. A seguir serão apresentados os resultados e a análise dos dados.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O estado do Rio de Janeiro possui 92 municípios, contudo, durante a coleta não foram verificados os dados referentes aos gastos com educação “despesas liquidadas” dos municípios Aperibé, Araruama, Arraial do Cabo, Magé, São João do Meriti, São Sebastião do Alto, Três Rios e Varre-Sai, sendo assim, estes foram excluídos da amostra. Adicionalmente, os municípios Cambuci, Carmo, Itaocara, Macuco, São José de Ubá, Sumidouro, Trajano de Moraes e Vassouras não apresentaram dados referentes ao IDEB ou apresentaram dados parciais (somente para 5º ano), assim, fizeram parte do presente estudo 76 municípios.

No que se refere à meta do IDEB, segundo dados disponibilizados no site do INEP, somente 7 (sete) municípios atingiram a meta tanto para o 5º ano quanto para o 9º ano. São eles: Areal, Armação de Búzios, Iguaba Grande, Itatiaia, Mangaratiba, Nova Friburgo e São José do Vale do Rio Preto. Vale salientar que nenhum desses municípios está entre os 15 que mais receberam investimento, sendo que somente 3 (três) estão entre os 50 que mais receberam verba para o Ensino Fundamental.

A exemplo do estudo de Sousa et al. (2015), notou-se que houve um aumento do número de municípios que atingiram a meta quando optou-se por utilizar a média das notas, passando, então, para 20 municípios.

Inicialmente, será realizada uma análise com relação ao gasto com ensino fundamental de cada município (despesas liquidadas), gasto por aluno, IDHM Educação, IDHM Renda e média do IDEB de 2013 por município, conforme pode ser visto na Tabela 2:

Tabela 2: Resumo dos dados por ordem decrescente de gastos com Ensino Fundamental

Ordem	Município	Valor gasto com Ensino	Total de Alunos	Gasto médio por aluno	IDHM Educaç	IDH M	Média IDEB
1	Rio de Janeiro	2.927.059.130,98	512.691,00	5.709,21	0.719	0.840	4,85
2	Duque de Caxias	467.841.465,28	59.907,00	7.809,46	0.624	0.692	3,85
3	Macaé	283.021.232,97	23.702,00	11.940,82	0.681	0.792	4,25
4	Nova Iguaçu	238.451.586,37	48.289,00	4.938,01	0.641	0.691	3,65
5	Campos dos	198.261.684,49	34.985,00	5.667,05	0.619	0.71	3,6

	Goytacazes					5	
6	Belford Roxo	178.179.936,82	34.048,00	5.233,20	0.598	0.66 2	3,35
7	Itaboraí	165.686.257,44	23.709,00	6.988,33	0.593	0.69 0	3,9
8	São Gonçalo	150.831.906,95	34.593,00	4.360,19	0.681	0.71 1	3,5
9	Petrópolis	131.056.312,13	29.469,00	4.447,26	0.639	0.76 3	4,5
10	Volta Redonda	123.185.900,00	25.260,00	4.876,72	0.720	0.76 3	4,95
11	Angra dos Reis	120.525.167,39	16.981,00	7.097,65	0.605	0.74 0	4,3
12	Cabo Frio	116.375.798,61	23.980,00	4.853,04	0.640	0.74 3	4,15
13	Itaguaí	109.483.262,20	14.902,00	7.346,88	0.638	0.70 3	4
14	Rio das Ostras	92.140.991,62	15.814,00	5.826,55	0.689	0.78 4	4,9
15	Teresópolis	88.757.430,01	18.977,00	4.677,11	0.605	0.75 2	4,75
16	Barra Mansa	74.817.582,30	15.435,00	4.847,27	0.657	0.72 0	4,5
17	Seropédica	69.961.646,21	11.134,00	6.283,60	0.648	0.69 5	4,05
18	Nova Friburgo	69.848.412,09	11.903,00	5.868,14	0.645	0.75 8	5,45
19	Resende	67.441.772,12	8.874,00	7.599,93	0.709	0.76 2	4,45
20	Maricá	55.992.817,96	10.961,00	5.108,37	0.692	0.76 1	4,25
21	Mangaratiba	55.343.941,62	5.096,00	10.860,27	0.676	0.74 6	5
22	Queimados	54.518.263,70	11.178,00	4.877,28	0.589	0.65 9	3,75
23	Mesquita	51.421.949,71	9.584,00	5.365,40	0.678	0.70 4	3,9
24	Japeri	51.152.880,82	12.205,00	4.191,14	0.555	0.63 7	3,65
25	Niterói	49.893.817,69	18.385,00	2.713,83	0.773	0.88 7	4,05
26	Saquarema	46.137.891,43	8.631,00	5.345,60	0.621	0.71 4	4,7
27	São João da Barra	44.474.290,43	3.997,00	11.126,92	0.551	0.68 6	4,4
28	Nilópolis	42.399.359,42	8.465,00	5.008,78	0.716	0.73 1	3,85
29	Itaperuna	37.827.865,83	6.162,00	6.138,89	0.649	0.71 6	4,7
30	São Pedro da Aldeia	37.048.876,10	8.761,00	4.228,84	0.626	0.72 1	3,9
31	Cachoeiras de Macacu	36.339.287,02	4.470,00	8.129,59	0.603	0.69 5	4,3
32	Armação dos Búzios	35.750.155,31	5.209,00	6.863,15	0.624	0.75 0	4,9
33	Porto Real	32.617.430,53	2.373,00	13.745,23	0.645	0.68 8	4,05
34	Valença	32.610.556,43	4.928,00	6.617,40	0.666	0.71	4,25

						3	
35	Quissamá	32.074.296,49	3.081,00	10.410,35	0.610	0.69 8	4,4
36	Rio Bonito	30.325.855,39	5.528,00	5.485,86	0.620	0.70 5	4,3
37	Barra do Piraí	28.633.729,23	5.635,00	5.081,41	0.665	0.72 3	4,6
38	Paraty	27.832.661,80	4.301,00	6.471,21	0.544	0.72 6	3,9
39	São Francisco de Itabapoana	26.895.826,18	5.356,00	5.021,63	0.533	0.61 8	4,15
40	Piraí	26.342.992,21	3.839,00	6.861,94	0.620	0.71 4	4,85
41	Paracambi	23.541.833,06	3.958,00	5.947,91	0.666	0.68 9	4,8
42	Guapimirim	23.530.046,14	5.361,00	4.389,12	0.604	0.69 2	4,05
43	Santo Antônio de Pádua	21.733.345,01	4.063,00	5.349,09	0.648	0.70 9	5,35
44	Silva Jardim	21.548.513,58	2.899,00	7.433,09	0.536	0.65 7	3,85
45	Paraíba do Sul	19.492.489,26	4.173,00	4.671,10	0.610	0.69 7	4,65
46	Itatiaia	17.987.393,42	3.253,00	5.529,48	0.652	0.73 5	4,55
47	São Fidélis	17.116.608,75	2.363,00	7.243,59	0.611	0.68 5	4,45
48	Tanguá	16.676.559,09	3.742,00	4.456,59	0.548	0.64 4	3,7
49	Casimiro de Abreu	15.844.002,66	3.861,00	4.103,60	0.642	0.73 4	4,25
50	Bom Jesus do Itabapoana	15.506.848,71	2.241,00	6.919,61	0.662	0.72 3	4,45
51	Miguel Pereira	15.383.548,61	2.264,00	6.794,85	0.675	0.74 0	5,55
52	Cantagalo	13.903.759,00	1.662,00	8.365,68	0.614	0.70 5	4,55
53	Miracema	13.737.840,00	2.471,00	5.559,63	0.646	0.69 6	5,35
54	Bom Jardim	13.374.074,90	2.126,00	6.290,72	0.503	0.70 7	4,95
55	Iguaba Grande	13.314.087,98	2.456,00	5.421,05	0.704	0.74 4	4,95
56	Paty do Alferes	13.181.825,10	2.278,00	5.786,58	0.549	0.68 3	5,35
57	Carapebus	12.508.815,91	1.633,00	7.660,02	0.644	0.69 9	3,9
58	Cordeiro	12.024.699,08	1.323,00	9.088,96	0.649	0.72 4	4,55
59	Mendes	11.927.554,39	1.194,00	9.989,58	0.700	0.70 7	4,85
60	Sapucaia	11.741.819,92	1.656,00	7.090,47	0.561	0.68 2	4,55
61	Conceição de Macabu	10.809.587,02	1.922,00	5.624,13	0.642	0.69 8	3,8
62	Pinheiral	10.676.441,00	2.354,00	4.535,45	0.643	0.70	4,2

						9	
63	Cardoso Moreira	10.504.644,63	1.490,00	7.050,10	0.534	0.65 3	3,85
64	São José do Vale do Rio Preto	10.362.310,76	2.622,00	3.952,06	0.533	0.67 0	4,9
65	Rio Claro	9.565.509,41	2.163,00	4.422,33	0.567	0.70 0	4,35
66	Quatis	9.200.676,99	1.598,00	5.757,62	0.603	0.67 6	4,2
67	Rio das Flores	9.065.926,06	1.026,00	8.836,19	0.575	0.66 4	4,6
68	Porciúncula	9.020.092,21	1.655,00	5.450,21	0.606	0.69 8	4,9
69	Santa Maria Madalena	8.829.866,63	1.227,00	7.196,31	0.556	0.67 2	4,7
70	Duas Barras	8.672.289,95	1.175,00	7.380,67	0.534	0.67 7	4,45
71	Natividade	8.495.454,06	1.119,00	7.592,01	0.683	0.70 7	4,05
72	Areal	8.122.285,48	1.521,00	5.340,10	0.566	0.68 6	4,65
73	Italva	8.041.248,07	906	8.875,55	0.595	0.69 2	4,75
74	Engenheiro Paulo de Frontin	7.885.596,18	1.279,00	6.165,44	0.694	0.67 4	4,15
75	Comendador Levy Gasparian	5.685.640,89	1.185,00	4.798,01	0.605	0.67 6	5,25
76	Laje Do Muriaé	4.335.099,73	742	5.842,45	0.575	0.64 9	3,55

Fonte: elaboração própria

Observa-se, em ordem decrescente de investimento no ensino fundamental, que o município que mais investiu foi o Rio de Janeiro, com um montante de R\$ 2.927.059.130,98, seguido pelo município de Duque de Caxias , com R\$ 467.841.465,28 e o município de Macaé, com um montante de R\$ 283.021.232,97, sendo, assim, esses os 3 (três) municípios que mais investiram no ensino fundamental.

Contudo, nota-se que, quando se trata do gasto por aluno, os municípios do Rio de Janeiro e de Duque de Caxias gastaram R\$ 5.709,21 e R\$ 7.809,46, respectivamente, valores esses bem inferiores a municípios como Porto Real, Macaé e São José de Ubá, São João da Barra e Mangaratiba que apresentaram maiores gastos médios por aluno, aplicando um montante de R\$ 13.745,23, R\$ 11.940,82, R\$ 11.900,99, R\$ 11.126,91, R\$ 10.860,27, respectivamente.

Contudo, ressalta-se que o município São José de Ubá não foi utilizado para análise de eficiência porque não foram encontrados dados referentes ao IDEB. Destes municípios, somente Mangaratiba atingiu a meta do IDEB tanto para o 5º ano tanto para o 9º ano. Apenas Porto Real e São João da Barra atingiram a meta para

somente para o 5º ano e, o único município que atingiu a meta exclusivamente para o 9º ano foi Mangaratiba.

Vale ressaltar que nenhum dos 5 (cinco) municípios que possuem maior média do IDEB (Miguel Pereira (5,5), Nova Friburgo (5,45), Miracema (5,35), Paty do Alferes (5,35) e Santo Antonio de Pádua 5,35), está entre os que mais utilizaram recursos ou entre os que têm maior gasto médio por aluno.

Os municípios que menos gastaram com ensino fundamental foram Engenheiro Paulo de Frontin, com um montante de R\$7.885.596,18, Comendador Levy Gasparian, com R\$ 5.685.640,89 e Laje Do Muriaé, com R\$ 4.335.099,73.

4.1. Análise da eficiência

Como o resultado decorrente do valor gasto com ensino fundamental não, necessariamente, reflete-se integralmente no IDEB do mesmo ano, foi testado o poder explicativo do valor gasto com ensino fundamental defasado em 2 (dois) anos, isto é, 2011, 2012 e, também, no ano da realização da última avaliação, isto é, 2013, frente ao IDEB de 2013 (ano de realização da avaliação). Contudo, não foi observada relevância significativa por meio do coeficiente de determinação (R^2) por parte dos anos anteriores. Sendo assim, optou-se, para fins da estimação da eficiência, por utilizar somente o valor gasto com ensino fundamental no ano do último IDEB, no caso, 2013. Os dados a respeito da eficiência são apresentados na Tabela 3, em ordem decrescente:

Tabela 3: Eficiência - Ordem decrescente de eficiência

Ordem	Município	Eficiência	Ordem	Município	Eficiência	Ordem	Município	Eficiência
1	Tanguá	100	27	Armação dos Búzios	89,6	53	Cachoeiras de Macacu	79,75
2	Duas Barras	100	28	Rio de Janeiro	89,48	54	Guapimirim	79,71
3	Cardoso Moreira	100	29	Paraíba do Sul	89,47	55	Engenheiro Paulo de Frontin	79,62
4	Laje do Muriaé	100	30	Paracambi	89,37	56	Angra dos Reis	79,06
5	Japeri	100	31	Piraí	88,85	57	Cabo Frio	78,89
6	Niterói	100	32	Petrópolis	88,15	58	Valença	77,91
7	São Francisco de Itabapoana	100	33	Saquarema	87,89	59	São Pedro da Aldeia	77,77
8	São Jose do Vale do Rio Preto	100	34	Barra do Pirai	86,74	60	Macaé	76,58
9	Bom Jardim	100	35	Itaperuna	86,31	61	Queimados	76,1
10	Paty do Alferes	100	36	Casimiro de Abreu	85,64	62	Natividade	75,89

1	Comendador Levy Gasparian	100	37	Rio Claro	85,6	1	63	Porto Real	75,4
1	Santo Antônio de Pádua	100	38	Barra Mansa	85,5	6	64	Seropédica	75,1
1	Nova Friburgo	100	39	Sapucaia	85,3	4	65	Itaguaí	73,8
1	Miguel Pereira	100	40	Itatiaia	84,7	1	66	Paraty	73,4
1	Miracema	99,8	41	Cantagalo	83,8	6	67	Mesquita	72,9
1	Rio das Flores	95,9	42	Cordeiro	83,5	8	68	Nilópolis	72,7
1	Volta Redonda	94,0	43	São Fidelis	83,0	7	69	Itaboraí	72,5
1	Santa Maria Madalena	94,0	44	São João da Barra	82,1	9	70	Carapebus	72,3
1	Iguaba Grande	92,5	45	Pinheiral	81,6	9	71	Duque de Caxias	71,5
2	Areal	92,3	46	Quissamã	81,4	4	72	Conceição de Macabu	70,8
2	Porciúncula	92,0	47	Bom Jesus do Itabapoana	81,0	5	73	Nova Iguaçu	69,1
2	Teresópolis	91,3	48	Silva Jardim	80,8	3	74	São Gonçalo	69,0
2	Mangaratiba	90,0	49	Rio Bonito	80,2	8	75	Belford Roxo	67,2
2	Rio das Ostras	90,0	50	Resende	80,1	8	76	Campos dos Goytacazes	66,8
2	Italva	89,7	51	Maricá	80,0	7			
2	Mendes	89,6	52	Quatis	80,0	2			

Fonte: elaboração própria

É possível notar que 14 municípios atingiram o valor máximo, ou seja, se encontram no desempenho desejado (100%). São eles: Tanguá, Duas Barras, Cardoso Moreira, Laje do Muriaé, Japeri, Niterói, São Francisco de Itabapoana, São José do Vale do Rio Preto, Bom Jardim, Paty do Alferes, Comendador Levy Gasparian, Santo Antônio de Pádua, Nova Friburgo e Miguel Pereira. Esses municípios apresentam um *mix* ótimo de *inputs*, possibilitando um desempenho eficiente (SOUSA et al., 2015).

Dentre esses municípios, São José do Vale do Rio Preto, Paty do Alferes, Comendador Levy Gasparian, Santo Antônio de Pádua e Nova Friburgo (totalizando 5), atingiram a meta do IDEB, utilizando a média. Contudo, quando essa análise é realizada desconsiderando a média e analisando as notas e as metas do IDEB tanto para o 5º ano quanto para o 9º ano, separadamente, somente os municípios de Nova Friburgo e São José do Vale do Rio Preto atingiram a meta nas duas séries.

Os municípios de Japeri, São José do Vale do Rio Preto e Niterói, mesmo apresentando os menores gastos médios por aluno (73ª, 75ª,

76ª posições, respectivamente), compõem o seleto grupo com índice de 100% de eficiência. Vale salientar que, dentre os 10 (dez) municípios que tiveram maior gasto médio por aluno e maior gasto com ensino fundamental, nenhum foi 100% eficiente.

Os municípios da região metropolitana do Rio de Janeiro apresentaram índices de eficiência bastante moderados. Somente Tanguá (1º), Japeri (5º) e Niterói (6º) apresentaram eficiência em seus gastos, sendo que, boa parte dos municípios da região metropolitana apresentou desempenhos bem próximos do limite inferior de desempenho, são eles: Itaguaí(65º), Mesquita (67º), Nilópolis (68º), Itaboraí (69º), Duque de Caxias (71º), Nova Iguaçu (73º), São Gonçalo (74º) e Belford Roxo (75º). Assim, como nos achados de Silva et al. (2013) e Sousa et al. (2015), percebe-se menor eficiência no gasto público nos municípios que estão localizados em regiões mais desenvolvidas economicamente.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a eficiência dos gastos públicos referentes à alocação de recursos designados ao ensino fundamental dos municípios pertencentes ao estado do Rio de Janeiro. Para tal, foi utilizada análise descritiva e a técnica DEA para estimar a eficiência.

Os resultados mostram que houve grande disparidade com relação ao valor gasto por aluno no ano de 2013, sendo que o município com maior valor foi Porto Real com R\$ 13.745,23 por aluno e o que apresentou menor valor foi Niterói, com um montante de R\$ 2.713,83 por aluno.

Os achados deste *paper* corroboram com os estudos de Rech, Comunelo, Godarth (2014) e Sousa et al. (2015) que observaram, também, que os municípios com maior investimento não foram os mais eficientes. Conclui-se que aumentar o investimento na Educação não é suficiente, pois é tão ou mais importante melhorar a própria gestão pública.

Os 3 (três) municípios com maior recurso destinado ao ensino fundamental, em 2013, foram Rio de Janeiro, Duque de Caxias e Macaé, respectivamente, contudo, estes ficaram em 28º, 71º, 60º, respectivamente, em termos de eficiência. Esse comportamento também foi evidenciado por Porto Real, Macaé e São João da Barra, os 3 (três) municípios que mais destinaram recursos por aluno, em 2013, no entanto, não apresentarem destaque quanto à eficiência ficando em 63º, 60º, 44º lugar, respectivamente.

Com relação à eficiência os resultados apontam que 14 municípios atingiram o valor máximo, ou seja, se encontram no desempenho desejado (100%). São eles: Tanguá, Duas Barras, Cardoso Moreira, Laje do Muriaé, Japeri, Niterói, São Francisco de Itabapoana, São José do Vale do Rio Preto, Bom Jardim, Paty do Alferes, Comendador Levy Gasparian, Santo Antônio de Pádua, Nova Friburgo

e Miguel Pereira. Os 5 (cinco) municípios que apresentaram menor eficiência foram Conceição de Macabu, Nova Iguaçu, São Gonçalo, Belford Roxo e Campos dos Goytacazes.

Como sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas, recomenda-se que sejam realizados outros estudos utilizando os dados do IDEB 2015 no RJ, para que sejam avaliadas as possíveis mudanças. Esforços também podem ser direcionados na condução de estudos em outros estados, em especial, nas regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste, em que foram detectados escassez de estudos que verifiquem a eficiência dos municípios com gastos destinados à educação.

A presente pesquisa apresenta como limitações a quantidade de municípios pesquisados, pois 16 municípios não fizeram parte da pesquisa por não apresentarem dados referentes às despesas liquidadas e/ou IDEB 5º ano e/ou 9º ano. Se todos os municípios tivessem feito parte da pesquisa, provavelmente, ter-se-ia resultados diferentes.

REFERÊNCIAS

AGASISTI, T. Performances and spending efficiency in higher education: a European comparison through non-parametric approaches. **Education Economics**. v. 19, n. 2, p. 199-224, 2011.

AFONSO, A.; AUBYN, M. St.Non-parametric approaches to education and health efficiency in OECD countries. **Journal of Applied Economics** v. 8, n. 2, p. 227-46, 2005.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ANDRADE, M. S. de. **Os demonstrativos contábeis publicados para a comprovação do atendimento do artigo 212 da Constituição Federal e a eficácia dos gastos com o desenvolvimento do ensino pelos municípios brasileiros**. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

ARISTOVNIK, A. Relative Efficiency of Education Expenditures in Eastern Europe: A Non-parametric Approach. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, v. 3, n. 3, p. 1-13, 2013.

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998.

BEHN, R. D. Why measure performance? different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.

BORINELLI, B.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; NEGREIROS, L. F.; PEREIRA, R. S.; PEREIRA, R. R. G. Relação entre custos, desempenho e variáveis educacionais do ensino fundamental: um estudo de caso em Ibiporã-PR. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 3, p. 335-354, 2014.

BRASIL.Constituição(1988). **Constituição da República federativa do Brasil**: Emenda Constitucional 26, de 14 de fevereiro de 2000. Dá nova redação ao Cap. II Art. 6 da constituição Federal, alterando e inserindo parágrafos. Brasília, DF. Recuperado em 31 março, 2010, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc26.htm#art6.

BRASIL.Constituição(1988). **Constituição da República federativa do Brasil**: Emenda constitucional nº. 14, de 12 de setembro de 1996. Modifica os artigos 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao artigo 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Legislação, Brasília, DF. Recuperado em 04 fevereiro, 2010, de <http://www.mec.gov.br/sef/fundef/Ftp/leg/em1496.doc>.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>> Acesso em: 23 ago. 2015.

COELLI, T., RAO, D. S. P., O'DONNELL, C. J., BATTESE, G. E.. **An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis**. 2ª ed. New York: Springer, 1998.

COOK, W. D.; HARRISON, J.; IMANIRAD, R.; ROUSE, P.; ZHU, J. Data Envelopment Analysis with Nonhomogeneous DMUs. **European Journal of Operational Research**, v. 61, n. 3, p. 666, 2013.

DINIZ, J. A., CORRÊA, L. J. Análise da relação entre a eficiência e as fontes de recursos dos gastos municipais no ensino fundamental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 135-149, Janeiro-Junho, 2011.

DI PIETRO, M. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FARIA, F. P.; JANNUZZI, P. M.; SILVA, J. S. Eficiência dos gastos municipais em saúde e educação: uma investigação através da análise envoltória no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 155-177, 2008.

FERREIRA, C. M. C.; GOMES, A. P. **Introdução à análise envoltória de dados: teoria, modelos e aplicações**. Viçosa: UFV, 2009.

FLORES, R.K.; MISOCZKU, M. C. Eficiência dos gastos municipais em saúde e educação: uma investigação através da análise envoltória no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 155-177, 2008.

FREITAS, C. A. S. Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 4, p. 57-68, Out./Dez. 2001.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência em Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV 2009 (Tese de doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de administração Pública e Governo da EAESP/FGV).

GROSSKOPF, S.; HAYES, K. J.; TAYLOR, L. L. Efficiency in Education: Research and Implications. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 36, n. 2, p. 175-210, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo demográfico**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP). **Dados da educação**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

Lei 11.494 de 20 de junho de 2007 (2007). Regulamentação Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 21 jun. 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

PEÑA, C. R., ALBUQUERQUE, P. H. M., DAHER C. E. Dinâmica da produtividade e eficiência dos gastos na educação dos municípios Goianos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 845-865, Novembro-Dezembro, 2012.

PINTO, J. M. DE R.; ADRIÃO, T. Noções gerais sobre o financiamento da educação no Brasil. **EccoS Revista Científica**, v.8, n.1, p.23-46, jan/jun, 2006.

RAFFEL, J. A. Why has Public Administration Ignored Public Education, and Does it Matter? **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 135-151, 2007.

RECH, A. T., COMUNELLO, A. L., GODARTH, K. A. L. Análise da eficiência dos gastos públicos na educação fundamental dos municípios do

sudoeste do estado do Paraná. **Anais...** XXXVIII EnANPAD Rio de Janeiro, 2014.

ROSA, M. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHULL, A. N.; FEITÓSA, C. G.; HEIN, A. F. Análise da eficiência dos gastos em segurança pública nos estados brasileiros através da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 12, n. 3, p. 91-105, 2014.

SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL. **Finanças do Brasil**: Estados e Municípios. Disponível em: <www.stn.fazenda.gov.br>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SILVA, A. A. P., FERREIRA, M. A. M., BRAGA, M. J., ABRANTES, L. A. Eficiência na alocação de recursos públicos destinados à educação, saúde e habitação em municípios mineiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 1, p. 96-114, Janeiro-Abril, 2012.

SILVA, C. M. D.; BENEDICTO, G. C.; CARVALHO, F. M.; SANTOS, A. C. Eficiência na Alocação de Recursos Públicos na Educação Básica em Minas Gerais. **Anais...** EnANPAD: XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, 2013.

SILVA, M. C. da; OLIVEIRA, A. F. de ; MARTINS, J. D. M.; SILVA, J. D. G. da. Análise Envoltória de Dados na avaliação da eficiência das despesas de investimentos dos Estados e do Distrito Federal. **Revista Universo Contábil**, v. 10, n. 3, p. 114-133, Julho-Setembro, 2014.

SOUSA, W. D.; MAGALHÃES, M. A.; NASCIMENTO, J. C. H. B.; BERNARDES, J. R. Análise dos gastos na alocação dos recursos públicos destinados ao ensino fundamental dos municípios do Espírito Santo. **Anais...** IX Congresso Anpcont, Curitiba, 2015.

SOUZA Jr., C. V. N. De; GASPARINI, C. E. Análise da equidade e da eficiência dos Estados no contexto do federalismo fiscal brasileiro. **Estudos Econômicos**, São Paulo, 2006.

TEIXEIRA, A. Sobre o problema de como financiar a educação do povo brasileiro: bases para a discussão do financiamento dos sistemas públicos de educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 80, n. 194, p. 102-113, jan./abr., 1999.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WILBERT, M. D.; D'ABREU, E. C. C. F. Eficiência dos gastos públicos na educação: análise dos municípios do Estado de Alagoas. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 6, n. 3, p. 348-372, 2013.

Reflexos do Programa Bolsa Família nos Indicadores Sociais de Municípios de Pequeno Porte

Rafael Klein Moreschi,
Leandro Neuhaus
Eliane Rita Solivo
Sirlei Favero Cetolin

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar os reflexos do Programa Bolsa Família nos indicadores sociais de municípios brasileiros de pequeno porte. Sendo que o mesmo justifica-se principalmente pela necessidade de se investigar os resultados trazidos pelo Programa Bolsa Família, desde a sua implantação até os dias atuais. A pesquisa realizada foi do tipo quali-quantitativa. Este trabalho adotou, ainda, a estratégia do estudo de caso, que foi apoiada pela pesquisa exploratória. Utilizaram-se dados secundários que foram obtidos principalmente por meio das seguintes fontes: Atlas Brasil e Federação Catarinense de Municípios. A apresentação dos dados e a análise dos resultados se deram por meio de técnicas estatísticas e análise de conteúdo. Durante o processo de pesquisa documental emergiram as categorias de análise deste estudo (Saúde, Educação e Assistência Social). Por fim, verificou-se que o Programa Bolsa Família teve reflexos positivos significativos nos indicadores sociais dos municípios brasileiros de pequeno porte.

Palavras-chave: Programa Bolsa Família; Indicadores Sociais; Municípios de Pequeno Porte.

1. Introdução

Evidenciam-se atualmente diversos movimentos contrários ao Programa Bolsa Família. No entanto, percebe-se por meio de estudos que, de fato, os indicadores sociais brasileiros tiveram significativa melhora a partir do ano de 2004, após a implementação deste programa. Segundo Monteiro et al (2010) dentre estes indicadores destacam-se: diminuição da taxa bruta de mortalidade e mortalidade infantil, o aumento da esperança de vida ao nascer, diminuição do analfabetismo, aumento da média de anos de estudo da população, aumento dos investimentos em educação, aumento dos gastos em saúde, aumento da cobertura de serviços públicos e de infraestrutura social, o aumento das famílias com posse de bens duráveis, a queda da população pobre e indigente, o aumento da renda dos pobres, a queda da concentração de renda, dentre outros.

Nesta perspectiva, realizou-se uma pesquisa em fontes de dados secundárias, considerando o período de 2000 a 2010, pré e pós-implementação do Programa, com objetivo de analisar os reflexos do Programa Bolsa Família nos indicadores sociais de municípios brasileiros de pequeno porte. Os temas pobreza e desigualdade social ocupam lugar de destaque na agenda política de forma mais intensa desde 1990, sendo que ambas, tanto a pobreza, quanto a desigualdade social, têm-se mostrado um sério problema para a sociedade. Nesse sentido, foram criadas diversas políticas públicas com intuito de combatê-las ou minimizá-las. Dentre essas políticas públicas, destacam-se os programas de transferência de renda, no qual o Programa Bolsa Família se insere desde o ano de 2004 (MONTEIRO et al, 2010).

O Programa Bolsa Família surgiu, justamente, com a finalidade de promover a unificação dos procedimentos de gestão e execução das ações de transferência de renda do Governo Federal. Portanto, constitui-se em um programa de transferência de renda que visa diminuir as desigualdades sociais (BRASIL, 2004). De acordo com Silva, Yazbek e Giovanni (2007) são considerados programas de transferência de renda aqueles destinados a efetuar transferência monetária, independentemente de prévia contribuição, a famílias pobres, assim consideradas a partir de um determinado corte de renda per capita familiar. No caso do Programa Bolsa Família este corte divide às famílias em extremamente pobres, que são aquelas que têm renda per capita de até R\$ 77,00 (setenta e sete reais), e pobres, que são aquelas que têm renda per capita de até R\$ 154,00 (cento e cinquenta e quatro reais).

Desta forma, o Programa foi criado para garantir uma “alimentação mínima” para as famílias que estão na pobreza e extrema pobreza no Brasil, ou seja, o Bolsa Família possui um significado real para os beneficiários, uma vez que para muitas famílias pobres do Brasil, esse Programa é a única possibilidade de obtenção de uma renda (SILVA; YAZBEK; GIOVANNI, 2007). Neste contexto, este estudo justifica-se principalmente pela necessidade de se investigar os resultados trazidos pelo Programa Bolsa Família, desde a sua implantação até os dias atuais, a fim de demonstrar que o mesmo trata-se de um mecanismo no combate à pobreza e às desigualdades sociais. Ou seja, buscou-se durante o estudo relacionar os indicadores sociais de municípios de pequeno porte à implementação do Programa Bolsa Família.

Destaca-se que foram encontrados poucos artigos científicos que relacionem o desenvolvimento dos indicadores sociais de municípios de pequeno porte à implementação do Programa Bolsa Família. Levando-se em consideração que a maior parte dos municípios brasileiros é de pequeno porte, faz-se de suma importância a realização de estudos que abordem esta temática, sobretudo enfatizando os reflexos do Programa Bolsa Família nestas

localidades. Destarte, esta carência de bibliografia a respeito da temática, mostra-se também como uma importante justificativa para o estudo.

2. Indicadores Sociais e o Programa Bolsa Família

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015) os municípios de pequeno porte podem ser classificados por meio de duas subdivisões, a saber: Municípios de Pequeno Porte 1: até 20.000 habitantes e Municípios de Pequeno Porte 2: de 20.001 até 50.000 habitantes. Levando-se em consideração apenas a primeira subdivisão, ou seja, dos municípios de até 20.000 habitantes, o Brasil possui 3.850 municípios enquadrados nesta categoria, isto é, 69,12% do total de municípios brasileiros, que somam de acordo com o último levantamento realizado pelo IBGE, em 2013, um total de 5.570 municípios. Ao elevar-se a categoria para a segunda subdivisão, ou seja, considerando os municípios de até 50.000 habitantes, tem-se, um total de 4.931 municípios enquadrados como de pequeno porte, isto é, 88,53% do total de municípios brasileiros são considerados como de pequeno porte.

Considerando que a maioria dos municípios brasileiros é de pequeno porte e que os mesmos enfrentam sérios problemas no que tange à gestão de Políticas Sociais, faz-se de suma importância utilizar-se de mecanismos que possibilitem a mensuração dos resultados das Políticas Sociais desenvolvidas pelos municípios, sendo que os mecanismos mais utilizados atualmente são os Indicadores Sociais. O surgimento dos indicadores sociais está intimamente ligado à consolidação das atividades de planejamento do setor público, sendo que o desenvolvimento desta temática é recente, datando de meados da década de 60, onde iniciaram as tentativas de organização de sistemas mais abrangentes de acompanhamento das transformações sociais e mensuração do impacto das políticas sociais nas sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas (BUSTELO, 1982).

Nesta época começaram a se intensificar as evidências do descompasso entre crescimento econômico e melhoria das condições sociais da população, pois mesmo com o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), continuavam elevados os níveis de pobreza e acentuavam-se as desigualdades sociais em vários países. Sendo assim, percebe-se, que o crescimento econômico não é suficiente para garantir o desenvolvimento social e, conseqüentemente, que o PIB não se mostra adequado para medir o desenvolvimento de um país, pois leva em consideração apenas o critério econômico de geração de renda (riqueza), sem se preocupar com a forma que esta renda é distribuída, o que contribui para o aumento das desigualdades sociais (SEN, 2010).

Neste contexto, os Governos passaram a preocupar-se de maneira mais efetiva com as questões sociais, pensando em formas

de se mensurar o desenvolvimento local, não apenas por meio do PIB, mas por meio de indicadores que fossem capazes de considerar, também, a evolução social. Desta forma, diversos municípios passaram a demandar com maior frequência uma série de indicadores sociais às agências estatísticas, empresas de consultoria e outras instituições ligadas ao planejamento público, com o objetivo de subsidiar a elaboração de políticas públicas municipais (JANNUZZI; PASQUALI, 1999).

Certamente os indicadores sociais podem ser de grande utilidade para os diversos agentes e instituições envolvidos na definição das prioridades sociais. Se utilizados de maneira correta, os indicadores sociais podem enriquecer a interpretação da realidade social e orientar de forma mais eficiente a análise, formulação e implementação de políticas sociais. Na definição das prioridades sociais, os indicadores sociais podem contribuir no apontamento das carências a atender nas diversas áreas de intervenção (JANNUZZI, 2002).

Ante ao exposto, pode-se chegar a um conceito aceitável de indicador social, que é uma medida quantitativa dotada de significado social relevante, usado para substituir ou quantificar um conceito social. É um recurso que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão ocorrendo na mesma. Os indicadores sociais dão suporte às atividades de planejamento público e formulação de políticas sociais, possibilitando o monitoramento das condições de vida e bem-estar da população. Em suma, o indicador social é um instrumento para monitoramento da realidade social, para fins de formulação e reformulação de políticas públicas. Os indicadores sociais podem ser classificados de acordo com as diversas aplicações a que se destinam. A classificação mais utilizada é a divisão dos indicadores conforme a área temática da realidade social a que se referem. Desta forma, existem os indicadores: de saúde, educacionais, de mercado de trabalho, demográficos, habitacionais, de segurança pública e justiça, de infraestrutura urbana, de renda e desigualdade, dentre outros (CARLEY, 1985).

Percebe-se, portanto, que os indicadores sociais não servem apenas para mensurar os resultados das políticas sociais implementadas pelo Governo, mas também como uma ferramenta de monitoramento, e o mais importante, de aporte para formulação e reformulação de políticas sociais, mostrando-se ainda como um mecanismo que dá suporte à definição das prioridades sociais, ou seja, o Governo deve trabalhar para melhoria contínua dos indicadores sociais, por meio de investimentos consistentes e oportunos (CARLEY, 1985). Sachs (2005) corrobora com este contexto deixando claro o importante papel do Governo na melhoria das condições sociais, enfatizando que o setor público deveria concentrar principalmente em cinco tipos de investimento: capital humano, infraestrutura, capital natural, capital público institucional e

partes do capital do conhecimento. O autor defende, ainda, que o Governo, em situações em que a família se encontre em extrema pobreza, ofereça subsídios financeiros à mesma, até que esta consiga atingir o patamar de auto sustentação.

Encontra-se aqui uma estreita relação com o Programa Bolsa Família implantado pelo Governo Federal Brasileiro, no ano de 2004, uma vez que os objetivos básicos deste Programa são: promover o acesso à rede de serviços públicos, em especial, de saúde, educação e assistência social; combater a fome e promover a segurança alimentar e nutricional; estimular a emancipação sustentada das famílias que vivem em situação de pobreza e extrema pobreza; combater a pobreza; e promover a intersetorialidade, a complementaridade e a sinergia das ações sociais do Poder Público (BRASIL, 2004).

O Programa Bolsa Família atua por meio de três dimensões: transferência de renda, acompanhamento de condicionalidades e articulação de programas complementares, as quais se propõem a enfrentar aspectos da pobreza, garantindo, respectivamente, o acesso à renda, aos serviços sociais básicos e a ações de desenvolvimento das capacidades das famílias para superação da condição de vulnerabilidade (LÍCIO, 2013). Cabe ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome a coordenação, a gestão e a operacionalização do Programa Bolsa Família, que compreende a prática dos atos necessários à concessão e ao pagamento de benefícios, a gestão do Cadastro Único do Governo Federal, a supervisão do cumprimento das condicionalidades e da oferta dos programas complementares, em articulação com os Ministérios setoriais e demais entes federados, e o acompanhamento e a fiscalização de sua execução (BRASIL, 2004).

O ingresso das famílias no Programa Bolsa Família ocorre por meio do Cadastro Único do Governo Federal, conforme procedimentos definidos em regulamento específico. Sendo que as famílias elegíveis ao Programa Bolsa Família, identificadas no Cadastro Único do Governo Federal, poderão ser selecionadas a partir de um conjunto de indicadores sociais capazes de estabelecer com maior acuidade as situações de vulnerabilidade social e econômica, que obrigatoriamente deverá ser divulgado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (BRASIL, 2004).

O Cadastro Único é a única fonte que traz informações detalhadas sobre as famílias mais pobres em todo o País. Ele permite que o poder público saiba quem são, onde moram, quais as características dos seus domicílios, sua idade, escolaridade e informações sobre trabalho e renda, entre outras. Tal instrumento permite ao poder público identificar as famílias mais vulneráveis para, então transferir renda para elas, matricular seus integrantes em cursos profissionalizantes, oferecer-lhes serviços de assistência

técnica e extensão rural, dar-lhes acesso à água ou a tarifas reduzidas de energia elétrica. O cadastramento é feito por todos os municípios do Brasil, o que é um dos elementos que conferem centralidade aos entes municipais no plano. (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME, 2011).

Constituem benefícios financeiros do Programa Bolsa Família: benefício básico - destina-se a unidades familiares que se encontrem em situação de extrema pobreza; benefício variável - destinado a unidades familiares que se encontrem em situação de pobreza ou extrema pobreza e que tenham em sua composição: gestantes, nutrizes, crianças entre zero e doze anos, ou adolescentes até quinze anos e, benefício variável de caráter extraordinário - constitui-se de parcela do valor dos benefícios das famílias remanescentes dos Programas Bolsa Escola, Bolsa Alimentação, Cartão Alimentação e Auxílio Gás que, na data da sua incorporação ao Programa Bolsa Família, exceda o limite máximo fixado para o Programa Bolsa Família (BRASIL, 2004).

O Programa Bolsa Família propõe algumas condicionalidades que a família se compromete a cumprir, tais como, a manutenção das crianças e adolescentes em idade escolar frequentando a escola e os cuidados básicos em saúde, ou seja, o calendário de vacinação, para as crianças menores de 7 anos, e a agenda pré e pós-natal para as gestantes e mães em amamentação, além da participação em atividades e programas complementares oferecidos pelos municípios (MONTEIRO et al, 2010). A concessão dos benefícios do programa bolsa família tem caráter temporário e não gera direito adquirido (BRASIL, 2004).

3. Procedimentos Metodológicos

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se principalmente de artigos científicos extraídos de Bases de Dados (EBSCO, SCIELO e SPELL), visando a fundamentação teórica do estudo. Posteriormente realizou-se uma pesquisa documental em documentos como: a Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004 - Que trata da lei de criação do Programa Bolsa Família e, o Decreto nº 5.209 de 17 de setembro de 2004 - Que trata do decreto de regulamentação da lei supracitada.

Para a coleta dos dados foram utilizadas fontes secundárias, principalmente o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil e a Federação Catarinense de Municípios (FECAM), de onde se extraíram os indicadores sociais e os dados referentes ao Programa Bolsa Família de todos os municípios da Associação dos Municípios do Entre Rios (AMERIOS). Ressalta-se que a escolha por esta região deve-se ao fato da mesma ser composta inteiramente por municípios de pequeno porte, o que vem ao encontro do objetivo deste estudo. Salienta-se que os indicadores foram analisados (comparados entre si no tempo), e os dados referentes ao programa bolsa família serviram de

norteadores deste processo de análise. Cabe ressaltar, ainda, que ao trabalhar-se com fontes de dados secundárias é importante eleger bancos de dados oficiais de instituições de reconhecimento público, por este motivo é que elegeram-se as fontes supracitadas.

A seguir é apresentada uma breve caracterização da Associação dos Municípios de Entre Rios, objetivando principalmente uma maior aproximação da Região objeto de análise deste estudo. Ressalta-se que tais informações foram retiradas diretamente do site da AMERIOS, acessado em 28 de agosto de 2015. Fundada em 11 de dezembro de 1995, a AMERIOS é uma entidade com personalidade jurídica sem fins lucrativos. Seu principal objetivo é promover a integração administrativa, econômica e social dos municípios que a compõem, regendo-se por seu Estatuto. A sede localiza-se na cidade de Maravilha/SC, que é a cidade polo (AMERIOS, 2015).

Atualmente são dezessete municípios filiados a AMERIOS: Bom Jesus do Oeste, Caibi, Campo Erê, Cunha Porã, Cunhataí, Flor do Sertão, Iraceminha, Maravilha, Modelo, Palmitos, Riqueza, Romelândia, Saltinho, Santa Terezinha do Progresso, São Miguel da Boa Vista, Saudades e Tigrinhos. Basicamente, estes municípios abrangem uma extensão territorial de aproximadamente dois mil, oitocentos e cinquenta quilômetros quadrados com uma população de cento e sete mil, novecentos e sessenta e cinco habitantes, situada entre o Rio das Antas e o Rio Chapecó (AMERIOS, 2015).

A economia dos municípios filiados concentra-se aproximadamente em 63% na atividade agropecuária com uma significativa produção de grãos e em 37% na indústria, comércio e serviços. Os municípios, com o apoio da AMERIOS, dão suporte e incentivo ao desenvolvimento e instalação de pequenas agroindústrias familiares, onde a principal preocupação é a agregação de valor ao produto e a viabilidade econômica das propriedades rurais da região (AMERIOS, 2015).

O estudo comparativo, pré e pós implementação do Programa Bolsa Família, foi realizado com os 17 municípios que compõem a Região da AMERIOS. Cabe ressaltar, novamente, que tratam-se todos de municípios de pequeno porte. Foram comparados os dados do Bolsa Família com a evolução dos Indicadores de Desenvolvimento Humano, Demografia, Saúde, Longevidade, Mortalidade Infantil, Fecundidade, Educação, Emprego e Renda, Pobreza, Desigualdade e Vulnerabilidade Social de cada município.

O período que foi analisado está compreendido entre os anos de 2000 e 2010, cujos dados estão disponíveis no site Atlas Brasil. O objetivo é analisar a evolução desses indicadores antes (2000) e após (2010) à implementação do Programa Bolsa Família (2004).

Neste contexto têm-se os seguintes delineamentos metodológicos: a pesquisa realizada foi do tipo qualitativa e quantitativa (quali-quant). Segundo Godoy (1995, p. 21) “hoje em dia

a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes". Segundo Falcão e Régner (2000, p. 232) "a pesquisa quantitativa constitui-se em um trabalho que propicia que a informação que não pode ser diretamente visualizada a partir de uma massa de dados poderá sê-lo se tais dados sofrerem algum tipo de transformação que permita uma observação de outro ponto de vista". Os autores ainda defendem que "a quantificação abrange um conjunto de procedimentos, técnicas e algoritmos destinados a auxiliar o pesquisador a extrair de seus dados subsídios para responder à(s) pergunta(s) que o mesmo estabeleceu como objetivo(s) de seu trabalho".

Adotou-se, ainda, a estratégia do estudo de caso, que foi apoiada pela pesquisa exploratória. Para Yin (2005, p. 19) "os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real". Quanto à pesquisa exploratória Vergara (1998, p. 45) defende que a mesma "é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa".

Para apresentação dos dados e análise dos resultados adotou-se uma abordagem tanto quantitativa, quanto qualitativa, por meio de técnicas estatísticas e análise de conteúdo. Segundo Pereira (1997), a estatística pode ser considerada a tecnologia da ciência, auxiliando a pesquisa desde o seu planejamento até a interpretação dos dados. Segundo esse autor, a estatística, além de ser uma técnica de coleta e apresentação de dados (análise exploratória e descrição, gráficos e tabelas) é também modelagem (probabilidade e processos estocásticos), análise indutiva (inferência: testes e estimação) e previsão e controle (verificação). Ressalta-se que esse estudo apoiou-se na primeira definição apresentada pelo autor supracitado, ou seja, utilizou-se da estatística apenas como uma técnica de coleta e apresentação de dados, por meio de análise exploratória, gráficos e tabelas.

Quanto à Análise de Conteúdo trata-se de um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoam constantemente e que se aplicam a discursos diversificados, principalmente na área das ciências sociais, com objetivos bem definidos e que servem para desvendar o que está oculto no texto, mediante decodificação da mensagem (BARDIN, 2011). Ressalta-se que este estudo utilizou-se da técnica de Análise de Conteúdo apenas durante o processo de pesquisa documental, uma vez que não foram coletados dados primários através de entrevista e/ou questionários.

As categorias que nortearam a análise dos resultados emergiram durante o processo de pesquisa documental e foram retiradas do Decreto nº 5.209, de 17 de setembro de 2004 que regulamenta a Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004, que cria o Programa Bolsa Família, e dá outras providências. As mesmas são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de Análise

Saúde	O conceito de Saúde é bastante amplo; mas sem dúvida, a definição mais difundida é a encontrada no preâmbulo da Constituição da Organização Mundial da Saúde: “saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças”. Para fins deste estudo, aborda-se a Saúde como uma Política Pública de responsabilidade do Estado.
Educação	Aborda-se aqui o conceito de Educação como uma Política Pública, ou seja, aquela desenvolvida em um ambiente escolar, seja ela básica, intermediária e/ou superior.
Assistência Social	A Assistência Social, Política Pública não contributiva, é dever do Estado e direito de todo cidadão que dela necessitar. Entre os principais pilares da assistência social no Brasil estão a Constituição Federal de 1988, que dá as diretrizes para a gestão das políticas públicas, e a Lei Orgânica da Assistência Social (Loas), de 1993, que estabelece os objetivos, princípios e critérios das ações.

Fonte: Decreto nº 5.209 (2004).

Com base nestas diretrizes buscou-se estabelecer a relação entre os indicadores sociais dos municípios brasileiros de pequeno porte e o Programa Bolsa Família, ou seja, buscou-se identificar se após a implantação do Programa houve, de fato, melhoras nos indicadores que compõem este tripé basilar do desenvolvimento social: Saúde, Educação e Assistência Social.

4. Apresentação, Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

Com vistas a demonstrar os resultados, buscou-se sintetizar as informações coletadas em tabelas interpretativas, agrupando os municípios em quatro categorias: até três mil habitantes (tabela 3), de três a seis mil habitantes (tabela 4), de seis a dez mil habitantes (tabela 5) e acima de dez mil habitantes (tabela 6). O agrupamento

de municípios de acordo com o número de habitantes facilita a análise dos dados, pois a comparação de resultados é sempre mais eficaz quando os dados utilizados são de características semelhantes.

O comparativo do número de beneficiários por município pode ser observado na tabela 2. Os dados analisados nesta tabela mostram uma grande alternância no número de beneficiários nos municípios no período analisado, isso demonstra que os municípios, ou não tem uma boa gestão dos cadastros de beneficiários e trabalham com bases de dados desatualizadas, ou existe uma rotatividade de pessoas de baixa renda que entram e saem do município constantemente, ou então os efeitos esperados com o programa não estão sendo alcançados.

Na análise dos dados de 2004 em relação a 2010, observa-se que apenas o município de Saudades reduziu o número de beneficiários do programa Bolsa Família. Enquanto que analisando os dados de 2009 em relação a 2010 (últimos dois anos da análise), observa-se que os municípios que tiveram redução nos números de beneficiários foram: Bom Jesus do Oeste, Caibi, Cunhataí, Flor do Sertão, Modelo, Saltinho, Santa Terezinha do Progresso, São Miguel da Boa Vista e Saudades.

Fazendo uma comparação com o crescimento da população, observa-se que apenas os municípios de Cunhataí, Flor do Sertão, Modelo, Saudades, Cunha Porã e Maravilha tiveram um crescimento de sua população na análise de 2000 (antes do programa Bolsa Família) em relação a 2010 (após a implantação do programa Bolsa Família). Comparando o crescimento da população (2000 para 2010) com o número de beneficiários do Bolsa Família (2004 em relação a 2010), observa-se que apenas Saudades teve um crescimento de sua população e redução no número de beneficiários do programa Bolsa Família.

Já na comparação do número de beneficiários do programa Bolsa Família de 2009 e 2010 em relação ao crescimento da população de 2000 e 2010, observa-se que apenas os municípios de Cunhataí, Flor do Sertão, Modelo e Saudades reduziram o número de beneficiários mesmo tendo um aumento no número de habitantes.

Esses dados comparativos mostram que nos municípios que tiveram redução no número de beneficiários, mesmo com o aumento no número de habitantes, as políticas do Programa Bolsa Família estão sendo aplicadas com maior eficiência do que nos demais municípios.

Tabela 2 - Número de Beneficiários do Programa Bolsa Família por Município

Ano/ Nº de Famílias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
---------------------	------	------	------	------	------	------	------

Bom Jesus do Oeste	115	139	164	150	124	139	117
Caibi	172	230	264	332	302	282	264
Cunha Porã	156	328	396	304	270	313	346
Campo Erê	214	649	670	692	616	582	604
Cunhataí	46	65	65	55	54	76	56
Flor do Sertão	59	72	71	80	58	122	104
Iraceminha	134	174	252	242	215	219	257
Maravilha	339	434	496	451	384	485	631
Modelo	95	88	124	130	118	149	148
Palmitos	344	632	635	662	616	645	698
Riqueza	148	174	270	266	201	251	256
Romelândia	106	221	360	350	360	352	380
Saltinho	49	228	204	230	224	317	283
Santa Terezinha do Progresso	74	196	199	184	182	234	231
São Miguel da Boa Vista	50	126	109	111	109	102	89
Saudades	171	183	192	176	155	146	144
Tigrinhos	58	81	119	132	113	115	120

Fonte: FECAM (2015).

Analisando a evolução dos indicadores antes da implantação do programa (2000) e após a implantação (2010), dos municípios com até três mil habitantes (Bom Jesus do Oeste, Cunhataí, Flor do Sertão, São Miguel da Boa Vista e Tigrinhos) demonstrados na tabela 3, observa-se que todos os municípios tiveram uma melhora significativa em todos os indicadores analisados, destacando o crescimento do “IDHM” (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) e “renda per capita”, e a redução dos índices de “% de extremamente pobres” e “% de pobres”.

Observa-se também que mesmo com essa melhora significativa, alguns municípios ainda necessitam melhorar alguns indicadores, especialmente o “% percentual de 15 a 17 anos com fundamental completo”, “mortalidade infantil”, “Índice de Gini” e “% de vulneráveis à pobreza”.

Outro dado de análise interessante é a baixa “taxa de desocupação - 18 anos ou mais” e a grande redução no índice “taxa de fecundidade total (filhos por mulher)” desses pequenos municípios.

Em uma análise mais detalhada desse grupo de municípios pode-se observar que o crescimento mais impactante com a criação do Bolsa Família está relacionado a situação econômica das pessoas. Por serem municípios essencialmente agrícolas, e conseqüentemente não haver oferta de empregos, esses municípios possuíam renda per

capita muito baixa, o que deixava a grande maioria de sua população em situação vulnerável à pobreza. Observa-se que antes do programa Bolsa Família uma média de 57,16 % das pessoas desses municípios estavam vulneráveis à pobreza, e em 2010 após 7 anos de implantação do programa esse número médio entre os municípios de vulneráveis à pobreza caiu para 18,55%.

Tabela 3 - Evolução dos Indicadores (Municípios até 3 mil habitantes)

	BJ do Oeste		Cunhataí		Flor Sertão		SMD Boa Vista		Tigrinhos	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
IDHM	0,569	0,712	0,651	0,754	0,588	0,708	0,548	0,710	0,538	0,717
% de 5 a 6 anos na escola	83,32	90,79	90,08	100,00	100,00	100,00	82,26	100,00	89,38	100,00
% de 11 a 13 anos nos anos finais ou ensino fundamental completo	92,15	91,86	92,43	94,34	72,39	98,61	92,62	97,04	92,59	100,00
% de 15 a 17 anos com fundamental completo	50,94	72,13	64,94	72,64	50,65	64,57	63,73	76,99	54,80	89,15
Esperança de vida ao nascer (em anos)	74,11	74,82	77,24	78,17	69,07	72,52	69,07	72,67	70,96	75,76
População Total	2.150	2.132	1.822	1.882	1.232	1.588	2.018	1.904	1.878	1.757
Taxa de fecundidade total (filhos por mulher)	2,1	1,9	2,6	1,9	2,9	2,0	2,5	2,3	2,7	1,5
Renda per capita	278,83	728,09	563,16	1.009,05	447,80	778,06	287,84	767,85	226,80	579,87
% de extremamente pobres	9,95	0,56	5,38	0,12	9,85	3,70	18,35	1,69	19,41	3,86
% de pobres	33,70	4,04	13,80	1,96	29,62	7,39	42,71	9,06	40,35	11,25
Índice de Gini	0,44	0,39	0,51	0,46	0,57	0,48	0,54	0,50	0,43	0,41
Taxa de desocupação - 18 anos ou mais	0,85	0,93	0,00	0,26	0,00	0,50	0,52	0,74	0,00	1,96
Mortalidade Infantil	19,00	13,80	13,50	9,50	30,50	17,30	30,50	17,10	25,80	12,50
% de vulneráveis à pobreza	62,00	13,23	38,66	9,27	53,76	20,70	62,15	24,52	69,25	25,05

Fonte: Atlas Brasil (2015).

Analisando a evolução dos indicadores dos municípios de três a cinco mil habitantes (Iraceminha, Modelo, Saltinho e Santa Terezinha do Progresso) demonstrados na tabela 4, observa-se que todos os

municípios tiveram uma melhora significativa em todos os indicadores analisados, especialmente o “IDHM” (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal), “% de 5 a 6 anos na escola”, “% de 11 a 13 anos finais ou ensino fundamental completo” e “renda per capita”.

Em contrapartida alguns indicadores mesmo tendo o crescimento, ainda necessitam de melhorias, especialmente os Índices de “% de extremamente pobres”, “% de pobres”, “índice de Gini” e “% de vulneráveis à pobreza” que ainda possuem índices preocupantes em alguns municípios deste grupo de análise, especialmente nos municípios de Saltinho e Santa Terezinha do Progresso.

Tabela 4 - Evolução dos Indicadores (Municípios de 3 a 5 mil habitantes)

	Iraceminha		Modelo		Saltinho		STA do Progresso	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
IDHM	0,606	0,722	0,630	0,760	0,535	0,654	0,551	0,682
% de 5 a 6 anos na escola	87,77	98,12	100,0 0	100,0 0	57,50	92,99	88,72	88,93
% de 11 a 13 anos nos anos finais ou ensino fundamental completo	93,50	92,01	83,38	97,40	76,90	92,85	80,69	91,13
% de 15 a 17 anos com fundamental completo	58,16	75,72	50,35	67,93	47,38	70,27	36,09	86,11
Esperança de vida ao nascer (em anos)	72,12	75,71	73,88	78,17	69,07	72,68	70,49	72,45
População Total	4.592	4.253	3.930	4.045	4.196	3.961	3.416	2.896
Taxa de fecundidade total (filhos por mulher)	2,1	1,5	2,4	1,8	2,9	2,4	3,3	2,1
Renda per capita	394,8 3	663,2 4	447,9 6	858,2 3	325,8 9	427,1 2	349,7 8	572,7 3
% de extremamente pobres	5,21	2,32	8,24	0,40	24,94	14,27	17,20	19,89
% de pobres	19,24	9,03	24,18	3,58	38,33	25,20	35,39	25,49
Índice de Gini	0,44	0,43	0,52	0,43	0,54	0,50	0,53	0,56

Taxa de desocupação - 18 anos ou mais	1,85	0,45	3,42	0,83	0,81	0,49	1,11	0,82
Mortalidade Infantil	23,10	12,60	19,50	9,50	30,50	17,10	26,90	17,50
% de vulneráveis à pobreza	46,92	21,35	44,70	10,09	55,12	44,68	53,18	38,56

Fonte: Atlas Brasil (2015)

Na análise dos municípios de cinco a dez mil habitantes (Caibi, Riqueza, Romelândia e Saudades) demonstrados na tabela 5, observa-se que todos os municípios também tiveram uma melhora significativa nos indicadores analisados, especialmente o “IDHM” (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal), “% de 5 a 6 anos na escola”, “% de 11 a 13 anos finais ou ensino fundamental completo”, “renda per capita”, “% de extremamente pobres”, “% de pobres” e “índice de Gini”.

Em contrapartida alguns indicadores mesmo tendo o crescimento, ainda necessitam de melhorias, especialmente os Índices de “% de 15 a 17 anos com fundamental completo” e “% de vulneráveis à pobreza” que não atingiram níveis desejáveis especialmente nos municípios de Caibi, Riqueza e Romelândia.

Nesse grupo de municípios analisados, chama a atenção os números do município de Saudades que atingiu bons índices de crescimento e melhorias em todos os quesitos analisados.

Tabela 5 - Evolução dos Indicadores (Municípios de 5 a 10 mil habitantes)

	Caibi		Riqueza		Romelândia		Saudades	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
IDHM	0,631	0,728	0,606	0,714	0,534	0,692	0,635	0,755
% de 5 a 6 anos na escola	82,33	100	79,13	94,83	62,17	96,37	84,00	100,00
% de 11 a 13 anos nos anos finais ou ensino fundamental completo	65,16	95,86	77,41	96,17	79,06	92,47	80,65	93,33
% de 15 a 17 anos com fundamental completo	63,39	62,43	50,81	74,65	41,11	61,43	63,66	85,73
Esperança de vida ao nascer (em	73,85	74,82	72,39	74,79	69,49	73,01	74,22	75,97

anos)								
População Total	6.354	6.219	5.166	4.838	6.491	5.551	8.324	9.016
Taxa de fecundidade total (filhos por mulher)	2,7	1,6	3,2	2,1	3,4	2,3	2,6	1,6
Renda per capita	567,75	783,57	462,34	629,81	285,22	791,78	466,91	719,94
% de extremamente pobres	6,64	1,68	6,96	1,94	16,50	2,36	5,33	0,43
% de pobres	18,69	6,06	18,29	7,99	31,50	6,47	15,83	1,98
Índice de Gini	0,55	0,44	0,52	0,44	0,47	0,47	0,50	0,33
Taxa de desocupação - 18 anos ou mais	4,13	0,84	2,00	0,75	2,76	1,79	1,08	0,97
Mortalidade Infantil	19,50	13,80	22,60	13,90	29,40	16,60	18,80	12,20
% de vulneráveis à pobreza	40,52	16,72	42,05	23,45	59,51	21,18	40,50	7,85

Fonte: Atlas Brasil (2015)

Enquanto que na análise dos municípios com mais de dez mil habitantes (Cunha Porã, Campo Erê, Maravilha e Palmitos) demonstrados na tabela 6, observa-se da mesma forma que todos os municípios tiveram uma melhora significativa nos indicadores analisados, especialmente o “IDHM” (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal), “renda per capita”, “% de extremamente pobres”, “% de pobres” e “Índice de Gini”.

Em contrapartida alguns indicadores mesmo tendo o crescimento, ainda necessitam de melhorias, especialmente os Índices de “% de 15 a 17 anos com fundamental completo” e “% de vulneráveis à pobreza” que não atingiram níveis desejáveis especialmente no município de Campo Erê.

Nesse grupo de municípios analisados, chama a atenção os números dos indicadores em relação à Educação, pois todos os índices embora tenham crescido, ainda estão com percentuais baixos, o que demonstra que o controle de crianças que frequentam as escolas é mais difícil de ser realizado em municípios maiores.

Por outro lado as pessoas desse grupo de municípios possuem um percentual menor de vulnerabilidade à pobreza, exceto no município de Campo Erê que ainda possui um percentual elevado nesse quesito

Tabela 6 - Evolução dos Indicadores (Municípios com mais de 10 mil habitantes)

	Cunha Porã		Campo Erê		Maravilha		Palmitos	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
IDHM	0,635	0,742	0,560	0,690	0,685	0,781	0,619	0,737
% de 5 a 6 anos na escola	79,20	92,48	72,92	94,02	88,07	95,10	67,71	93,13
% de 11 a 13 anos nos anos finais ou ensino fundamental completo	80,46	94,24	68,29	89,93	87,38	94,66	76,46	95,63
% de 15 a 17 anos com fundamental completo	56,84	82,38	34,58	61,37	58,12	74,50	44,53	63,37
Esperança de vida ao nascer (em anos)	71,90	73,24	70,49	72,21	74,16	78,17	72,37	75,13
População Total	10.229	10.613	10.353	9.370	18.521	22.101	16.034	16.020
Taxa de fecundidade total (filhos por mulher)	2,1	1,4	3,6	2,2	2,2	1,5	2,8	1,7
Renda per capita	559,67	821,86	334,69	631,08	583,00	896,02	605,47	887,50
% de extremamente pobres	4,66	0,00	20,37	4,59	3,62	0,39	5,32	1,59
% de pobres	14,00	1,34	40,19	13,16	13,15	2,14	14,10	4,37
Índice de Gini	0,53	0,38	0,59	0,51	0,51	0,45	0,56	0,46
Taxa de desocupação - 18 anos ou mais	3,67	1,80	13,75	4,62	6,14	2,57	3,47	2,11
Mortalidade Infantil	23,60	16,20	26,90	17,90	18,90	9,50	22,60	13,40
% de vulneráveis à pobreza	34,87	9,56	61,83	31,56	31,92	10,80	37,73	14,71

Fonte: Atlas Brasil (2015)

Fazendo uma análise geral de todos os municípios da região da AMERIOS, observa-se que em 2000 a região possuía uma população total de 106.706 habitantes e no ano do lançamento do programa Bolsa Família, em 2004, a região possuía 2.330 beneficiários no programa, ou seja, 2,18 % da população recebiam benefícios do Bolsa Família. Esses números tiveram um grande crescimento no ano de 2005 quando atingiu o número de 4.020 beneficiários, ou seja, 3,77% da população desta região. Número esse que praticamente se manteve no decorrer dos anos, demonstrando que a gestão do programa principalmente na questão do cadastramento dos beneficiários foi eficiente em todos os municípios.

No último ano de análise (2010) a região possuía uma população de 108.146 habitantes, destes 4.728 são beneficiários do programa, ou seja, de 4,37% da população recebe benefícios do Bolsa Família.

Analizando a evolução do número de beneficiários em relação à população, conforme tabela 7, observa-se que os seis municípios com maiores percentuais de beneficiários do programa Bolsa Família em relação à população no ano de 2010, são em ordem: Santa Terezinha do Progresso, Saltinho, Romelândia, Tigrinhos, Flor do Sertão e Campo Erê. Observa-se que todos eles tiveram um crescimento significativo do número de beneficiários de 2004 em relação a 2010 e que apenas o município de Flor do Sertão teve um aumento no número de habitantes, sendo que os demais municípios todos reduziram seus números de habitantes. Isso serve como um sinal de alerta em relação à eficiência do programa, pois o número de beneficiários em relação à população não está diminuindo nos municípios, o que pode provocar certo comodismo dos beneficiários em relação aos benefícios recebidos.

Na análise geral dos indicadores o que chama a atenção é que todos os municípios antes da implantação do programa possuíam índices elevadíssimos de “% de extremamente pobres”, “% de pobres” e “% de vulneráveis a pobreza” e que após a implantação do programa Bolsa Família esses índices caíram consideravelmente. Mas mesmo com essa queda nos índices, ainda é possível observar que a grande maioria dos municípios analisados ainda possui o índice “% de vulneráveis à pobreza” um tanto elevado. Isso se comparado com o crescimento do número de beneficiários do programa Bolsa Família dos municípios deixa claro que a população ainda está dependendo deste benefício, e que em caso de sua extinção essas pessoas vulneráveis à pobreza poderão voltar para a classe pobre e extremamente pobre de cada município.

Outro dado importante encontrado no contexto geral da análise é a redução do índice de Gini na grande maioria dos municípios, provando que a renda está começando a ser distribuída mais igualitariamente entre as pessoas, ou seja, não está ficando concentrada nas mãos de uma minoria. Ressalta-se que o Índice de Gini é um instrumento usado para medir o grau de concentração de renda. Ele aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de 0 a 1, sendo que 0 representa a situação de total igualdade, ou seja, todos tem a mesma renda, e o valor 1 significa completa desigualdade de renda, ou seja, se uma só pessoa detém toda a renda do lugar (ATLAS BRASIL, 2015).

Observa-se também no contexto geral que um dos maiores resultados obtidos com o programa está no aumento dos índices da educação, onde todos os municípios possuem índices excelentes no “% de 5 a 6 anos na escola” e “% de 11 a 13 anos nos anos finais ou ensino fundamental completo”. Já o índice do “% de 15 a 17 anos com

fundamental completo” embora tenha tido um bom crescimento, ainda deixa a desejar na grande maioria dos municípios. Esse dado ainda é um tanto preocupante, pois nos mostra que os jovens ainda não estão com interesse na continuação de seus estudos, talvez isso decorra da influência negativa vinda culturalmente dos membros mais velhos da família, em que não tinham essa cultura e incentivos para a formação escolar.

Outra análise que merece destaque é em relação à “taxa de desocupação – 18 anos ou mais” que fechou o ano de 2010 com baixos índices em toda a região, especialmente em municípios de até 10 mil habitantes, onde a média geral desses municípios fica em 0,87%. Já nos municípios com mais de 10 mil habitantes essa taxa chega numa média de 2,77%. Esse dado é muito importante, pois analisa a ocupação da população economicamente ativa, e nos municípios analisados essa faixa da população está praticamente toda em atividade.

Tabela 7 - Evolução do Número de Beneficiários do Programa Bolsa Família por Município

Ano/ Nº de Famílias	2004	% da população 2004	2005	% da população 2005	2010	% da população 2010
Saudades	171	2,05	183	2,20	144	1,60
Maravilha	339	1,83	434	2,34	631	2,86
Cunhataí	46	2,52	65	3,57	56	2,98
Cunha Porã	156	1,53	328	3,21	346	3,26
Modelo	95	2,42	88	2,24	148	3,66
Caíbi	172	2,71	230	3,62	264	4,25
Palmitos	344	2,15	632	3,94	698	4,36
São Miguel da Boa Vista	50	2,48	126	6,24	89	4,67
Riqueza	148	2,86	174	3,37	256	5,29
Bom Jesus do Oeste	115	5,35	139	6,47	117	5,49
Iraceminha	134	2,92	174	3,79	257	6,04
Campo Erê	214	2,07	649	6,27	604	6,45
Flor do Sertão	59	4,79	72	5,84	104	6,55
Tigrinhos	58	3,09	81	4,31	120	6,83
Romelândia	106	1,63	221	3,40	380	6,85
Saltinho	49	1,17	228	5,43	283	7,14
Santa Terezinha do Progresso	74	2,17	196	5,74	231	7,98

Fonte: Elaborado pelos autores.

Fecha-se, desta forma, com um panorama geral de todos os municípios analisados e a seguir é apresentada uma síntese dos principais resultados obtidos por categoria de análise (Tabela 8).

Tabela 8 - Principais Resultados Obtidos por Categorias de Análise

Saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do "IDHM" (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal); - Melhora do índice "mortalidade infantil"; - Diminuição da "taxa de fecundidade total (filhos por mulher)".
Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do "IDHM" (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal); - Melhora do índice "% percentual de 15 a 17 anos com fundamental completo"; - Melhora do índice "% de 5 a 6 anos na escola"; - Melhora do índice "% de 11 a 13 anos finais ou ensino fundamental completo".
Assistência Social	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do "IDHM" (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal); - Aumento da "renda per capita"; - Redução dos índices de "% de extremamente pobres" e "% de pobres"; - Melhora do "Índice de Gini"; - Melhora do índice "% de vulneráveis à pobreza"; - Diminuição da "taxa de desocupação - 18 anos ou mais".

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que a categoria que apresenta os principais resultados é a Assistência Social, isso se explica pelo fato do Programa Bolsa Família ser justamente um Programa de Assistência Social, que visa a melhoria da condição de vida das pessoas que vivem a "margem" da sociedade, em situação de "pobreza" e "extrema pobreza", ou seja, em condição de "vulnerabilidade socioeconômica".

No entanto, verifica-se que as categorias Saúde e Educação também apresentam resultados relevantes, com melhoras significativas em seus indicadores, com especial destaque aos ligados às crianças e adolescentes, com a diminuição da mortalidade infantil e o aumento significativo do percentual de crianças e adolescentes frequentando a escola.

Evidencia-se ainda que o crescimento do IDHM mostra-se como um importante resultado para todas as Categorias de Análise, pois trata-se de um índice transversal que mede diversas áreas, a saber: longevidade, que está ligada a categoria da Saúde, pois melhores condições de saúde permitem uma maior longevidade; educação, que como o próprio nome sugere está ligada a categoria da Educação e por fim; renda, que está ligada a categoria da Assistência Social, pois

envolve questões ligadas principalmente a transferência de renda, sendo este, inclusive, uns dos principais propósitos do Programa Bolsa Família.

Neste contexto, a categoria Assistência Social merece novamente ser destacada, pois é aqui que encontram-se os principais indicadores do Programa Bolsa Família, um bom exemplo disso, é o “Índice de Gini”, pois este índice visa medir a distribuição de renda, sendo que o Bolsa Família é justamente um Programa de Transferência de Renda, então a melhora neste índice comprova a eficiência do Programa. Não pode-se deixar de citar, ainda, nesta categoria, a diminuição do percentual de pobres e extremamente pobres, além do aumento do percentual de ocupação da população economicamente ativa, pois estes são justamente os principais objetivos do Bolsa Família, retirar as famílias da condição de “vulnerabilidade socioeconômica” e inserir seus integrantes, em idade economicamente ativa, no mercado de trabalho.

5. Considerações Finais

Esse estudo buscou como objetivo geral analisar os reflexos do Programa Bolsa Família nos indicadores sociais de municípios brasileiros de pequeno porte. Nesta perspectiva, verificou-se que o Programa Bolsa Família, de fato, teve reflexos positivos significativos nos indicadores sociais dos municípios em questão.

Ressalta-se que a Categoria de Análise que apresentou os resultados mais significativos foi a Assistência Social, que guarda íntima relação com o Programa Bolsa Família e seus principais objetivos, como a questão da distribuição de renda, da diminuição dos percentuais de pobres e extremamente pobres e do aumento da taxa de ocupação da população economicamente ativa.

Salienta-se, no entanto, que as Categorias de Análise Saúde e Educação também apresentaram resultados significativos, embora menos impactantes do que os apresentados pela categoria Assistência Social. Importante destacar que os resultados obtidos vêm ao encontro das teorias que emergiram durante a pesquisa bibliográfica, o que dá maior sustentação aos mesmos.

Cabe ainda ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações, como o fato de ter-se utilizado apenas de fontes secundárias para obtenção dos dados, o que consequentemente limita as possibilidades de análise a dados já existentes. Além disso, a utilização de dados secundários não permite uma maior aproximação dos municípios estudados, não possibilitando desta forma considerar as particularidades de cada município nas análises. O fato de terem sido utilizadas apenas três dimensões (Saúde, Educação e Assistência Social) como categorias de análise, também pode ser encarado como uma limitação do estudo, pois em um universo infinito de possibilidades a utilização de outras dimensões fatalmente poderia

culminar em resultados diferentes.

Portanto, deixa-se como sugestão de novos estudos que se realize uma pesquisa utilizando-se de dados primários, que permitam uma maior aproximação dos municípios pesquisados, bem como, que permitam considerar as particularidades dos mesmos. Sugere-se também realizar uma pesquisa fazendo uso de outras dimensões, a fim de auferir os resultados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ENTRE RIOS. **Histórico da AMERIOS**. Disponível em: <http://www.amerios.org.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/62748>. Acesso em: 28 de agosto de 2015.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL 2013. **Perfil Municipal**. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/flor-do-sertao_sc. Acesso em: 02 de agosto de 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Decreto nº 5.209, de 17 de setembro de 2004. Regulamenta a Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004, que cria o Programa Bolsa Família, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 20 de Set. de 2004.

BRASIL. Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004. Cria o Programa Bolsa Família e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 12 de Jan. de 2004.

BUSTELO, E.S. Planejamento e Política Social. In: BROMLEY, R. & BUSTELO, E.S. **Política X Técnica no Planejamento**. São Paulo: Brasiliense/UNICEF, p.132-152, 1982.

CARLEY, M. **Indicadores sociais: teoria e prática**. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.

FALCÃO, J. T. da R.; RÉGNIER, J. Sobre os Métodos Quantitativos na Pesquisa em Ciências Humanas: riscos e benefícios para o pesquisador. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 81, n. 198, p. 229-243, 2000.

FEDERAÇÃO CATARINENSE DE MUNICÍPIOS. **Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável**. Disponível em: <http://indicadores.fecam.org.br/>. Acesso em: 17 de Agosto de 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas de População**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/>. Acesso em: 15 de Setembro 2015.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev. 2002.

JANNUZZI, P.M.; PASQUALI, F.A. Estimação de demandas sociais para fins de formulação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.33, n.2, p.75-94, 1999.

LÍCIO, E. C. Contribuições do Programa Bolsa Família para a Gestão das Políticas Sociais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 64 (3), 309-326, jul./set. 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. SECRETARIA EXTRAORDINÁRIA PARA SUPERAÇÃO DA EXTREMA POBREZA. **Plano Brasil Sem Miséria**. Brasília: ENAP, 2011.

MONTEIRO, D. A. et al. Análise dos Indicadores Sociais Brasileiros Pré e Pós Implementação do Programa Bolsa Família. **Revista Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v.2., n.3, pp. 317-338, jul./set. 2010.

PEREIRA, B. B. Estatística: A Tecnologia da Ciência. **Boletim da Associação Brasileira de Estatística**, ano XIII, no. 37, 2º Quadrimestre, 1997.

SACHS, J. Os investimentos necessários para acabar com a pobreza. In: SACHS, Jeffrey. **O fim da pobreza: como acabar com a miséria mundial nos próximos 20 anos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, M. O. S; YAZBEK, M. C; GIOVANNI; G. **A política social brasileira no século XXI: a prevalência dos programas de transferência de renda**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Parcerias Público-Privadas: Como Anda a Produção Científica Brasileira?

Tatiana Doin
Perla R. Lôbo
Priscilla R. S. da Silveira

Resumo

Os estudos sobre parceria público-privada (PPP) entraram em evidência no contexto brasileiro com a aprovação da Lei nº 11.079/04, que institui normas gerais para licitação e contratação na administração pública. No entanto, alguns autores advertem que ainda não existe um consenso sobre a definição de PPP e que a sua teorização requer aprofundamento. Nesse sentido, este artigo visa realizar um levantamento bibliográfico da produção científica brasileira sobre as PPPs, a partir de artigos disponibilizados na base de dados SPELL, compreendidos no período entre 2004 (ano em que foi sancionada a lei das PPPs no país) e 2014. Busca-se assim contribuir com novos olhares sobre a pesquisa da temática no Brasil, para não somente promover o debate acerca de algumas lacunas que emergiram do estudo, como também propor uma reflexão sobre a ausência da devida articulação teórica nos artigos brasileiros.

Palavras-chave: Administração Pública, Colaboração, Parceria Público-Privada, PPPs, Produção Científica.

1. Introdução

Embora as relações de parceria entre a administração pública brasileira e a iniciativa privada existam desde a época do império, como alternativa para o financiamento de obras de grande porte (GAULD, 2006), as parcerias público-privadas (PPPs) entram em evidência no contexto brasileiro apenas em 2004, no governo Lula, contextualmente às reformas adotadas. Surgem assim com a finalidade de atrair investimentos do setor privado para os setores carentes de investimentos públicos (PECI; SOBRAL, 2007). Deste modo, as PPPs brasileiras foram regulamentadas para dar continuidade às políticas públicas, oriundas da reforma gerencial ocorrida no governo Fernando Henrique, como proposta de ser uma saída viável para a retomada de investimentos em infraestrutura, que estavam estagnados devido à crise econômica da década de 1980 (PECI, SOBRAL, 2007; ABRÚCIO, 2007).

Esse fenômeno torna-se um instrumento constante nas reformas gerenciais do setor público a partir do movimento da *New Public Management* (NPM), iniciado no Reino Unido na década de

1990 (HOOD, 1991). Segundo Peci e Sobral (2007), o projeto brasileiro de PPP é mais próximo da abordagem do programa *Private Finance Initiative* (PFI), lançado em 1992 pelo governo britânico. O PFI (em português, Iniciativa para o Financiamento Privado) tem como objetivo encorajar a realização de obras e a gestão de serviços públicos mediante o apoio do financiamento privado.

No Brasil, as PPPs foram intensificadas inicialmente por contratos de concessão de estradas e, posteriormente, se expandiram por meio do programa de aceleração do crescimento (PAC) (ABRÚCIO, 2007). O marco legal que permitiu a execução de projetos a partir do modelo de PPP foi a Lei nº 11.079/04, sancionada em 30 de dezembro de 2004, formulada e promulgada no governo Lula (BRASIL, 2014). Apesar de substancialmente distintas do modelo adotado no Reino Unido, as PPPs brasileiras, de acordo com Dias (2014), utilizam o referencial inglês, não sendo totalmente inapropriada essa referência, uma vez que os modelos podem adotar conceitos e práticas semelhantes, bem como compartilhar características.

Entretanto, Lewis e Grimsey (2005) advertem que não existe uma definição ou modelo único de PPP. Dependendo do país, o conceito pode abranger: transações de concessão de longo prazo, em que o setor privado adquire o direito de explorar um serviço tradicionalmente de responsabilidade do setor público; pactos de gestão relativamente de curto prazo, através de contratos de concessão para financiamento, projeto, construção, fornecimento de serviços ou operação; ou ainda *joint ventures*, em que há partilha de propriedade entre os setores público e privado.

Contudo, para Grimsey e Lewis (2004) as PPPs podem ser definidas como todo arranjo de providência de infraestrutura pública em que a entidade privada colabora com a execução de alguma etapa, seja ela projeto, gestão ou implementação. Uma definição mais ampla é apresentada por Bovaird (2004, p. 200, *tradução nossa*), em que PPPs são “acordos de trabalho com base em um compromisso mútuo (para além do que implica qualquer contrato) entre a organização do setor público com qualquer organização externa ao setor público”.

Stelling (2014) complementa ainda que, além do termo sofrer com a falta de especificidade, dada a multiplicidade de tipos e entendimentos diferentes, trata-se de um conceito que parece cobrir uma selva de arranjos e configurações. Para Bovaird (2004), apesar das PPPs serem encontradas no domínio público em muitos países ao redor do mundo, ainda há muito o que aprender sobre gestão de PPPs, os tipos apropriados a determinadas tarefas, como aplicar os princípios da boa governança e, talvez o mais importante, como garantir que esses princípios sejam genuinamente apropriados ao contexto em que essas PPPs estão inseridas.

Dessa forma, cabe analisar as PPPs na perspectiva do contexto brasileiro. Dias (2014) comenta que há vários fatores que influenciam

o desempenho das PPPs no país, dentre eles estão questões relacionadas à coordenação, aspectos técnico-burocráticos e problemas envolvendo riscos comerciais. Além desses, o autor cita ainda questões ligadas a aspectos políticos, econômicos, legais, dentre outros.

Ainda segundo Dias (2014), as questões relacionadas ao risco comercial – a percepção de risco do empresariado – muitas vezes é superior à disposição de aceitar a parceria, tendo em vista as garantias apresentadas pelos projetos. Além das dificuldades citadas, o autor destaca as adversidades econômicas, o exercício indiscriminado do poder, a exacerbação da atividade de regulação, contratos inadequados ou inseridos em um ambiente em que o estado de direito não é pleno, diferenças e enfrentamentos políticos, inadequação das leis criadas e existentes no ambiente de PPP, bem como o medo em perder o controle operacional sobre as políticas públicas, por parte dos agentes públicos.

Destarte, diante da ambiguidade conceitual já elencada, os problemas que influenciam o desempenho das PPPs no Brasil e a relativa imaturidade do tema na literatura brasileira, tornam-se necessários mais estudos e aprofundamentos conceituais sobre essa temática. É relevante também a identificação dos contornos específicos do tema, sobretudo, conhecer os pressupostos teóricos que o têm suportado, e ainda avaliar sua relação com o marco teórico internacional.

Assim, esse artigo nasce com o propósito de realizar uma análise exploratória e integrativa da produção científica sobre as PPPs, a partir de artigos disponibilizados na base de dados SPELL, compreendidos entre 2004 (ano em que foi sancionada a lei das PPPs no país) e 2014. Busca-se assim, não apenas realizar uma leitura do que tem sido produzido dentro da temática no Brasil, como também identificar as lacunas que podem ser futuramente preenchidas para desenvolvimento do conhecimento.

Fadul, Silva e Cerqueira (2011) observam, a partir de uma análise de pesquisas no campo da administração pública, uma ausência de discussão e aprofundamentos teóricos mais efetivos. Dias (2014) da mesma forma comenta que, embora exista um crescimento da produção científica buscando a implementação de novos instrumentos e políticas públicas para melhorar a gestão, ainda há muito trabalho intelectual a ser desenvolvido neste campo.

Esse estudo torna-se, portanto, relevante como um ponto de partida, através da análise da produção científica sobre PPPs, a fim de que esta não permaneça frágil e indefinida, visando assim lançar novos olhares que contribuam para o fortalecimento teórico do campo da administração pública sobre o tema.

2. Explorando a trajetória e as abordagens teóricas presentes nos estudos sobre PPPs

O conceito de parcerias público-privadas (PPPs) surge no início da década de 1990, marcando a mudança estrutural na forma de financiamento e provisão de serviços de infraestrutura. Esse tipo de aliança é parte constitutiva do quadro das reformas estruturais implementadas pelo governo inglês nos últimos anos. No contexto inglês, observa-se um pioneirismo na implementação de reformas que buscam a redução do papel do Estado, através da liberalização econômica e privatização, a transformação de seu papel na vida econômica, que passa a ser de regulação, e a flexibilização da sua gestão, baseado nos pressupostos da *New Public Management* (NPM) (PECI; SOBRAL, 2007).

Fontes diversas de contestação apresentam seus principais receios quanto às PPPs tanto no âmbito conceitual, quanto prático. A administração pública tradicional considera as PPPs suspeitas por diluírem o controle político sobre a tomada de decisão; a NPM suspeita das parcerias de longo prazo por minarem a concorrência entre os potenciais fornecedores. No nível prático, os sindicatos em geral resistem às PPPs por temerem a redução dos postos de trabalho e condições de emprego; já os cidadãos e usuários dos serviços públicos preocupam-se em ter prestadores de serviços que são movidos pelo lucro (BOVAIRD, 2004). Apesar das fortes contestações sofridas, as PPPs têm crescido de forma exponencial, em diversos países desenvolvidos ou em desenvolvimento (BOVAIRD, 2004; MIRAFTAB, 2004; RUFIN; RIVERA-SANTOS, 2012).

Assim, as PPPs surgem como uma alternativa à implementação de políticas públicas e práticas de gestão que transcenderam aos modelos tradicionais de contratação entre o governo e o mercado (RUFIN; RIVERA-SANTOS, 2012). No entanto, elas não possuem uma definição única, sendo dependentes do contexto nacional em que estão inseridas (WEIHE, 2008). Por isso, esse é um conceito considerado ambíguo por vários autores (MIRAFTAB, 2004; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; HODGE; GREVE, 2007; STELLING, 2014).

Embora existam várias definições possíveis, Bovaird (2004, p. 200) parte de uma definição mais abrangente, conceituando PPPs como “acordos de trabalho com base em um compromisso mútuo (para além do que implica em qualquer contrato) entre a organização do setor público com qualquer organização externa ao setor público”. Para Ansell e Gash (2008), o termo parceira está aliado à perspectiva da governança colaborativa. Segundo esses autores, a governança é fundamental no conceito de parceira, pois se relaciona à aplicação de leis e regras relacionadas à prestação de serviços públicos, bem como se refere à tomada de decisão coletiva entre agentes públicos e privados que ocorre de forma coletiva, formal, deliberada e orientada ao consenso.

Para Bovaird (2004) alguns princípios relevantes da boa governança que podem conduzir à melhoria da qualidade das relações de todas as partes envolvidas nas parcerias, dentre elas: a participação dos cidadãos e demais *stakeholders* externos na tomada

de decisões; a transparência na parceria (não somente por parte do Estado) como elemento crítico da construção da confiança; a *accountability* (prestação de contas) de todos os *stakeholders* para apoiar a medição de desempenho das partes; a aceitação da igualdade, inclusão social, ética e equidade como valores fundamentais no funcionamento da parceria; a capacidade de colaboração e habilidade para competir como fatores críticos do sucesso; a liderança em todos os níveis da parceria e, por fim, a busca por melhores formas de sustentabilidade das políticas e ações.

Rufin e Rivera-Santos (2012) comentam ainda que PPP é uma aliança de colaboração entre o setor público e privado, que visa compartilhar recursos complementares e manter um compromisso de longo prazo na prestação de serviços à sociedade. Esse tipo de aliança traz consigo alguns componentes da lógica de mercado como, por exemplo, eficiência, competitividade, governança e gestão de riscos (RUFIN; RIVERA-SANTOS, 2012).

Apesar da incorporação da lógica do mercado, Pongsiri (2002) enfatiza que o Estado tem um papel relevante nas PPPs. Segundo o autor, o papel do Estado não está restrito ao fornecimento de serviços, mas abrange também controlar o mercado, no sentido de prover uma estrutura de regulação que garanta que as parcerias operem essencialmente de forma eficiente e otimizem os recursos disponíveis alinhados com objetivos políticos mais amplos, que vão desde políticas sociais até, por exemplo, proteção ambiental. Nesse sentido, o estudo de Miraftab (2014), que examinou como as PPPs têm se comportado numa série de estudos feitos na África do sul, não só aponta algumas condições necessárias para que as PPPs cumpram os interesses sociais, como também aponta o importante papel do Estado como mediador e regulador das PPPs.

Embora as PPPs sejam abordadas predominantemente através da metodologia de estudo de caso, concentrando-se, em geral, na descrição detalhada dos resultados empíricos (ANSELL; GASH, 2008; STADTLER, 2014; STELLING, 2014), é preciso considerar o trabalho teórico prévio desenvolvido. Algumas das vertentes teóricas utilizadas para sustentar a análise das PPPs vêm da economia, como por exemplo, a teoria dos custos de transação e a teoria da agência. Tais vertentes apoiam a análise das relações interorganizacionais através do contrato entre os setores público e privado, admitindo a possibilidade do interesse individual e do oportunismo dos *stakeholders*, em contraste ao interesse social da colaboração (BOVAIRD, 2004; MIRAFTAB, 2004; RUFIN; RIVERA-SANTOS, 2012).

Além da teoria da agência, Dias (2014) utiliza ainda a ótica da teoria institucionalista em sua abordagem sobre PPPs. Segundo o autor, essa base teórica é conveniente às pesquisas sobre implementação de políticas públicas, pois, além de abordar as características econômicas das parcerias, considera também seus aspectos políticos e culturais, incluindo os efeitos difusos desses

instrumentos de gestão sobre o sucesso ou falha das políticas públicas.

Outra teoria que fundamenta as discussões em torno da gestão pública é a teoria de redes. Segundo Bryson, Crosby e Stone (2006), esta perspectiva oferece uma rica base teórica focada em variáveis estruturais, mas tende a desconsiderar três componentes críticos de colaboração intersetorial: a valorização dos pontos fortes e fracos dos governos, organizações sem fins lucrativos, empresas e comunidades singularizadas e diferenciais; as dimensões processuais em curso na parceria, incluindo as lideranças envolvidas; e a natureza dinâmica do desenvolvimento colaborativo.

Rufin e Rivera-Santos (2012) também trouxeram novos *insights* à literatura de gestão pública ao comparar as PPPs com as alianças estratégicas entre empresas (*business-to-business* - B2B) e questionar as implicações da diferença dos setores público e privado na estrutura de governança de uma PPP. Esses autores também identificam algumas contradições nas PPPs em relação às alianças estratégicas B2B, em função de o Estado ser orientado à alta formalização dos processos por questões legais inerentes ao setor público e pela participação de outros *stakeholders* externos na parceria (como os órgãos de controle). Essas questões dificultam a interação do setor público com o setor privado e a compatibilização dos processos organizacionais. Nesse sentido, os contratos tendem a ser menos completos (pois não conseguem alcançar todas as contingências possíveis para mitigar os possíveis oportunismos); e mais complexos para ampliar as garantias do setor público.

Outro pressuposto teórico que fundamenta a análise de PPPs é governança. Rufin e Rivera-Santos (2012) articulam esse pressuposto com a teoria dos custos de transação para argumentar que alguns mecanismos como equidade e confiança, amplamente reivindicados na governança colaborativa, são minimizados pelo setor público justamente pela ênfase nos processos formais em detrimento aos informais. Destarte, a relação de confiança fica prejudicada em função do caráter regulador do Estado que combina os mecanismos de meta-governança (mecanismos específicos de governança aplicados à regulação das PPPs) aos utilizados em conjunto com os *stakeholders* externos, a fim de manter maior transparência em relação ao mercado privado e evitar interações informais entre os funcionários do setor público e privado.

Por outro lado, os custos de transação aumentam para o setor público se o mesmo enfatizar a relação de confiança e a equidade na relação entre as partes nas PPPs. Dessa forma, o Estado centra em um escopo estrito e nos mecanismos de meta-governança, atentando-se minimamente à relação de confiança e equidade entre as partes (RUFIN; RIVERA-SANTOS; 2012).

Além das teorias que fundamentam as PPPs, é necessário destacar as suas principais finalidades. Bovaird (2004) destaca que

essas alianças são alternativas de gestão que atendem diversos fins. Nesse sentido, as PPPs podem ser instrumentos para produzir efeitos desde a concepção, coordenação, monitoramento e avaliação até a implementação de políticas públicas, na prestação de serviços e mobilização de recursos. Estudos revelam, no entanto, que as PPPs têm sido amplamente utilizadas pelos governos em projetos de infraestrutura, centrando-se nas questões de eficiência e eficácia relacionadas às formas de contratação deixando à margem questões relativas à equidade e governança das PPPs (BOVAIRD, 2004; MIRAFTAB, 2004; RUFIN; RIVERA-SANTOS, 2012).

Complementar a essa discussão, o estudo de Stelling (2014), que examina mais de perto a temática das PPPs a partir de uma avaliação preliminar de mais de 100 publicações, ilustra a variedade de configurações e arranjos possíveis para PPPs. Segundo a autora, embora os projetos de infraestrutura dominem, há também um número significativo de publicações relacionadas às PPPs na área da saúde, serviços públicos e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Em menor proporção, há publicações na área de alimentos, meio-ambiente e direitos sociais no contexto de segurança. Entretanto, há um número significativo de publicações com contextos não especificados. A autora adverte ainda que o conceito de PPPs é distinto de parcerias privadas e de redes interorganizacionais públicas.

No Brasil, no entanto, a Lei 11.079/2004, em termos de regulação, reconhece apenas os contratos de concessão na modalidade patrocinada - quando envolve adicionalmente a tarifa cobrada aos usuários pela prestação dos serviços - e administrativa que é a de prestação de serviços públicos para administração pública de forma direta ou indireta. A lei vigente desconsidera o contrato de concessão comum e estabelece três vedações que limitam legalmente a colaboração nesta modalidade: o contrato não pode ser inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais); o período de prestação de serviços não pode ser inferior a cinco anos; o contrato precisa ter por objeto o fornecimento de mão de obra, o fornecimento de equipamentos ou execução de obra pública (BRASIL, 2004).

Embora o modelo das PPPs brasileiras inspire-se no modelo inglês, Peci e Sobral (2007) argumentam que Brasil e Inglaterra estão em estágios diferenciados de adoção dessa proposta de parceria. Enquanto no Brasil a discussão ainda está no estágio conceitual, visto que começou a se consolidar no governo Lula, a Inglaterra já discute há décadas seus programas de colaboração. No entanto, há semelhanças que podem ser ressaltadas, como por exemplo, as reformas estruturais que antecederam e fundamentaram a adoção do modelo de PPP, as estratégias de regulação, desestatização e flexibilização da gestão pública, e ainda o estabelecimento de um marco legal, criando um ambiente propício à adoção de PPPs.

No cenário internacional, Stelling (2014) identifica que as publicações sobre PPPs se dividem em duas dimensões: co-

responsabilidade e governo relacional. A dimensão de co-responsabilidade centra-se no compartilhamento de responsabilidade (finanças, propriedade, riscos, etc.) numa perspectiva teórica econômica e financeira, envolvendo principalmente publicações sobre PFI/PPP que abordam infraestrutura e P&D. A dimensão de governo relacional enfatiza o grau de colaboração entre as partes (tomada de decisão coletiva, governança, etc.), com abordagens centradas na interação real, nas relações de poder e confiança e governança conjunta.

Outro modelo de governança colaborativa na área de pesquisa e desenvolvimento (P & D) foi apresentado por Anderson, Michael e Peirce (2012). A partir da seleção de três estudos de casos, os autores analisam instituições de ensino que fizeram parceria com o governo e o mercado para obter financiamento, a fim de desenvolver projetos de *Big Science*. Nos casos analisados, as parcerias acadêmicas público-privadas representam um híbrido de vários modelos de parceria.

É preciso esclarecer, no entanto, que uma PPP tem objetivos mais abrangentes do que simplesmente introduzir mecanismos do mercado ou privatizar serviços públicos. Dado que tanto o setor público quanto o privado têm objetivos comuns, ambos podem tirar vantagem das forças que cada um possui para alcançarem seus objetivos mútuos (PONGSIRI, 2002). Há outros benefícios que podem ser mencionados nesse tipo de aliança. Para o setor privado, uma PPP pode significar um melhor potencial de investimento, obter lucro razoável e conquistar maiores oportunidades para expandir seus interesses comerciais. Para o setor público, as principais vantagens da parceria são a relação custo-benefício, melhorias na prestação de serviço e programa de desempenho, assim como uma alocação apropriada de riscos e responsabilidades (PONGSIRI, 2002). Além dessas vantagens, as PPPs também propiciam aprendizagem e alavancagem (POLLITT, 2005).

Todavia, é relevante também destacar as desvantagens identificadas neste tipo de parceria. Pongsiri (2002) observa que a complexidade que envolve a parceria pode produzir contratos inacabados e o excesso de regulamentação pode dificultar o crescimento econômico e limitar a capacidade competitiva do setor privado, implicando também na perda de autonomia na tomada de decisões de ambas as partes. Além disso, as PPPs apresentam problemas relacionados à equidade, transparência, participação democrática limitada (PONGSIRI, 2002; MIRAFTAB, 2004; HODGE; GREVE, 2007) e fórmulas complexas de reajustes (HODGE; GREVE, 2007).

Os desafios que se apresentam aos arranjos do tipo PPP são amplos. Para começar, a natureza dos atores envolvidos é fundamentalmente diferente. Tanto os agentes privados quando os públicos possuem objetivos próprios, diferenciados e exclusivos. Enquanto o setor privado tem a maior parte de seus recursos

advindos dos seus clientes e visa o lucro, o setor público possui objetivos maiores, envolve diferentes grupos de interesses, os quais, por sua vez exercem determinado poder de pressão, e seus recursos advém majoritariamente dos tributos pagos pelos contribuintes (DIAS, 2014). Pode-se dizer então que, de um lado, o setor público privilegia os objetivos maiores relacionados ao social e de outro, o setor privado possui objetivos primordialmente econômicos.

Bovaird (2002) argumenta que a análise das PPPs precisa ser ampliada na perspectiva dos aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais que influenciam o Estado e os governos locais de um determinado país, bem como de que forma o governo se posiciona quanto à descentralização e participação social. Ruffin e Rivera-Santos (2012) corroboram com a necessidade de ampliação do horizonte de análise das PPPs, destacando que as diferenças no ambiente institucional, o maior nível de formalização, o contexto menos democrático e o monitoramento dos *stakeholders* externos, além dos maiores níveis de corrupção nos países em desenvolvimento, dificultam ainda mais a implementação de proposições e modelos baseados nas PPPs de infraestruturas voltadas aos países desenvolvidos.

Cabe, nesse sentido, entender a conjuntura atual das PPPs no Brasil. Um estudo que pode dar um vislumbre sobre o contexto nacional é o estudo de Dias (2014) que analisa os fatores que influenciaram o desempenho das PPPs no país. Dias (2014) concluiu que, entre as principais barreiras estão problemas vinculados à coordenação (dificuldades de coordenar diferentes mecanismos, tanto os preexistentes quanto os que foram introduzidos pela Lei 11.079/2004), bem como todo o arcabouço legal vinculado (leis, processos de planejamento e orçamento, os diversos órgãos e níveis de governo envolvidos).

Além disso, há questões ligadas aos aspectos técnico-burocráticos – isto é, nem sempre as preferências dos atores políticos e de seu eleitorado estão em consonância com os resultados do processo legislativo, resultados que podem até mesmo se sobrepor à vontade de líderes políticos poderosos; e ainda problemas relacionados ao risco comercial – ou seja, a percepção de risco do empresariado muitas vezes é superior à disposição de aceitar a parceria, tendo em vista as garantias apresentadas pelos projetos (DIAS, 2014).

Somado a esses problemas, Dias (2014) cita ainda dificuldades econômicas, o exercício indiscriminado do poder, uma exacerbação da atividade de regulação, contratos inadequados ou inseridos em um ambiente em que o estado de direito não é pleno, diferenças e enfrentamentos políticos, inadequação das leis criadas e existentes no ambiente de PPP e o temor pela perda de controle operacional sobre as políticas públicas, por parte dos agentes públicos.

3. Procedimentos Metodológicos

Foi realizado levantamento bibliográfico sobre PPPs na base de dados SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, desenvolvida pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) (SPELL, 2014).

Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa bibliográfica remete às contribuições de diferentes autores sobre um tema (fontes secundárias), o que possibilita o conhecimento e aprofundamento na temática. Nesse sentido, esse levantamento é relevante tendo em vista que no contexto brasileiro, 2014 marca a primeira década do marco legal que instituiu as normas para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública (Lei 11.079). Assim, o levantamento bibliográfico na base SPELL tem como recorte o período entre 2004 a 2014.

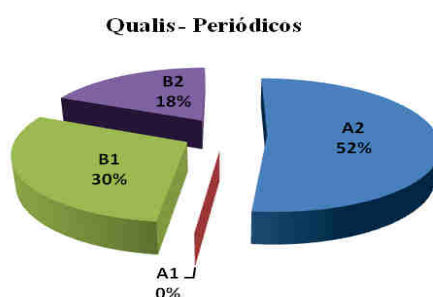
A coleta de dados foi realizada na primeira quinzena de dezembro/2014 e teve, tanto no resumo como nas palavras-chave da base SPELL, os seguintes termos pesquisados: “parceria”, “parcerias”, “PPP” e “partnership”, com o intuito de levantar as produções que tratassem sobre a temática de forma abrangente.

A partir da busca realizada com os termos citados, obteve-se como resultado um total de 202 artigos referentes ao período compreendido entre 2004 e 2014. Após o primeiro levantamento, utilizou-se o extrato de qualidade Qualis da CAPES como critério de seleção, desta forma, foram levantados apenas os periódicos de nível B2 ou superior, ou seja, periódicos com Qualis A1, A2, B1 e B2. Considerando a categorização descrita anteriormente, identificou-se um total de 27 artigos que tratam a temática “Parceria Público-Privada”, os quais serão analisados a seguir.

4. Uma Análise da Produção Científica Brasileira à Luz da Trajetória dos Estudos sobre PPPs

Destaca-se inicialmente na análise dos 27 artigos localizados na base de dados SPELL que não foram identificados periódicos com Qualis A1 (CAPES) sobre a temática da Parceria Público-Privada. Deste modo, apenas os periódicos com estratos A2, B1 e B2 são apresentados conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Qualis dos periódicos sobre PPP



Fonte: pesquisa dos autores - SPELL - período: 2004 a 2014

Outro ponto a destacar, refere-se ao ano das produções científicas sobre o tema. Evidencia-se que foram localizados artigos em todos os anos do período pesquisado (2004 a 2014). Esse fato demonstra que, desde a criação da Lei 11.079 em 30 de dezembro de 2004, a qual trata das parcerias público-privadas, até a atualidade, a temática vem sendo estudada.

No Quadro 1, identificam-se os autores bem como as datas de publicação dos artigos disponibilizados na base de dados SPELL e a classificação, segundo o Qualis do periódico.

Quadro 1- Autores/Ano das produções científicas sobre PPP

AUTORES	QUALIS	QUANT.
ARAÚJO; SILVESTRE (2014); DIAS; PORTO (2014); SANTOS; SOARES (2014); CARVALHO; SUGANO (2014); THOMÉ E CASTRO; NEVES; NAKATANI (2013); BRANDÃO et al. (2012); CABRAL; SILVA JÚNIOR (2009); MELLO; SLOMSKI (2009); MESQUITA; MARTINS (2008); BRANDÃO; SARAIVA (2007); MACIEL et al. (2005); PÉRICO; REBELATTO (2005); ICHIKAWA (2004); MONTEIRO (2004)	A2	14
SILVA; TEIXEIRA (2014); SLUSZZ (2013); MOREIRA et al. (2012); FRANCO; ESTEVÃO (2010); PECI; SOBRAL (2007); ALEJANDRO; ACEVEDO; NOHARA (2005); RIBEIRO; ANDRADE; ZAMBALDE (2005); STAL; FUGINO (2005)	B1	8
PECI et al. (2012); CABRAL; SILVA JÚNIOR (2011); GONÇALVES (2007); OKABAYASHI; GIL (2006); ROCHA (2006)	B2	5

Fonte: pesquisa dos autores - SPELL - período: 2004 a 2014

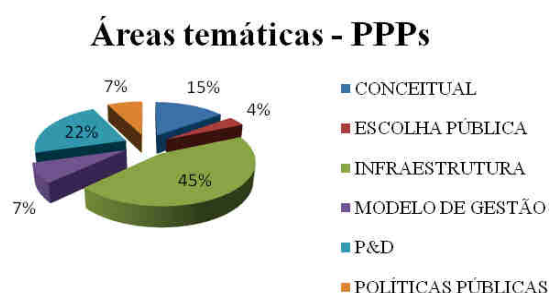
Com relação à terminologia adotada nos artigos levantados, identifica-se que 67% do total utiliza os termos “parcerias” ou “parcerias público-privadas” em sua descrição. O percentual restante dos artigos emprega termos como, por exemplo: “transferência de tecnologia”, “cooperação”, “aliança”, “colaboração” e “inovação tecnológica”.

Do total de 27 artigos, 20 referem-se às pesquisas qualitativas, 4 às pesquisas quantitativas e 3 aos estudos “quali-quanti”. Quanto a

metodologia adotada nas pesquisas, ressalta-se que apenas 12 artigos referem-se a estudos de casos (cerca de 44%), divergindo da tendência internacional em que a maioria dos artigos fazem uso da metodologia de estudo de caso (ANSELL; GASH, 2008; STELLING, 2014). Infere-se desta análise, que o campo de pesquisa brasileiro ainda encontra-se incipiente de resultados empíricos sobre a temática, considerando a baixa execução de parcerias público-privadas que se enquadram na Lei 11.079/2004 (DIAS, 2014).

Ainda sobre as pesquisas qualitativas, evidencia-se o equilíbrio entre os estudos exploratórios e descritivos, sendo 10 artigos para cada. Já nos estudos quantitativos evidenciam-se as temáticas de análises de risco, análises financeiras e contratuais, tendo como principal metodologia “Opções Reais” para os cálculos referentes aos contratos.

Gráfico 2 -Principais áreas temáticas no Brasil



Fonte: pesquisa dos autores - SPELL - período: 2004 a 2014

Dentre as principais áreas temáticas abordadas, são predominantes os estudos relacionados à infraestrutura, seguidos dos estudos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Nesse caso, o cenário brasileiro está semelhante ao internacional, se comparado ao levantamento realizado por Stelling (2014). Importante frisar que grande parte dos artigos de P&D salientam a importância da parceria público-privada no âmbito da inovação e transferência de tecnologia, também destacado por Anderson, Michael e Peirce (2012) e Milliman e Grosskopf (2004).

Ainda no tocante à infraestrutura, dos 12 artigos relacionados a esta área temática, metade utiliza métodos quantitativos como “opções reais” em busca de uma equação de equilíbrio que mitigue os riscos e preserve a eficiência, como também enfatizam os aspectos econômicos importantes para a avaliação da possibilidade de sucesso ou fracasso de uma PPP em um dado contexto, que segundo os autores Bovaird (2004), Miraftab (2004) e Rufin; Rivera-Santos (2012) são importantes instrumentos de governança a serem avaliados nas PPPs.

Assim, as motivações dos estudos e/ou justificativas desses artigos figuram-se desde o levantamento inicial de casos empíricos brasileiros (casos únicos), o que corrobora com Ansell e Gash (2008) e Stadtler (2014), bem como a mitigação de riscos, a promoção de inovação e o mapeamento das contribuições das PPPs tendo como foco as áreas de infraestrutura e P&D (transferência de tecnologia e inovação). Salienta-se também que o referencial teórico da produção científica citada aborda aspectos históricos sobre a gestão pública, a descentralização administrativa, a origem das PPPs e a inovação tecnológica, tendo ainda um caráter exploratório e incipiente.

Além disso, elencam-se como autores mais referenciados nos artigos: da economia são citados autores como Williamson (1985), Hart (2003), Buse e Waxman (2001) e Grout (2003); da administração pública e gestão são citados autores como Edelenbos e Klijn (2009) e Osborne e Gaebler (1997); também são citados Porter (1990) da área de estratégia e competitividade e Stone (1998) da área de políticas públicas, coadunando com o estudo bibliométrico de Marsilio, Cappellaro e Cuccurullo (2011).

Quanto ao referencial teórico utilizado, contraditoriamente identificou-se a predominância de estudos empíricos sem a devida articulação teórica. Desse modo, poucos artigos fundamentam-se no aporte teórico relacionado tanto aos estudos organizacionais, ou ainda à administração pública, deixando à margem da discussão os aspectos relacionados à colaboração governo-mercado e parcerias intersetoriais no campo da administração. Portanto, questões como equidade (PONGSIRI, 2002; MIRAFTAB, 2004), governança (BOVAIRD, 2004), relação de confiança (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; ANSELL; GASH, 2008), transparência (BOVAIRD, 2004), relações de poder (MIRAFTAB, 2004), estão ausentes na produção científica analisada. Ademais, nota-se que os artigos não referenciam as discussões mais recentes que são destacadas em especial na literatura internacional.

Por fim, ressalta-se que grande parte dos artigos não apresentaram lacunas a serem pesquisadas. Contudo, emergiram deste estudo algumas lacunas que precisam ser exploradas, como: estudos voltados aos benefícios das PPPs para a sociedade; a melhoria das condições de transferência de tecnologia; a análise do componente cultural regional; a avaliação da relação econômica e das garantias e riscos entre os parceiros; bem como a consideração das dimensões sociais e políticas da gestão e estudos teórico-empíricos na área do turismo.

5. Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi realizar uma análise exploratória da produção científica brasileira sobre as PPPs, a partir de artigos disponibilizados na base de dados SPELL, objetivando não só realizar uma leitura do que tem sido produzido dentro dessa temática no

Brasil à luz da trajetória dos estudos sobre PPPs, como também identificar as lacunas que podem ser futuramente preenchidas para desenvolvimento desse conhecimento.

Embora se fale tanto em PPP, ninguém parece saber exatamente o que isso significa (HODGE; GREEVE, 2007). De certa forma, isso também se reflete na produção científica analisada. Majoritariamente, os estudos, sobretudo os brasileiros, abordam o conceito de PPP de forma periférica, sem os devidos aprofundamentos teóricos, ou contextualização com a realidade social, econômica e política. Hodge e Greeve (2007) defendem que, exatamente por isso, é importante reexaminar os diferentes significados e definições dadas às PPPs, bem como há necessidade de rever como as experiências em PPP evoluíram no mundo. Além disso, governos em todo mundo cada vez mais estabelecem enormes compromissos financeiros em nome dos cidadãos, tornando as PPPs um alvo de análise de singular relevância.

Embora as PPPs impliquem agentes públicos e privados trabalhando em prol de objetivos sociais, dos artigos analisados, é notória a ausência da articulação com teorias que abarquem os conceitos relacionados à gestão pública e elementos do contexto social mais amplo em que essas parcerias são desenvolvidas, tais como conflitos de interesse, jogos de poder, cultura e aspectos simbólicos. Em contraponto, um número significativo de publicações limita-se aos estudos empíricos e na abordagem das perspectivas econômicas e financeiras. Desse modo, propõe-se uma reflexão sobre o porquê da produção científica brasileira conduzir as pesquisas sem considerar a relevância das abordagens teóricas dos estudos organizacionais, sobretudo, da administração pública como pano de fundo. Cabe ainda ressaltar a importância de estudos comparativos, incrementando a lente de análise com a literatura internacional e a busca pelo estado da arte nesta temática.

Em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, as PPPs estão em sua infância. Por isso, conforme observam Mouraviev e Kakabadse (2012), o esclarecimento de oposições teóricas, bem como a identificação das semelhanças e diferenças entre os significados anexados à terminologia de PPP pode permitir melhores decisões por parte de pesquisadores e profissionais na seleção e desenvolvimento de parcerias e conceitos relacionados. Nesse sentido, são relevantes estudos futuros voltados aos aprofundamentos teóricos que busquem tanto analisar o terreno comum que as PPPs compartilham com as definições apresentadas nos países desenvolvidos, quanto as especificidades da realidade local que tornam a definição das PPPs brasileiras mais estreita e consistente.

Este estudo teve como delimitação a análise de uma base de dados brasileira, com intuito de avaliar apenas a produção de artigos científicos. Como sugestão para maior aprofundamento deste estudo, propõe-se a expansão da análise para outras bases de dados de periódicos, dissertações e teses brasileiros. Sugere-se ainda a

ampliação da pesquisa, abrangendo outros tipos de colaboração, como as parcerias governo e sociedade e as tri-setoriais, a fim de desenvolver a temática na administração pública brasileira.

Referências

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, 2007.

ANDERSON, T. S.; MICHAEL, E. K.; PEIRCE, J. J. Innovative approaches for managing public-private academic partnerships in big science and engineering. **Public Organization Review**, v. 12, n. 1, p. 1-22, 2012.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal Public Administration Research Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

BOVAIRD, T. Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. **International Review of Administrative Sciences**, v. 70, n. 2, p. 199-215, 2004.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de Dezembro de 2004**. Brasília, 2004. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm>. Acesso em: 20 nov. 2014.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. **Public Administration Review**, v. 66, n. 1, p. 44-55, 2006.

DIAS, Osorio Carvalho. **Parcerias público-privadas como instrumento de implementação de políticas públicas**. 2014. 317 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília.

FADUL, E.; SILVA, L. P. da; CERQUEIRA, L. S. Análise do campo da administração pública através da produção científica publicada nos anais dos ENAPGS. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 16, n. 59, 2011.

GAULD, C. **Farquhar, o último Titã**: um empreendedor americano na América Latina. São Paulo: Editora Cultura, 2006.

GRIMSEY, D. LEWIS, M. **The Economics of Public-Private Partnerships**. Northampton: Edward Elgar, 2004.

HODGE, G. A.; GREVE, C. Public-private partnerships: an international performance review. **Public administration review**, v. 67, n. 3, p. 545-558, 2007.

HOOD, Christopher. A new public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

LEWIS, M. K.; GRIMSEY, D. Are public private partnerships value for money? Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views. **Accounting Forum**, v.29, p. 345-378, 2005.

MARSILIO, M.; CAPPELLARO, G.; CUCCURULLO, C. The intellectual structure of research into PPPs: a bibliometric analysis. **Public Management Review**, v.13, n.6, p. 763-782, 2011.

MILLIMAN, J.; GROSSKOPF, J. Improving the regulatory enforcement settlement process: Applying collaborative solutions for businesses and environmental regulatory agencies. **Environmental Quality Management**, v.13, n.3, p. 25-43, 2004.

MIRAFITAB, F. Public-private partnerships: the Trojan horse of new-liberal development? **Journal of Planning Education and Research**, v. 24, n. 1, p. 89-101, 2004.

MOURAVIEV, N.; KAKABADSE, N. K. Conceptualising public-private partnerships: a critical appraisal of approaches to meanings and forms. **Society and Business Review**, v. 7, n. 3, p. 260-276, 2012.

PECI, A.; SOBRAL, F. A. Parcerias público-privadas: análise comparativa das experiências britânica e brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 2, 2007.

PONGSIRI, N. Regulation and public-private partnerships. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 15, n. 6, p. 487-495, 2002.

POLLITT, C. Decentralization. A central concept in contemporary public management. **The Oxford handbook of public management**, p. 371-397, 2005.

RUFÍN, C.; RIVERA-SANTOS, M. Between Commonweal and Competition Understanding the Governance of Public-Private Partnerships. **Journal of Management**, v. 38, n. 5, p. 1634-1654, 2012.

SÁ-SILVA, J.; ALMEIDA, C. D.; GUIDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2009.

SPELL. Sobre o SPELL - Objetivos. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/sobre/objetivos>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

STADTLER, L. Designing public-private partnerships for development. **SAGE**, p. 1-16, nov.2014.

STELLING, C. An excursion into the public-private partnership jungle: stop standardizing but keep on mapping! **International Public Management Review**, v. 15, n. 1, 2014.

WEIHE, G. Ordering disorder – on the perplexities of the partnership literature. **The Australian Journal of Public Administration**, v. 67, n. 4, p. 430-442, 2008.

Fundo de Investimento Imobiliário - Formação de Uma Carteira Eficiente

Alvaro Albernaz

Resumo

Dada a necessidade de constituição de Reserva Financeira de longo prazo pelo Investidor, o presente trabalho visa fornecer um caminho para a formação de uma carteira eficiente de fundos imobiliários. Utilizando os conceitos de Markowitz nas Finanças Modernas, acrescido de uma variável qualitativa que pretende minimizar os efeitos das Finanças Comportamentais de Kahneman, seguimos as bases de orientação de Bazerman & Moore no processo de tomada de Decisão, reduzindo os efeitos de heurísticas e vieses. Para começar este caminho, o investidor responde a um questionário que visa estabelecer sua capacidade e tolerância específica do produto. De acordo com a sua pontuação um grupo de fundos será indicado para o seu perfil de risco. Escolhido pelo investidor alguns fundos para análise, eles serão submetidos a um aprofundamento técnico por meio de três questionários que analisarão a dimensão institucional, do ativo e da geração de renda dos FIIs. Para a finalização de um ranking o aplicador somará à sua âncora de decisão para compor esta variável qualitativa. Por fim, utilizamos os conceitos de Markowitz, com o valor das cotas e seus rendimentos históricos, a fim de identificarmos a Carteira mais Eficiente, considerando o “Ranking” recém definido pelo investidor, aplicado no pacote EXCEL/SOLVER.

Palavras-chave: Fundo de Investimento Imobiliário; Metodologia para Carteira Eficiente; Moderna Teoria de Portfólio; Finanças Comportamentais; Investimento em Fundo Imobiliário.

INTRODUÇÃO

A constatação do aumento da expectativa de vida, em virtude de cuidados com a saúde e a evolução tecnológica-medicamentosa, nos trouxe para um patamar de vida útil próximo dos setenta e cinco anos, mantendo a tendência de crescimento, conforme dados contidos na Tábua Completa da Mortalidade, publicada no Diário Oficial da União, em dezembro de 2014, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Tais dados corroboram com a Figura 1, evolução da Pirâmide Etária Brasileira, com dados do censo do IBGE de 1975 e 2000 e com a projeção para 2050, por meio da qual constatamos, facilmente, que a projeção para o futuro, entre outras, é de uma população ainda mais velha, por mais tempo.

Figura 1 - Projeção do Perfil Etário Brasileiro

Evolução da Pirâmide Etária Brasileira



Fonte: IBGE

O problema do crescimento etário brasileiro coloca em questão a forma pela qual a sociedade deseja dar suporte a esse contingente populacional da terceira idade. Independentemente dessa forma, nós não visualizamos mecanismos do estado para prover todo o suporte necessário a esta camada da população. Com as premissas atuais, reforça-se o conceito da necessidade do trabalhador pensar em constituir sua própria reserva financeira pessoal. Para quem deseja cuidar do amanhã e não delegar esta função para o destino, atenção para a constituição de reserva financeira para o período de sua inatividade - velhice.

Dentre os ativos possíveis que o investidor pessoa física pode se interessar encontra-se o imóvel, que representa, em nossa cultura, um “bem de raiz”, um ativo que não pode ser removido de um lugar para outro sem ser destruído. Muito mais que um símbolo de poder e *status*, é um objeto de sonho de consumo, que, junto com a herança de nossa colonização portuguesa, nos trouxe o conceito de “aluguer” (do português europeu), dando origem ao termo “aluguel” (do português brasileiro).

A noção de investir em uma propriedade (imóvel) - construir várias unidades autônomas para alugar, era a fórmula por meio do qual nossos antepassados planejavam seu sustento financeiro para enfrentar a última fase da vida, a velhice, que, nesta época, representava uma vida útil entre cinquenta e sessenta anos de vida.

Em sua versão “moderna” no mercado de capitais, os imóveis são representados pelos Fundos Imobiliários que poderão contribuir muito para este processo, por se tratar de um produto de base imobiliária cuja lógica “comprar para alugar e receber uma renda no final do mês” é presente em nossa cultura, além disto, utilizam toda a plataforma do mercado financeiro e de capitais, trazendo as facilidades e modernizações que a tecnologia e o conhecimento permitem. Assim, estas duas características nos trazem uma expectativa de popularização do produto, aguardando as

condições macroeconômicas favoráveis.

Neste contexto, destacamos que o fundo poderá ser um veículo de investimento de grande aceitação pelo mercado, podendo, dessa forma, tornar-se um grande instrumento de desenvolvimento econômico e social do país, fundamentando-se nas seguintes evidências:

1. Características do ativo de base imobiliária (tradicional na sociedade brasileira);
2. Possibilidade de isenção de imposto de renda para o aplicador pessoa física na distribuição periódica de rendimentos (que eleva a competitividade do produto);
3. Operações regulamentadas e fiscalizadas pela CVM (percepção de segurança e proteção);
4. Contratos de aluguel de longo prazo e com grandes corporações ou grandes empreendimentos (percepção de longo prazo e baixo risco).

Os Fundos não dispõem de uma forma consagrada no mundo acadêmico que auxilie metodologicamente o investidor a constituir uma carteira (Fronteira Eficiente) de forma independente. Hoje este mercado já conta com investimentos totais de R\$ 27,3 Bilhões de reais, com um valor patrimonial de, aproximadamente, R\$ 34,1 Bilhões de reais para um conjunto de 96.916 de aplicadores, conforme informação disponível na BM&FBovespa, de 30 de julho de 2015.

Várias iniciativas e empreendimentos integram o universo atual de pouco mais de 100 fundos que compõem a lista dos inscritos na BM&FBovespa, a maior e mais atuante das empresas que registra as operações no mercado secundário. A título de exemplo, no dia 25 de agosto de 2015, 75 diferentes cotas de FIs foram negociadas na BM&FBovespa, totalizando 4.383 negócios, que geraram um montante de R\$ 22,4 milhões.

E, apesar das dimensões alcançadas por este produto, das regulações de mercado de capitais implementados pela CVM, dos controles e acompanhamentos do mercado secundário, promovidos pela BM&FBovespa, da autorregulação administrada pela ANBIMA e dos relatórios especializados preparados por algumas instituições, ainda assim temos informações públicas pouco amistosas para os investidores pessoas físicas, gerando processos de venda incompatíveis com o grau de risco do cliente.

É nesta frente que o presente artigo se alinha para contribuir com o esforço da indústria para na criação de uma metodologia de análise para subsidiar o processo de escolha e tomada de decisão de aplicação do investidor de forma independente, se propondo, pois, a possibilitar uma reflexão que anteceda o momento da aplicação, auxiliando a elaboração de uma carteira eficiente de FIs, compatíveis com o perfil de risco do investidor.

Para testar a validade das hipóteses e quantificar as influências

destes fatores no processo de análise do produto Fundo Imobiliário, será analisada uma amostra contendo dez fundos cotados na BM&FBovespa, escolhidos aleatoriamente no grupo (“cluster”) que traduz a menor percepção de risco na visão do investidor pessoa física.

REFERENCIAL TEÓRICO

Utilizamos as bases da Teoria das Carteiras Eficientes – preconizado pelas Finanças Modernas, entendendo sua motivação e sua concepção, aliada à Teoria das Finanças Comportamentais, explorando os movimentos que desviam os investidores para o campo da irracionalidade nas decisões financeiras. Como antídoto para este olhar, identificamos que o processo de tomada de decisão pode nos mostrar uma direção que minimize as interferências emocionais na construção de uma rota que eleve o padrão de performance das escolhas do investidor. Todo este caminho vem contextualizado no produto Fundo Imobiliário, que inicia este tópico.

FUNDOS DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS

Os Fundos Imobiliários são “veículos” de captação, ou produto de captação de recursos em Mercado de Capitais ([ALBERNAZ, 2015](#)). A captação dos recursos se dá por meio do sistema de distribuição de valores mobiliários, onde os investidores, como doadores de recursos, investem em cotas constituindo uma comunhão de recursos, cujo objetivo é viabilizar financeiramente um projeto de base imobiliária.

Aos emissores, por sua vez, cabe respeitar os contratos e acordos assinados e trabalhar da melhor forma possível para atingir os objetivos do FII, entendendo este como um parceiro estratégico para o crescimento e sustentabilidade empresarial ([ALBERNAZ, 2015](#)).

Seu marco regulatório teve na Lei 8.668, de junho de 1993, sua criação, recebendo contribuições nas Leis nº 9.799/99, alterada pelo Decreto 6.306/07, nº 11.196/05, alterada pela Instrução Normativa da RFB nº 1.022/10, e nº 12.024/09. Regulamentado pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, inicialmente, por meio das instruções nº 205 e nº 206, teve seu regimento amplamente revisado em 2008 com a edição da instrução ICVM 472 ([CVM, 2008](#)), que passou a regê-la.

No ano de 2014, a CVM, preocupada com os investidores, realizou audiência pública sugerindo ao mercado alterações que facilitassem a padronização e a transparência nas informações aos investidores, prevista para ser divulgada no segundo semestre de 2015. Com estas duas últimas revisões, o mercado ganha um produto com características modernas que possibilitam o crescimento da indústria.

Até agosto de 2015, a indústria totalizou, na CVM, a aprovação de 261 fundos com um valor total atualizado de Patrimônio Líquido de R\$ 61,6 Bilhões de reais. Já na BM&FBovespa, local onde se realiza o mercado secundário das cotas, temos um total de 127 emissões em que atingem um valor de mercado de R\$ 37 Bilhões de reais, destacado no relatório nº 40, da BM&FBovespa, em anexo. Três elementos são de suma importância

na vida dos fundos integrando, portanto, parte do conhecimento necessário dos investidores. São eles:

- (i) Instrução CVM 472([CVM](#), [2008](#)) - regulamenta e indica procedimentos dos agentes que atuam no produto FII.;
- (ii) Regulamento - Este é o documento que prevê tudo o que o fundo pode ou vai fazer;
- (iii) Prospecto da Operação - O investidor, para aplicar em um FII, deve buscar um canal que o coloque em contato com um Agente de distribuição (vendedor de produtos de Mercado de Capitais).

CONHECENDO O ÍNDICE SETORIAL DE FIIs (IFIX) DA BM&FBovespa

Segundo a BM&FBovespa, o Índice de Fundos de Investimentos Imobiliários (IFIX) tem por objetivo medir a performance de uma carteira composta por cotas de fundos imobiliários que são listados para negociação nos ambientes administrados pela BM&FBovespa. Essas cotas são selecionadas por sua liquidez e ponderadas nas carteiras por seu valor de mercado total (número total de cotas emitidas, multiplicado por sua última cotação em mercado) (site BM&FBovespa, Mercado/Ações/Índices/IFIX/Critérios de Inclusão). Desse modo, para fazer parte do índice, as cotas dos fundos devem atender aos seguintes critérios, nos últimos 12 meses:

- a) Inclusão em uma relação de cotas cujos índices de negociabilidade somados representem 99% do valor acumulado de todos os índices individuais;
- b) Participação em termos de presença em pregão igual ou superior a 60% no período.

Fundos imobiliários com menos de 12 meses de listagem somente são elegíveis se tiverem mais de seis meses de negociação e se apresentarem, no mínimo, 60% de presença em pregão nos últimos seis meses do período de análise. Assim, o índice IFIX reflete uma cesta de FII com a proporcionalidade baseada na liquidez gerada no mercado secundário, ou seja, no pregão onde ocorrem as negociações de compra e venda.

A Figura 2 nos apresenta a relação dos produtos, que foram considerados no IFIX do período de maio a agosto de 2015, com as respectivas percentagens de sua ponderação.

Figura 2 - Relação Proporcional dos 58 FIIs que compõem o IFIX

COD	ALV	Financial
ABFL11	0,42%	433,36
AGCX11	1,86%	1.970,00
BBFC11	9,90%	10.241,98
BBFC11	0,78%	809,91
BBVJ11	1,71%	1.770,00
BOFF11B	1,74%	1.804,68
BMLC11B	0,46%	480,75
BPPF11	0,86%	888,00
BRCK11	12,48%	12.913,20
CEOC11B	0,35%	360,00
CHES11B	1,20%	1.238,28
CPTS11B	0,30%	307,35
EDCA11B	1,69%	1.752,00
EURO11	0,36%	368,00
FAPF11B	0,43%	447,50
FFAB11	1,23%	1.276,00
FVBI11B	0,88%	906,50
FHGB11	1,50%	1.553,88
FHGL11	1,01%	1.040,00
FHGL11	2,07%	2.140,00
FHGR11	5,03%	5.200,00
FHGR11B	0,40%	417,00
FJDM11B	0,88%	909,22
JORE11	3,97%	4.088,11
JNCR11	6,94%	7.182,40
JWRI11	10,22%	10.571,52
MPFI11	0,10%	101,99
MRPF11	1,20%	1.237,25
NSGL11B	1,23%	1.270,08
PQDP11	1,20%	1.239,00
PRSV11	0,63%	650,00
BBVJ11	0,81%	826,48
RGS11	0,31%	322,84
RBD11	8,72%	897,56
RDC11	0,26%	264,00
RDES11	0,28%	284,00
RNGO11	1,24%	1.280,00
SAAS11	2,94%	3.044,65
SOL11	0,62%	634,32
SHPH11	1,70%	1.761,00
SFTW11	0,71%	734,70
TBOF11	3,26%	3.369,80
THRA11B	0,43%	448,32
TRNT11B	4,04%	4.176,00
TRXL11	0,82%	849,91
VLCL11	0,63%	648,89
VITA11	0,54%	559,00
VPLZ11B	0,32%	334,20
XPCN11	1,10%	1.134,00
XPGA11	0,53%	545,40
XTEB11	0,26%	267,50
Total	100,00%	103.439,92

Fonte: BM&FBovespa

FINANÇAS MODERNAS

Os princípios que fundamentam as Finanças Modernas nos trazem o perfil de um homem que é capaz de analisar todas as informações disponíveis e considerar todas as alternativas de soluções e, de uma forma perfeitamente racional, ser capaz de tomar uma decisão. Lastreado na Teoria da Racionalidade, tais comportamentos eram traduzidos em modelos matemáticos e estatísticos, os quais refletiam um fenômeno social idealizado (HALFELD, 2001).

Moderna Teoria de Portfólio

Markowitz monta um modelo de programação quadrática que tinha por objetivo maximizar os retornos e minimizar a variância, de acordo com o nível de retorno. Dessa maneira, o autor conseguiu concluir que o retorno era desejável, mas a variância, que caracterizava o risco não mencionado, era a componente indesejável do modelo. Sua fundamentação parte do princípio de que todo investimento apresenta um retorno esperado e uma variância de possíveis resultados em torno deste retorno esperado (JUNIOR, 2003).

O referido autor, em seu modelo, adotou algumas premissas destacadas pelos autores Sharpe, Alexander e Bailey (1998, p. 263) e Sanvicente e Mellagi Filho (1995, p. 41), dentre as quais destacamos:

- a. Os investidores avaliam portfólio apenas com base no valor esperado e na variância (ou desvio padrão) das taxas de retorno sobre o horizonte de um período.
- b. Os investidores sempre escolhem entre duas alternativas de mesmo risco a opção que proporcionar maior retorno.
- c. Os investidores sempre escolhem entre duas alternativas de mesmo retorno a opção de menor risco.
- d. Os investidores podem comprar uma fração dos ativos se assim o desejar.
- e. Existe uma taxa, denominada livre de risco, na qual um investidor pode tanto emprestar, como tomar emprestado.
- f. Os custos de transação e impostos foram considerados e identificados como irrelevantes.
- g. Existe um único conjunto de carteiras eficientes formada pela distribuição de probabilidades das taxas de retorno dos ativos.

Markowitz montou o seu modelo tendo como base o valor esperado dos retornos sobre um investimento ou a probabilidade do valor esperado dos retornos futuros de um dado ativo. Assim, para definir o valor esperado, o autor utilizou o somatório de todos os possíveis retornos, multiplicado pela probabilidade de ocorrência de cada um destes retornos (JUNIOR, 2003).

A dimensão “risco” foi tratada por Markowitz de uma forma muito tênue no início da apresentação do seu conceito, destacando apenas como a variabilidade dos retornos possíveis em torno do retorno médio esperado, ressaltando a variância como indesejável. Deste momento em diante, o mercado passa a defini-la como o “risco”, que, de acordo com Markowitz, quebrou o senso comum da época, que recomendava a concentração em apenas um ativo de maior rentabilidade.

Markowitz não só afrontou o senso comum na época como também inovou com o conceito de diversificação. Isto porque explicava que não bastava o investidor estar aplicando em vários ativos diferentes, se existisse uma forte correlação positiva entre os retornos dos ativos, estariam funcionando como se no mesmo ativo estivessem não representando, portanto, diversificação real de risco (JUNIOR, 2003).

Ademais, o autor defendia que a combinação de todos os ativos com risco resultaria em uma curva, por meio da qual seria possível identificar uma fronteira eficiente na melhor relação entre o risco e o retorno, no ponto que tangencia a curva das melhores performances do mercado de capitais. O autor argumentava que se o investidor não se preocupasse com o risco individual de um ativo, e sim com o risco global da carteira, estaria protegido no conceito da diversificação (idem, 2003).

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Surgida no final da década de 70 por dois psicólogos israelenses, com a publicação do trabalho intitulado Teoria do Prospecto, Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979) desenvolvem sobre o comportamento e o processo de tomada de decisão do ser humano em situações de risco (ARRUDA, 2006 apud NUNES, 2010), a Teoria do Prospecto (TP) veio se contrapor à Teoria da Utilidade Esperada (TUE), que se fundamenta nos conceitos de que as pessoas que tomam decisões totalmente racionais são avessas ao risco e visam maximizar a utilidade (NUNES, 2010). Porém, com testes empíricos, a Teoria do Prospecto demonstra que os investidores que tomam decisões “parcialmente” racionais têm aversão a perdas, autoconfiança excessiva e procuram as novidades do mercado (HALFELD, 2001).

As Finanças Comportamentais relatam que um homem “normal”, aquele que age, frequentemente, de maneira irracional, tem suas decisões influenciadas por emoções e por erros cognitivos. Entretanto, segundo o autor, o homem normal das Finanças Comportamentais, por sua vez, avalia o risco de um investimento com base em um ponto de referência a partir do qual mede ganhos e perdas.

Kahneman e Tverski (1979) sugerem, ainda, uma nova curva de risco-utilidade, que seria justamente a representação da maneira comportamental de se avaliar o risco de um investimento apresentada na Figura 3, ilustração retirada da rede mundial de computadores, essa curva tem como principais características a descontinuidade na origem (determinando a origem do sistema cartesiano como o ponto de referência na avaliação dos riscos de um investimento) e o declínio da curva após esse ponto (representando que os investidores sentem mais a dor da perda do que o prazer do ganho).

Os autores Mauro Halfeld e Fábio Torres nos lembram que o sentimento de aversão à perda é tão forte que se sobrepõe à aversão ao risco, e que, em alguns momentos, elas podem ser confundidas, citando os estudos realizados por Kahneman e Tversky (1979). A constatação do experimento nos indica, com relação aos ganhos, que as pessoas são avessas ao risco, mas com relação à possibilidade de perda, as pessoas preferem assumir riscos para ter a chance de não realizar perdas.

Figura 3 - Teoria do Prospecto



Fonte: Extraído de Tverski (1995) - Figura Teoria do Prospecto

Heurísticas e Vieses

O investidor precisa de todas as informações necessárias para a tomada de decisão, sem sofrer influência de fatores emocionais. Isto indica que o mesmo teve todas as condições possíveis para analisar racionalmente o evento em questão, e que possíveis erros são resultados aleatórios, não demonstrando nenhuma explicação e, portanto, não representando nenhuma tendência (Neumann & Morgentern, 1944 apud Baldo, 2007). É exatamente neste ponto que as Finanças Comportamentais apresentam sua contribuição, demonstrando que os indivíduos apresentam episódios de racionalidade limitada. Assim sendo, segundo Kimura (2003):

os indivíduos tomadores de decisão apresentam julgamentos e atitudes enviesados, e este tipo de comportamento viola as premissas da Teoria da Utilidade Esperada - TUE. Estes julgamentos enviesados são causados por atalhos mentais que o cérebro aciona para resolver questões complexas de forma rápida e objetiva (Kimura, 2003 apud NUNES, 2010).

Tversky e Kahneman (1974) apontam que boa parte das decisões das pessoas é baseada em atalhos mentais, os quais se utilizam de crenças com relação a probabilidades de eventos incertos. Este fenômeno parte de pessoas que utilizam um número reduzido de heurísticas para simplificar as tarefas complexas de calcular ou prever valores. Apesar de ser um mecanismo muito útil, erros sistemáticos graves são cometidos durante este processo. Assim, os resultados empíricos de uma eleição são um dos exemplos mais emblemáticos do caso.

De acordo com Macedo (2003, p. 48):

Heurística pode ser definida como um conjunto de regras e métodos que conduzem à resolução de problemas, ou ainda, como metodologia ou algoritmo usado para resolver problemas por métodos que, embora não rigorosos, geralmente refletem o conhecimento humano e permitem obter solução satisfatória. (MACEDO, 2003 apud NUNES, 2010).

PROCESSO DECISÓRIO

Como vimos anteriormente, nossas decisões tem uma forte influência de generalizações, que realizamos a partir de nossas experiências pessoais, utilizando as heurísticas e os vieses como

verdadeiras bengalas de apoio para caminhar pela incerteza do futuro. Desempenhos recentes e influências de fatos, que contam com o nosso testemunho (nossa visão), hoje, completamente cercados pelo mundo digital e instantâneo, nos forneceram farto material para atuarmos, em grande parte, com as heurísticas simples, as tradições e os hábitos, gerando e consolidando a sabedoria convencional. Para minimizar ou reverter este processo, Max H. Bazerman e Don Moore (Processo Decisório, 2010) nos indicam seis estratégias para que possamos tomar melhores decisões, as quais destacamos:

Usar ferramentas de análise de decisão

Como nosso julgamento é afetado por humor, interpretações subjetivas, ambiente, prazos, flutuações aleatórias e outras características instáveis, Bazerman nos esclarece que o modelo linear que utiliza e que considera variáveis previsoras relevantes, busca o valor esperado, monitorando o mercado e conseguindo, assim, mais sucesso em suas previsões do que "pseudo-especialistas".

Adquirir experiência e conhecimento técnico

Bazerman e Moore acreditam que o processo de melhorar o julgamento ocorrerá naturalmente, quando os indivíduos recebem retorno sobre suas decisões do passado. As experiências da vida nos ajudam a melhorar diversas habilidades e abandonar muitos maus hábitos. Tversky e Kahneman (1986) argumentaram que os vieses de julgamento básico provavelmente não se corrigirão com o tempo e defendem que devemos aprender com os erros do passado.

Livrar-se dos vieses do julgamento

O grande desafio de reduzir ou eliminar vieses das estratégias cognitivas do tomador de decisão é, por vezes, considerado uma tarefa similar a desprogramar e reprogramar o "software" que assimila e consolida o nosso aprendizado. Desse modo, o desafio é evitarmos os nossos vieses por meio de treinamentos, já que o status quo é um inimigo poderoso.

Lord, Lepper e Preston (1984) chamam a estratégia para livrar-se do viés, de considerar o oposto. Eles nos aconselham a desempenharmos o papel de "advogados do diabo" conosco, pensando em motivos pelos quais nossas conclusões hipotéticas poderiam estar erradas. O exercício de olhar o problema em várias direções vai, naturalmente, mostrar outras maneiras de ver a situação, fazendo com que outras portas sejam abertas. O passo fundamental, nesta reflexão, é considerar que decisões sensatas e julgamentos precisos são mais importantes do que a gratificação do ego.

Raciocinar analogicamente

O esforço da remoção do viés é desenvolvido pelas pesquisas de Thompson (2003), Gentner (2003) e Loewenstein (2000), que mostraram que as pessoas aprendem muito mais com casos, simulações e experiências do mundo real quando são capazes de eliminar uma forma abstrata da mensagem de aprendizado.

Tomar a visão do agente externo

Para Kahneman e Lovallo (1993) todos nós temos duas perspectivas em relação à tomada de decisões: a visão do agente externo e a visão do agente interno. O agente interno é o tomador de decisões enviesado que vê cada situação como única, enquanto o externo é mais capaz de generalizar situações e identificar semelhanças fazendo melhores estimativas e decisões porque incorpora mais dados relevantes provenientes de decisões anteriores.

Entender vieses nos outros

Temos constatado que as decisões de quaisquer pessoas são influenciadas em grande parte por um conjunto compartilhado de vieses. Assim, o que vale para nós vale também para as outras pessoas. Porém, estas outras pessoas não sabem o que é heurística, muito menos vieses. Desta forma, pode ser necessário que você deva ajustar sistematicamente a decisão inicial das pessoas. Assim, observar comportamentos enviesados será muito útil para que se sinta a salvo da contaminação e possa também ajudar as pessoas a tomar decisões com outros olhares.

METODOLOGIA E ANÁLISE DO TEMA

Para atingirmos o objetivo da presente pesquisa, apresentaremos a metodologia utilizada em cada uma das cinco etapas da pesquisa, que passamos a destacar: (i) pesquisa qualitativa junto a indústria de FII; (ii) segmentação da indústria de FII; (iii) confecção do questionário de capacidade e tolerância do investidor; (iv) cálculo tradicional da carteira eficiente de Markowitz; (v) cálculo de Markowitz com o “ranking” do investidor.

FASE 1: PESQUISA QUALITATIVA COM “PLAYERS” DA INDÚSTRIA

Utilizamos coleta de dados com roteiro aberto, perguntas diretas, com entrevistas em profundidade, num total de 10 horas de entrevistas gravadas em arquivos digitais, por meio das quais buscou-se identificar “insights” que forneceram visões complementares ao objetivo do presente trabalho. As entrevistas buscaram levantar a visão dos entrevistados sobre os seguintes temas: Indústria de FIIs; Cultura Imobiliária; Como melhorar a formação dos investidores; Precificação Imobiliária; Marcação a mercado de cotas; Sugestões para o aperfeiçoamento da indústria;

FASE 2: REPENSANDO OS SEGMENTOS DA INDÚSTRIA DE FIIs.

Para esta fase, procederemos a uma análise do mercado de Fundos Imobiliários utilizando método hipotético-dedutivo, apoiado em características do próprio mercado imobiliário, acrescido de características observadas pela Engenharia de Avaliação orientada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e por características jurídicas, mediante as quais se observa o vínculo contratual montado em cada operação imobiliária. Em nossas observações acreditamos que a indústria tem maior segmentação de fundos destinados a obtenção de “Renda” e para geração de “Negócios”, assim passamos a classificá-los:

FUNDOS DE RENDA

(Ativos com as seguintes características):

A. Metodologia de precificação - comparação usando referências na região

A precificação dos ativos imobiliários tem como principal característica uma ampla pesquisa de mercado na região geoeconomicamente semelhante (para a formação de uma amostra representativa de imóveis “A”) e é realizada em conformidade com a Norma Brasileira Registrada, nº 14.653, sob o título de “Avaliação de Bens”, onde no item 8.1.1, que trata dos Procedimentos Gerais, destacamos o seguinte trecho: “Para a identificação do valor de mercado, sempre que possível, **preferir o método comparativo direto de dados de mercado**, conforme definido em 8.2.1 da ABNT NBR 14.653-1: 2001” (ABNT, 2011, grifo nosso).

X. Rendas permanentes, próximas do constante

Este item baseia-se em como estará formatado o contrato de locação (ou arrendamento, ou de direitos, ou, ainda, de condomínio próprio-indiviso) entre o proprietário do imóvel (FI, por exemplo) e o inquilino (ou arrendatário, ou concessionário, outros). Dependendo de como esse contrato estiver formatado, o fundo receberá um valor mensal (ou valor periódico), quase que fixo (dependendo de algum imprevisto nas despesas), que será reajustado anualmente e enquadrado na lei do inquilinato. Na percepção do investidor, este aluguel é fixo e todos os ativos enquadrados neste item serão designados como ativos “X”.

FUNDOS DE NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

(Ativos com as seguintes características)

B. Metodologia de precificação - fluxo de caixa descontado do negócio utilizado no imóvel

No mesmo documento da ABNT, no item 8.2.3, que descreve o Método da Renda, é destacado o seguinte item: **As avaliações de empreendimentos de base imobiliária (hotéis, shopping e outros)** devem observar as prescrições da NBR 14.653-4. No caso de avaliação de imóvel que não se enquadre na situação anterior, devem ser observados os aspectos descritos em 8.2.3.1 a 8.2.3.4. (idem, grifos nosso).

A montagem de um fluxo de caixa descontado é a característica deste método avaliatório, baseado nos conhecimentos da matemática financeira e da análise de investimento, por meio do qual temos a direção para a precificação de empreendimentos, projetos, empresas, companhias, negócios, entre outros. Assim, para a determinação do valor do imóvel serão analisadas as Receitas e Despesas potenciais do empreendimento e será definido como valor da avaliação o valor presente do fluxo de caixa montado para o projeto. Esses ativos serão caracterizados como sendo do tipo **“B”**.

Y. Rendas sazonais, próximas do variável

Tem como destaque uma alta especificidade quanto às possibilidades de uso e exploração comercial, onde seus alugueis (ou contratos) são pagos de acordo com a variação do faturamento (mesmo que tenha cláusula de aluguel mínimo no contrato), que é sazonal, dando a nítida impressão de ter uma renda variável, como por exemplo os shoppings, os hotéis, entre outros. Os ativos enquadrados neste item, que apresentam para o investidor pessoas físicas a percepção de receita variável, serão designados como ativos **“Y”**. Em menor proporção, temos os fundos de papel e as carteiras, as quais destacamos:

FUNDOS DE PAPEL (Valores Mobiliários)

Derivando estas características matrizes, encontramos os fundos que adquirem, como ativos, os papéis de base imobiliária, ou seja, os valores mobiliários que representam direitos e obrigações com lastros imobiliários, caracterizados por papéis de renda fixa ou renda variável, tais como CRI – Certificado de Recebíveis Imobiliários, CEPAC – Certificado de Potencial Aproveitamento Construtivo, Debêntures, Ações ou cotas de outros FII's.

CARTEIRA DE FUNDOS (Híbridos)

Por fim, temos os fundos que possuem como plano de negócios formarem carteiras, a partir do conhecimento de “gestores” e time de especialistas. São caracterizados pela composição de “portfolio” com uma variedade de ativos, de segmentos diferentes, que, no cômputo geral, favoreça o cotista na relação risco e retorno diversificado. Tais fundos tem uma atuação ativa, fazendo com que os gestores busquem comprar e vender (“trade”) no momento certo (“Market timing”), acompanhando “full time” o produto e o mercado, o que diminuiria a intensidade com que o investidor o faria. Para finalizar nossa classificação, sugerimos os “clusters” indicados na Figura 4:

Figura 4 - Segmentação da Indústria de FIIsⁱ

MODELO DE NEGÓCIO	TIPOLOGIA IMOBILIÁRIA
RENDA	<u>Comerciais</u> - lojas, salas, andares e prédios, garagens; <u>Industriais</u> - galpões, fábricas e armazéns industriais.
NEGÓCIO	<u>Logística</u> - retroporto, dique seco, estação modal; <u>Negócios de varejo</u> : shopping center, posto de gasolina, escolas e universidades, hotelaria, unidades de saúde, clubes, parques temáticos e arenas; <u>Incorporações</u> : residencial (unifamiliar ou multifamiliar), comercial, logístico e industrial
PAPEL	Fundos formados por valores mobiliários, papéis de base imobiliário de renda fixa ou renda variável, obedecendo a lógica de Mercado de Capitais. Tais papéis podem ser: debêntures, ações, certificados, fundos, CEPACs, LCI, LH, entre outros.
CARTEIRA	Trata-se de fundos que buscam a diversificação como sua essência e portanto investem em segmentos imobiliários distintos com o objetivo de formação de uma Carteira.

FASE 3: EXAMINANDO A CAPACIDADE E TOLERÂNCIA DO INVESTIDOR

Utilizando os ensinamentos de Bernstein e Damodaram (2000, p.11-12), destacando que o aplicador deve compreender suas necessidades e preferências, além das suas possíveis limitações e níveis de risco que podem assumir, criamos um questionário contendo 5 perguntas que devem ser respondidas por múltipla escolha, seguindo a resposta na escala “likert”ⁱⁱ para construção do perfil de risco.

Temas para a percepção de risco do investidor (P. F.)

- **Nível geral de diversificação financeira** - Esta dimensão convida o investidor a refletir sobre a diversificação da reserva financeira que está sendo constituída. Pretende mostrar que a segmentação em vários tipos de ativos pode garantir sua melhor sobrevivência financeira.
- **Nível de exposição a produto de renda variável** - Esta característica remete o aplicador para a dimensão que a renda variável pode ou não trazer retornos e rendimentos, mostrando que esta modalidade de investimento pode, no limite do “stress”, gerar necessidade, inclusive, de aporte financeiro para, em condomínio, suprir as obrigações do fundo proprietário fiduciário de imóvel (ex. pagamento de condomínio) ou direito constituído.
- **Horizonte temporal de retorno/necessidade de liquidez** - dimensão visa trazer o investidor para refletir sobre seus projetos e planos de futuro, de forma a perceber em que horizonte de tempo precisará do recurso aplicado e em que proporção, integral ou parcial
- **Domínio da dinâmica da indústria imobiliária** - O fundo é um produto derivado da atividade imobiliária e, como tal, sofre indiretamente, e não na mesma proporção, com alguns fenômenos que a indústria também sofre. Conhecer os ciclos, os processos e os agentes desta indústria pode representar uma largada importante de posicionamento competitivo.
- **Grau de tolerância à volatilidade de cotas no mercado secundário** - Esta dimensão traz o olhar do investidor para a dinâmica do mercado secundário e reafirma que o valor da cota, isto é, quanto a cota está sendo negociada na BM&FBovespa, não necessariamente tem relação com o seu valor patrimonial, ou seja, o valor dos ativos que compõem o patrimônio deste fundo. Por conta da questão de “marcação à mercado” característica exclusiva do mercado de capitais e não da atividade imobiliária. Isto tira a percepção de médio/longo prazo e traz a questão para o curtíssimo prazo onde a volatilidade das cotas passa a assumir papel de relevância para alguns investidores.

Figura 5 - Pontuação do Questionário Capacidade e Tolerânciaⁱⁱⁱ

CÓDIGO	CATEGORIA DE IMÓVEIS	PONTUAÇÃO
REND 1	Comerciais	Até 09
REND 2	Industriais	Até 13
CART	Carteiras Mistas	Até 17
NEG VAR	Negócios de Varejo	Até 17
NEG LOG	Negócios de Logística	Até 21
NEG INC	Negócios Incorporação	Até 21
VAL MOB	Valores Mobiliários	Até 25

Seleção dos ativos potenciais

Selecionamos uma amostra aleatória de 10 fundos equivalente a cerca de 3,8% dos fundos existentes e 7,8% dos fundos negociados na BM&FBovespa, classificados no segmento de renda para fazermos a demonstração. Determinamos que o investidor terá uma quantia de R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais) para aplicar nestes produtos, conforme apresentados a seguir:

Figura 6 - Relação de FII's selecionados para a Pesquisa^{iv}

Código	Nome do Fundo	Administrador
AGCX11	FII Agências da CEF;	Rio Bravo
BNFS11	FII Banrisul - Novas Fronteiras;	Oliveria T.
BBFI11B	FII BB Progressivo;	CEF
BBPO11	FII BB Progressivo 2;	Votorantim
BBRC11	FII BB Renda Corporativa;	Votorantim
BBVJ11	FII BB Votorantim JHSF Cidade Jardim;	Votorantim
CXCE11B	FII Caixa CEDAE;	CEF
EDGA11B	FII Edifício Galeria;	BTG Pactual
PRSV11	FII Presidente Vargas;	BEM DTVM
VLOL11	FII Vila Olímpia Corporate	CITIBANK

FASE 4: CÁLCULO DA CARTEIRA EFICIENTE, SEGUNDO MARKOWITZ (TRADICIONAL)

Após um filtro prévio a ser feito com base na metodologia definida na fase 3 acima, será analisada a rentabilidade e volatilidade das cotas dos Fundos Imobiliários, utilizando o Método de Markowitz, que busca identificar, por meio da função do risco (desvio padrão e coeficiente de variação) e retorno (rentabilidades esperadas), a fronteira eficiente onde o maior retorno é identificado com o menor nível de risco, compondo carteira de FII's, de acordo com as orientações da escola Moderna de Finanças.

Tomando por base a ideia de fronteira eficiente, é possível propor um modelo para a seleção de carteiras eficientes. Uma fronteira eficiente abrange diversas carteiras, entretanto, deseja-se determinar somente

uma carteira, de modo que é necessário um parâmetro que sirva para mapear a capacidade e tolerância do investidor ao risco e o retorno esperado por este. Em suma, uma das formas mais comuns de se selecionar uma carteira é a partir da maximização da relação de risco e retorno dos ativos, expressa matematicamente pela fórmula a seguir (MARKOWITZ, 1991), (ROSS, 1998), (BREALEY, 2008).

$$\text{máx}(R_p \div \sigma_p^2) = \text{máx} \left(\frac{\sum_{i=1}^N R_i X_i}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N X_i X_j \sigma_{ij}} \right)$$

Onde:

R_p é o Retorno esperado da carteira;

σ_p^2 é o Risco (variância) da carteira;

R_i é o Retorno esperado de cada ativo;

X_i é a participação de cada ativo na composição da carteira;

σ_{ij} é a covariância entre os ativos, se (i) diferente de (j), e variância, se (i) for igual a (j).

Ajuste das informações necessárias para a análise de Markowitz

Para iniciarmos os cálculos e projetarmos a carteira eficiente, segundo os critérios de Markowitz, levantaremos os dados dos retornos observados de fevereiro de 2014 a janeiro de 2015, considerando a cota representativa do mês como sendo a cota do último dia útil.

Para tanto, listamos os valores dos preços das cotas, utilizando a cota de fechamento de cada D.U., indicados no mercado secundário (cotação Bovespa) e, também, capturamos o mesmo dado para a renda, “Yield” ou proventos ou dividendos, efetivamente pagos. Estas variáveis suportariam as ordenadas de um futuro gráfico que representaria o retorno do ativo.

Retorno Total por Cota”; RTQi;

$$RTQi = \frac{P_1 - P_0 + D}{P_0}$$

Sendo

P_0 ; Preço de custo da aplicação no momento $t=0$;

P_1 ; Preço de fechamento do período “i”;

D; Proventos acumulados, recebidos entre “0” e “i”.

Para a carteira;

$$RT_p = \sum_{i=1}^n (RTQ_i * A_i)$$

Sendo

RT_p; Retorno total do portfolio;

RTQ_i; Retorno total por cota i

A_i ; quantidade alocada para cada cota i

E;

Yield Médio Acumulado; é o percentual referente aos proventos de cada ativo i, acumulados a partir de janeiro de 2015 e divididos pelo preço de custo dos ativos, calculados cfe equação;

$$YMA_i = \frac{\sum_{i=1}^n (Dm_i)}{Pf_0}$$

Onde:

YMA_i; Percentual ref ao Yield Médio Acumulado;

Dm_i; Proventos pagos para o mês de referência;

Pf₀; Preço de fechamento de janeiro de 2015 (valor constante).

E;

Yield Médio Mensal (gerencial); é a relação mensal dos proventos de cada ativo, calculado cfe equação abaixo;

$$YMm_i = \left(\frac{Dm_i}{Pf_i} \right)$$

Em que, para cada ativo,

YM_i; Provento médio mensal

Dm_i; Proventos no mês

Pf_i; Preço de fechamento do mês

Matriz de Covariância

Para representar o risco, que será apresentado em um futuro gráfico pelas abscissas, utilizamos a variância e a covariância dos respectivos retornos, a fim de entender o grau de dispersão a média que os retornos geraram, ou seja, a média dos erros dos retornos, considerados os erros o afastamento da média dos retornos.

Definição da carteira de Markowitz - “Tradicional”

Iniciaremos compondo os dados de receita, variância e o índice Sharpe, divisão das duas grandezas.

Figura 7 - Carteira Teste com os Parâmetros de Markowitz^v

Cod		média	Risco	Sharpe
		E [R]	Variância	E [R] / Risco
AGOX11	7	0,41%	0,0520%	789%
BBS11	14	-0,47%	0,2509%	-188%
BFT11B	17	-0,32%	0,4485%	-72%
BPO11	16	0,10%	0,0363%	289%
BRC11	15	1,88%	0,1968%	957%
BVT11	30	0,30%	0,3183%	94%
OCF11B	43	0,45%	0,1414%	321%
EDGA11B	56	0,19%	0,1500%	128%
PRSV11	88	-3,37%	0,7763%	-434%
VL011	85	-0,12%	0,7244%	-16%

Após listar as variáveis necessárias, é o momento de proceder ao cálculo de Markowitz, que nos fornecerá a carteira mais eficiente, na visão do menor risco e maior retorno, por meio do programa EXCEL, com a ferramenta SOLVER. Os resultados efetivos encontram-se transcritos a seguir:

Figura 8 - Resultado do Cálculo de Markowitz “Tradicional”^{vi}

FINANCEIRO		120.000,00							
Dotação		10,00							
Cod	Pesos	E [R]	Variância	Sharpe	P _c	Qtd	Financeiro	Contagem	
AGOX11	12,67%	0,41%	0,05%	789,30%	960	15,00	14.400,00	1,00	
BBS11	2,58%	-0,47%	0,25%	-187,83%	89,99	34,00	3.059,66	1,00	
BFT11B	0,00%	-0,32%	0,45%	-71,71%	2650	-	-	-	
BPO11	0,00%	0,10%	0,04%	289,16%	104,51	-	-	-	
BRC11	76,34%	1,88%	0,20%	956,72%	89,99	1.018,00	91.609,82	1,00	
BVT11	0,00%	0,30%	0,32%	94,14%	59	-	-	-	
OCF11B	0,00%	0,45%	0,14%	321,08%	1691,01	-	-	-	
EDGA11B	8,40%	0,19%	0,15%	127,97%	73	138,00	10.074,00	1,00	
PRSV11	0,00%	-3,37%	0,78%	-434,44%	650	-	-	-	
VL011	0,00%	-0,12%	0,72%	-16,39%	58,99	-	-	-	
Total	100,00%	1,493%	3,168%	47,135%		1.205,00	119.143,48	4,00	

Assim, temos a carteira eficiente indicada pelo cálculo Markowitz

tradicional:

FIs indicados	Percentual indicado
AGCX11	12,67%
BNFS11	02,58%
BBRC11	76,34%
EDGA11B	08,40%

FASE 5: MARKOWITZ COM A VARIÁVEL “RANKING” DO INVESTIDOR

Será realizada a mesma análise de rentabilidade e volatilidade das cotas dos Fundos Imobiliários, com o diferencial de utilizar a participação do investidor mediante notas a serem dadas em três dimensões consideradas fundamentais onde o investidor o fará mediante a resposta a três questionários, construídos a partir da pesquisa qualitativa realizada com “players” do mercado.

Por meio desta abordagem, espera-se amparar a participação do investidor, com metodologia ajustada e os resultados atingidos nesta carteira, que tenderão a ter menos efeito dos desvios comuns demonstrados pelas Finanças Comportamentais. Para trazer esta dimensão para o processo decisório, cada questionário teve 5 afirmações que devem ser respondidas no padrão escala “likert”.

O objetivo dos questionários é gerar uma necessidade de o investidor buscar a informação proposta, para que auxilie na sua formação do juízo e o apoie em seu processo decisório. Denominamos esta simulação como: “Markowitz – Ranking”.

MODELO DE MARKOWITZ ADAPTADO A NOTA DE RANKING - PROPOSTA DE NOSSA PESQUISA

$$\text{máx} \left(\sum_{i=1}^N \text{Nota}_i X_i \right)$$

Sujeito a:

$$m(R_p \div \sigma_p^2) = \text{máx} \left(\sum_{i=1}^N R_i X_i \div \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N X_i X_j \sigma_{ij} \right)$$

$$\text{máx} \left(\sum_{i=1}^N \text{Yield}_i X_i \right)$$

Sendo:

Nota_i é a nota ponderada da carteira;
Yield_i é a média mensal dos proventos.

Definição dos temas que estruturam o “Ranking” dos investidores

Para embasar nossa pesquisa, selecionamos temas e subtemas que devem ser objetos de pesquisa e reflexão pelo investidor, para posterior definição (arbitramento) de notas que vão configurar um “Ranking” (qualitativo) determinado pelo próprio investidor. São eles:

- a. **FUNDO IMOBILIÁRIO** – Reúne todas as características que cercam o FII como veículo de Mercado de Capitais, seus agentes, prestadores de serviço, governança, comunicação com o investidor, ações tempestivas em favor do investidor. Destacamos as questões elencadas para os subtemas: ADMINISTRADOR, GESTOR ou CONSULTOR IMOBILIÁRIO, GOVERNANÇA DO FII; FORMADOR DE MERCADO, NÍVEL DE LIQUIDEZ DO FII;
- b. **ATIVO(S)** – Reúne(m) as características do objeto que será investido pelo fundo em questão. É importante termos uma visão mais precisa possível do(s) imóvel(is) que pode(m) ser adquirido(s), incluindo itens como localização, estado de conservação, padrão construtivo, entre outros. Os subtemas elencados foram: LOCALIZAÇÃO DO IMÓVEL; TIPOLOGIA IMOBILIÁRIA; QUALIDADE DO IMÓVEL; PRECIFICAÇÃO DO IMÓVEL; EXPECTATIVA DE OPORTUNIDADE.
- c. **POTENCIAL DE GERAÇÃO DE RENDA** – Visa identificar a existência, o potencial e as condições de relacionamento com o tomador final do imóvel (inquilinos ou arrendatários). Neste item está ancorado o potencial de demanda de negócios imobiliários, como shoppings, hotéis, escolas, hospitais, incorporações, entre outros. Subtemas utilizados no questionário: POTENCIAL DE MERCADO; TOMADOR FINAL; CONTRATO LOCATIVO; GARANTIA DE LOCAÇÃO.

Formação do “Ranking” do investidor - notas e classificações

Com a criação dos questionários, pretende-se estimular o investidor a pesquisar, levantar, refletir sobre as informações para que ele consiga arbitrar um valor, uma nota subjetiva, mas que represente o fruto de sua

análise. As notas serão dadas para cada um dos 3 temas, sendo os questionários uma forma de ajudar a visão das características por meio dos subtemas. Cada tema terá uma nota que representará 25% da pontuação total (3 temas x 25% = 75%). Para completar 100% na pontuação, o investidor deverá usar os 25% restantes, repetindo a nota do tema que o investidor entenda como sendo o principal motivo para ele investir naquele produto, ou seja, a sua “âncora de decisão” para cada FII.

Para a presente simulação, utilizamos a opinião de um investidor pessoa física, voluntário, que acompanha o mercado de FIIs, para as respostas adotadas nos questionários contidos no apêndice transcritos nas notas abaixo: A figura 19 apresenta as médias dadas aos questionários temáticos (FII, ATIVO, RENDA), e a média geral que configura o RANKING com a utilização da âncora decisória. Com as notas (1 a 5) arbitradas nos 3 temas e a duplicação da nota em função da “âncora de decisão”, utiliza-se a média de tal forma que o item “ranking” terá uma nota média entre 1 a 5, conforme a figura 9 a seguir:

Figura 9 - Metodologia de “Ranking” - Resposta dos Questionários Temáticos^{vii}

QUESTIONÁRIOS(*)		FUNDOS SELECIONADOS									
TEMAS	QUESTÕES	AGCX11	BBRC11	BBFI11B	VL0111	BBPO11	PRSV11	CXCE11	BNFS11	BBVJ11	EDGA11
institucional	Pergunta 1	5	3	3	4	4	5	5	4	4	3
	Pergunta 2	5	3	3	4	4	5	5	4	5	3
	Pergunta 3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3
	Pergunta 4	3	3	3	4	4	3	5	2	1	3
	Pergunta 5	3	3	3	4	4	3	5	2	2	3
	Média	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3
ativo	Pergunta 3	4	3	4	5	3	5	5	4	4	5
	Pergunta 4	4	1	3	5	5	5	5	4	3	3
	Pergunta 5	4	1	2	5	3	5	5	4	3	5
	Média	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4
Geração de Renda	Pergunta 1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
	Pergunta 2	5	5	2	5	5	5	5	5	3	3
	Pergunta 3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3
	Pergunta 4	5	3	2	3	5	3	5	3	2	3
	Pergunta 5	5	3	3	3	5	3	5	3	1	2
	Média	5	4	3	4	5	4	5	4	3	3
ÂNCORA		5	4	3	5	5	5	5	4	4	4
MÉDIA TOTAL		4,5	3,5	3	4,5	4,5	4,5	5	3,75	3,5	3,5

(*) - Questionários das três dimensões localizado no apêndice do trabalho.

Figura 10 - Planilha Encaminhando o “Ranking” para Cálculo^{viii}

COD	#	FII	ATIVO	Renda	Decisão	Ranking
AGCX11	7	4,00	4,00	5,00	5,00	4,50
BNFS11	14	3,00	4,00	4,00	4,00	3,75
BBFI11B	17	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
BBPO11	16	4,00	4,00	5,00	5,00	4,50
BBRC11	15	3,00	3,00	4,00	4,00	3,50
BBVJ11	30	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50
CXCE11B	43	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
EDGA11B	56	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50
PRSV11	88	4,00	5,00	4,00	5,00	4,50
VL0111	85	4,00	5,00	4,00	5,00	4,50

CÁLCULO DE MARKOWITZ APLICADO JUNTO COM O “RANKING” DO INVESTIDOR

Após listar as notas dadas aos temas e a âncora de decisão pelo investidor, utilizamos a nota de média do “ranking” para acrescentar aos parâmetros utilizados no cálculo de Markowitz, que nos fornecerá a carteira mais eficiente, na visão menor risco e maior retorno, considerando o “ranking” do investidor, por meio do programa EXCEL, com a ferramenta SOLVER, conforme Figura 22, que mostra os resultados efetivos.

Importante destacar que, além do preço de compra/venda de cada FII disponível, também, o valor dos “PROVENTOS”, que representa o “Yield” (ou a renda, ou os dividendos, ou os alugueis), podemos utilizar no cálculo de Markowitz, da mesma forma que utilizamos na equação, o valor esperado. No módulo SOLVER, utilizamos os seguintes parâmetros para que a carteira atendesse à diretriz e à estratégia de alocação, considerando o retorno esperado por meio dos “PROVENTOS”, que foram os seguintes:

Maximização do Ranking/ Maximização do Yield médio/ 100% alocado em cotas

Figura 11 - Cálculo de Markowitz com “Ranking”^{ix}

Aloc		Portfólio		
	Financeiro	Papel	Qtd	Financeiro
15,308%	R\$ 18.369,33	AGCX11	19,00	18.240,00
0,000%	R\$ -	BFS11	-	-
0,000%	R\$ -	BFT11B	-	-
0,000%	R\$ -	BSP011	-	-
0,000%	R\$ -	BRC11	-	-
0,000%	R\$ -	BV11	-	-
84,692%	R\$ 101.630,67	OCFL1B	60,00	101.460,60
0,000%	R\$ -	EDGA11B	-	-
0,000%	R\$ -	FRSV11	-	-
0,000%	R\$ -	VLCL11	-	-
100%	120.000,00		79,00	R\$ 119.700,60

A carteira eficiente indicada pelo cálculo de Markowitz Ranking é a seguinte:

FII's indicados Percentual indicados

AGCX11I 15,30%

CXCE11B 84,70%

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na presente seção buscou-se avaliar os resultados obtidos com os testes realizados na etapa anterior, nas duas diferentes abordagens, a saber: Fronteira Eficiente de Markowitz “tradicional” e Fronteira Eficiente acrescida do “Ranking” do investidor, tratado da mesma forma pelo SOLVER (ferramenta do EXCEL), onde avaliamos os resultados obtidos sob três diferentes prismas:

1. Retorno Total, obtido pelo preço da cota do FII acrescido de todos os rendimentos pagos no período;

2. Rendimento Acumulado, que considerou apenas os proventos, aluguéis ou os rendimentos pagos aos cotistas; e,

3. Comparação com alguns índices referenciais (poupança, IFIX, CDI líquido, IPCA, além das duas carteiras envolvidas) no período de seis meses, de janeiro de 2015 a junho de 2015.

COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS CARTEIRAS

Superpostos os resultados alcançados nas duas carteiras para compararmos suas performances, temos que a Carteira, obtida por meio da combinação do método de fronteira eficiente (Markowitz) com a abordagem Comportamental (Ranking do investidor), demonstrou performance superior a outra carteira e, principalmente, ao IFIX, como verificaremos a seguir nas Figuras 12, 13 e 14.

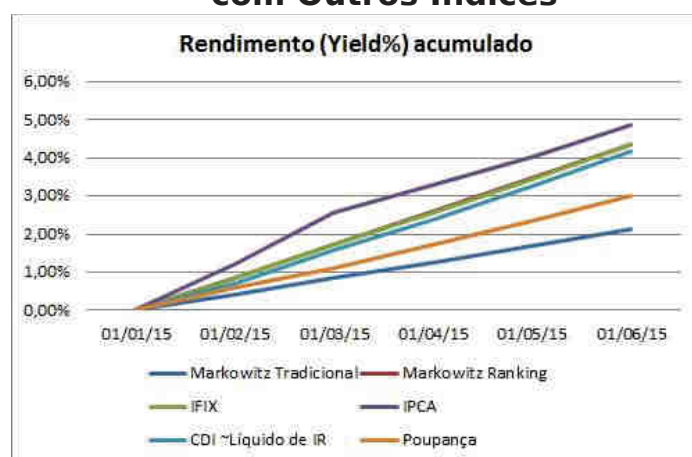
Figura 12 - Comparação do Retorno Total das duas Carteiras Seleccionadas^x



Figura 13 - Comparação do Rendimento Acumulado das Duas Carteiras^{xi}



Figura 14 - Rendimento Acumulado das Duas Carteiras Comparada com Outros Índices^{xii}



CONCLUSÃO

No presente item vamos apresentar algumas reflexões sobre a Metodologia Apresentada e a Visão do Investidor, que juntos darão suporte à conclusão final da pesquisa.

SOBRE A METODOLOGIA APRESENTADA

Primeiro, a metodologia aqui apresentada não busca esgotar ou substituir as informações contidas no regulamento e no prospecto de qualquer operação, mas sim iniciar a curva de aprendizado do investidor junto ao produto. Importante é, conhecendo o seu passado (visão pretérita), avaliar as repercussões futuras (visão prospectiva), sob as condições atuais (situações reais). No fundo, estamos buscando uma forma de prever o que vai acontecer com aquele ativo. Tecnicamente uma missão "in glória"! de adivinhar o futuro.

A utilização da relação "risco x retorno", montada na Teoria das Carteiras Eficientes de Markowitz (JUNIOR, 2003), nos mostra o caminho de convivência das séries históricas passadas, com informações e análises do presente, fornecendo subsídios para projeções futuras que indiquem

alternativas de carteiras eficientes à luz do mercado atual. Assim, a opção de juntar as duas correntes teóricas, que, em princípio, são antagônicas, mostra que a condição humana pode ser um grande suporte de ajuste e correção de rumo que o mercado impõe aos ativos, dada a sua dinâmica de ter "n" fatores que lhe influenciam frequentemente, direta e indiretamente na sua vida útil.

SOBRE A VISÃO DO INVESTIDOR

Trazendo a relação "risco x retorno" para a ótica do investidor, o risco nos conduz para uma medida de incerteza associada aos retornos esperados de um dado investimento. Cada um de nós, na condição de investidor, tem um alvo a atingir, tem um lugar a chegar ou tem um tempo a percorrer que faz com que nossas reservas financeiras (investimentos) viabilizem nossas metas de vida. O maior desafio é ajustar o tamanho do risco que cada investidor deseja correr em relação a um potencial prêmio (retorno) que pode auferir no final da jornada percorrida.

Em outra dimensão, como já estão consolidados, no mercado, os procedimentos de "suitability", criamos um questionário específico, contendo cinco colocações que visam reforçar a "capacidade e tolerância" do investidor em aplicar em Fundos Imobiliários. Com este procedimento, espera-se que o próprio investidor consiga ter a percepção de sua limitação no que diz respeito ao processo de entendimento do negócio imobiliário, que está por trás do produto, construindo seu amadurecimento, de modo que o investidor leigo possa ter um caminho para conhecer e estruturar seus conceitos e, assim, influir decisivamente no processo de escolha de sua carteira eficiente.

CONCLUSÕES FINAIS

Rendimento/"Yield" - Prioridade da carteira

Para os investidores que escolhem os FIs como ativos que visam atender a uma estratégia financeira de longo prazo a postura de interesse prioritário pelos "rendimentos ou aluguel ou "Yield" ou proventos" pode representar o seu plano de aposentadoria ou renda complementar. Na ponta inversa, a quem o capital investido viabilizará um projeto imobiliário de longo prazo de seu interesse, vemos a evolução do pensamento empresarial que minimiza a imobilização e prioriza seus recursos para sua atividade fim, para a essência do seu "business", atendendo à competitividade do mercado e priorizando a satisfação do seu cliente, em qualquer ramo de negócio. Assim, cabe ao investidor de longo prazo identificar uma operação, que tenha uma renda potencial que proporcione uma rentabilidade e que atenda às suas expectativas de retorno de longo prazo.

Caminho metodológico: Markowitz "Ranking"

Ao caminharmos em uma metodologia, que consiga agregar a visão pretérita, com o histórico de Retornos e "Yield" (dividendos), temos um

trabalho fortalecido quando agregada à uma visão prospectiva, por meio da qual as impressões do investidor são colocadas de uma forma a permitir o ajuste fino, a influência mais recente, aquela que uma série histórica não consegue capturar.

Portanto, a presente pesquisa veio demonstrar que os cálculos preconizados por Markowitz (Risco/Retorno), quando acrescidos de uma dimensão trazida pelo próprio investidor, isento, sem vícios ou interesse direcionado, tecnicamente, tem boas condições de contribuir para uma melhor escolha de uma carteira eficiente e que atenda às necessidades de longo prazo do investidor, fazendo com que a presente pesquisa tenha atendido plenamente seus objetivos iniciais.

REFERÊNCIAS

ALBERNAZ, A. G. **Financiamento e Investimento em Projetos Imobiliários** - Apostila. Primeira. Rio de Janeiro: [s.n.], 2015. Apostila utilizada para o programa de MBA em Gestão de Negócios de Incorporação e Construção Imobiliária da FGV e suas Conveniadas. Citado 2 vezes nas páginas [35](#) e [36](#).

ARRUDA, Paula Baggio. **Uma investigação sobre o efeito disposição**. 2006. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo Decisório**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. ISBN 978-85-352-2405-4. Citado 2 vezes nas páginas [35](#) e [47](#).

CVM. **Instrução da Comissão de Valores Mobiliários** nº 472. 2008. Diário Oficial. Citado 2 vezes nas páginas [35](#) e [36](#).

GIANNETTI, E. **O Valor do Amanhã - Ensaio sobre a natureza dos juros**. 4ª reimpressão. ed. São Paulo: Editora Schwarcz Ltda, 2005. Página 67. ISBN 85-359-0735-1. Citado na página [16](#).

JUNIOR, J. S. M. **Teoria do Prospecto: Uma Investigação Utilizando Simulação de Investimentos**. Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis - Santa Catarina, 2003. Tese de Doutorado orientada pelo Dr.Rer.Pol Cristiano José Castro de Almeida Cunha. Citado 4 vezes nas páginas [12](#), [22](#), [23](#) e [35](#).

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. **Prospect Theory: an analysis of decision under risk**. Econometrica, v. 47, n. 2, p. 263-29, mar., 1979.

KAHNEMAN, P. Slavic; TVERSKY, A. **Judgment under uncertainty: heuristics and bases**. Cambridge: Cambridge University Press, 1974.

KIMURA, Herbert. **Aspectos comportamentais associados às reações**

do mercado de capitais. RAE – Eletrônica, v. 2, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/1880.pdf>

MACEDO, Jurandir Sell. **Teoria do prospecto:** uma investigação utilizando simulação de investimentos, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

NEUMAN, J. Von e MORGESTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior.** Princeton University Press, 1944.

NUNES, P. U. et al. **Finanças Comportamentais:** Uma Investigação da Tomada de Decisão dos Acadêmicos de Administração da UNISUL sob a perspectiva dos Estudos de Tversky e Kahneman (1974) e Kahneman e Tversky (1979). Revista INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção., Florianópolis - Santa Catarina, Março 2010. Publicado no 3º Congresso Brasileiro de Controladoria e Finanças, realizado em novembro de 2009. Citado na página [35](#).

SHARPE, W. F.; ALEXANDER, G. J.; BAILEY, J. V. **Investments.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 6 ed, 1998.

TÉCNICAS, A. A. B. de N. NBR 14.653-2 - **Avaliação de bens** - Parte 2: Imóveis urbanos. 2ª. ed. Rio de Janeiro, 2011. Citado 3 vezes nas páginas [67](#), [68](#) e [70](#).

ZINDEL, Márcia Terezinha Longen. **Finanças comportamentais:** o viés cognitivo excesso de confiança em investidores e sua relação com as bases biológicas. 2008. Tese (Doutorando em Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

- i Segmentação construída a partir da metodologia apresentada.
- ii Escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Foi apresentada a comunidade científica por Rensis Likert. Conteúdo disponível da Enciclopédia Livre Wikipédia.
- iii Figura que condensa a pontuação do questionário CT desenvolvido na análise.
- iv Apresentação dos fundos objeto da presente pesquisa.
- v Parte da planilha EXCEL que realizou os cálculos de Markowitz.
- vi Parte da planilha EXCEL que realizou os cálculos de Markowitz.
- vii Apresentação da pontuação dos questionários temáticos desenvolvidos na metodologia para o “ranking”.
- viii Parte da planilha EXCEL onde foram utilizadas as médias das notas dos questionários temáticos para o “ranking” do investidor.
- ix Parte da planilha EXCEL que traz os resultados do cálculo de Markowitz utilizando o “ranking” do investidor.
- x Comparação da performance do retorno total das duas carteiras pesquisadas no 1º sem/2015.
- xi Comparação da performance de rendimentos das duas carteiras pesquisadas no 1º sem/2015.
- xii Comparação da performance de rendimentos das duas carteiras pesquisadas junto com outros índices no 1º sem/2015.

FXvol - Um Indicador Antecedente da Taxa de Câmbio e do Mercado de Ações

Vinicius Mothé Maia
André Luís Leite
Antonio Carlos Figueiredo
Marcelo Cabús Klötzle

Resumo

A forte correlação negativa entre a Taxa de Câmbio Brasil-EUA (Ptax) e o índice do mercado de ações (Ibovespa) tem sido amplamente documentada na literatura acadêmica. O índice de volatilidade cambial (FXvol) representa a incerteza futura dos investidores em relação a taxa de câmbio um mês a frente. Essas duas evidências nos motivam a questionar qual o relacionamento entre o FXvol e os retornos futuros da taxa cambial (Ptax) e do índice de mercado de ações (Ibovespa), dado que o índice de volatilidade é visto como um termômetro da incerteza do investidor um período a frente. Investiga-se então a relação contemporânea entre o FXvol, a Ptax e o Ibovespa, bem como a capacidade do FXvol de captar a possível relação entre o nível de incerteza presente no mercado e as variações relativas futuras da taxa de câmbio e do índice de ações. Os resultados encontrados descrevem estatisticamente o FXvol, analisam questões de assimetria da variação relativa do índice em relação a retornos positivos e negativos da Ptax e do Ibovespa e apresentam evidências que o FXvol observado hoje, em média, descreve o comportamento da Ptax e do Ibovespa para prazos futuros, atuando dessa forma como indicador antecedente dessas variáveis.

Palavras-chave: índice de volatilidade, FXvol, Ptax e Ibovespa.

1 - Introdução

A volatilidade tem recebido especial atenção, com a consolidação da utilização dos derivativos financeiros, por parte dos profissionais que atuam nesse mercado e dos acadêmicos que o estudam.

Esse interesse advém da volatilidade ser uma variável, nos modelos de apreçamento de derivativos, que não se encontra disponível no mercado. Razão pela qual se impõe a necessidade de mensurá-la.

A busca por uma medida capaz de exprimir as incertezas do mercado, uma métrica segura e confiável, levou a criação dos Índices de Volatilidade por parte das bolsas de valores. A precursora do movimento de implantação desse tipo de índice no mercado

financeiro mundial foi a Chicago Board Options Exchange (CBOE) com a criação do VIX em 1993.

Em virtude de o VIX medir segundo a segundo a volatilidade implícita do mercado, Whaley (2000) aponta sua ampla utilização como medidor do medo dos investidores (*investor fear gauge*). O autor embasa sua afirmação ao notar que em situações de estresse as incertezas tendem a aumentar, levando os investidores a aumentar a taxa de desconto nas projeções do valor das ações. Consequentemente ocorre uma queda nos preços do mercado acionário e um aumento da volatilidade captada pelo VIX.

Inspirada pela boa aceitação do VIX e sua ampla utilização, a BM&FBovespa criou em 2007 o Índice de Volatilidade Cambial do Dólar, FXvol. Sua elaboração foi pautada nos moldes do VIX, seguindo o trabalho de Demeterfi *et al* (1999). Objetivou-se com sua concepção, criar um índice confiável e capaz de mensurar as incertezas em relação ao câmbio real/dólar através das opções da moeda americana.

Sendo o FXvol o medidor das incertezas futuras em relação a Ptax e, dada a correlação negativa significativa registrada entre esta e o Ibovespa, investiga-se nesse artigo a relação contemporânea entre o FXvol, a Ptax e o Ibovespa, bem como a capacidade do FXvol de captar a possível relação entre o nível de incerteza presente no mercado e as variações relativas futuras da taxa de câmbio e do índice de ações.

A relevância da pesquisa se dá, em primeiro lugar, pela possibilidade de encontrar uma nova fonte de informação para pesquisadores e agentes de mercado. Segundo Xin (2010), cada modelo de cálculo da volatilidade retém informações diferentes dos demais, podendo assim o FXvol agregar uma nova perspectiva da dinâmica de mercado ainda não percebida. Há uma escassez de trabalhos sobre o índice de volatilidade cambial brasileiro, e acredita-se poder colaborar para gerar novas perspectivas sobre esse indicador que venham a ajudar à consolidação do mesmo como uma referência de mercado.

A consolidação FXvol se torna importante, pois Woo, Vicente e Barbedo (2009) apontam a falta de robustez em replicar a volatilidade da taxa de câmbio utilizando-se de instrumentos financeiros presente atualmente no mercado. Uma consequência direta da ineficiência em se replicar essa volatilidade é a perda de um mecanismo relevante para se realizar, por exemplo, estratégias de *hedge* com o intuito de se proteger das variações cambiais.

Evidências atuais apontam para uma maior preocupação das organizações em se defender dessas variações, do que com fins especulativos, após a crise financeira de 2008 (Lopes, Schiozer e Sheng, 2013; Coutinho, Sheng e Lora, 2012).

Os resultados encontrados descrevem estatisticamente o FXvol, analisam questões de assimetria da variação relativa do índice em

relação a retornos positivos e negativos da Ptax e do Ibovespa e apresentam evidências que o FXvol observado hoje, em média, descreve o comportamento da Ptax e do Ibovespa para prazos futuros, atuando dessa forma como indicador antecedente dessas variáveis.

2 - Referencial Teórico

A mensuração e previsão da volatilidade sempre foi uma preocupação de praticantes e acadêmicos, uma vez que esta não se encontra disponível no mercado para utilização nos modelos de apreçamento de ativos e derivativos.

No que se refere ao mercado brasileiro, Gabe e Portugal (2004) destacam a superioridade dos modelos históricos sobre o modelo implícito, entretanto sugerem que o maior poder de previsão poderia se dar não devido a ineficiência dos métodos implícitos em prever a volatilidade futura, mas sim em uma possível ineficiência do mercado.

Ainda a respeito da dicotomia tratada, Corrado e Miller Jr (2006) procuraram avaliar qual das duas volatilidades explicaria melhor os retornos esperados. A pesquisa possibilitou concluir que a volatilidade implícita e os retornos esperados detinham uma correlação positiva e relevante, enquanto que a volatilidade histórica não alcançou resultados estatisticamente relevantes.

A partir da relação entre a volatilidade implícita e retorno, as pesquisas avançaram sobre o comportamento dos índices de volatilidade, tendo como foco central dos estudos o VIX, precursor desses índices.

Whaley (2000) estudou a relação entre a queda no índice da bolsa de valores e o aumento do VIX. O autor trata que em momento de crise as taxas de desconto são revisadas para cima, acarretando uma redução do valor presente dos fluxos futuros aos acionistas e, por consequência, uma queda acentuada no valor dos ativos.

Chen, Da e Zhao (2013) corroboram o impacto da revisão das taxas de desconto e acrescentam o impacto relevante da reavaliação dos fluxos de caixa futuros das organizações, que costumam ser revisados - reduzidos - em momentos de crise.

Nesse sentido, Giot (2005) examina a relação inversamente proporcional entre o índice de volatilidade e o índice da bolsa. O autor observa que momentos de baixa no mercado acionário são acompanhados por altos índices de volatilidade, porém essa relação se torna mais fraca quando ocorre um aumento no retorno das ações, não sendo estes acompanhados por valores muito baixos nos índices de volatilidade. Essas evidências revelam uma assimetria entre as variáveis estudadas.

Essa relação entre o VIX e o Standard & Poor's 500 é amplamente estudada. Isso porque os índices de volatilidade

possibilitam a negociação de derivativos sobre o nível de incerteza futura, permitindo assim o gerenciamento do risco de uma carteira de opções, da mesma maneira que se gerencia o risco de taxa de juros em uma carteira de renda fixa (Dario, 2007).

Esse gerenciamento pode ser feito através de outros mecanismos do mercado, porém são mais custosos e ineficientes (Dario, 2007; Woo, Vicente e Barbedo, 2009). Nesse sentido, é importante que o FXvol se consolide como uma referência de mercado e possibilitando uma futura aplicação da sua metodologia ao índice da bolsa brasileira, assim como comentado por Dario (2007).

2.1 - Índice de Volatilidade Cambial Brasileiro

O Índice de Volatilidade Cambial Brasileiro foi apresentado por Dario (2007). Seu trabalho propõe que o FXvol siga os moldes do VIX, este baseado no estudo de Demeterfi *et al* (1999) que propuseram a utilização de um portfólio replicante para o apreçamento de swaps de variância.

O FXvol indica a volatilidade implícita da taxa de câmbio BRL/USD para os próximos 21 dias úteis, utilizando do próximo vencimento das opções caso a data coincida com os 21 dias ou é realizada uma interpolação entre os dois próximos vencimentos (Dario, 2007).

Dario (2007) utiliza da seguinte forma para calcular o valor do swap de variância para o mercado brasileiro.

$$\sigma^2(T) = \frac{2}{T} \left[rT - \left(\frac{S_0}{S^*} e^{rT} - 1 \right) - \log \left(\frac{S^*}{S_0} \right) + e^{rT} \left(\sum_0^{S^*} \frac{\Delta K}{K^2} P(K) + \sum_{S^*}^{S_N} \frac{\Delta K}{K^2} C(K) \right) \right] \quad (1)$$

Onde:

- T - prazo do contrato;
- r - taxa de juros para o prazo T;
- S₀ - preço do ativo em t zero;
- S* - parâmetro utilizado para replicar o *payoff* do contrato replicante, funciona como o limiar de escolha entre as opções de compra e venda;
- S_N - último preço de exercício disponível para a opção;
- K - preço de exercício;
- P(K) - preço livre de arbitragem da opção de venda com preço de exercício K;
- C(K) - preço livre de arbitragem da opção de compra com preço de exercício K;

Em seguida é necessário interpolar os valores encontrados para os dois próximos vencimentos, caso o próximo vencimento não

coincida com 21 dias úteis. Nesse caso, a fórmula apresentada a seguir é empregada, segundo Dario (2007).

$$FXvol = \sqrt{\left(T\sigma^2(T) \left[\frac{DU_{T1} - DU_{21}}{DU_{T1} - DU_T} \right] + T_1\sigma^2(T_1) \left[\frac{DU_{21} - DU_T}{DU_{T1} - DU_T} \right] \right) \times \frac{DU_{252}}{DU_{21}}} \quad (2)$$

Apesar do FXvol ter sido apresentado por Dario (2007) e incorporado aos índices da BM&FBovespa em 2007, o autor reconstruiu a série até outubro de 2005 e evidenciou a correlação moderada entre o FXvol e o dólar spot e o índice Ibovespa.

A consolidação do FXvol com um *benchmark* de mercado e posterior criação de derivativos sobre esse índice, permitiram um controle maior por parte dos agentes do mercado do risco envolvido nas variações da taxa de câmbio. Isso porque o aumento da volatilidade cambial acarreta diversos efeitos negativos sobre o Brasil, como, por exemplo, a redução do comércio com seus parceiros internacionais, devido ao aumento do risco cambial. Bittencourt, Larson e Thompson (2007) evidenciaram o efeito negativo da volatilidade cambial no comércio brasileiro com os demais países que compõem o Mercosul.

Este efeito é reforçado por Barros (2009), ao verificar que o período de maior troca de mercado entre Brasil e Argentina se deu no momento de maior estabilidade cambial de ambas as moedas.

Pode-se então constatar que um aumento da incerteza sobre o valor futuro a ser recebido (pago) pela venda (compra) de mercadorias, desestimula a economia brasileira.

Poderia se argumentar que os agentes de mercado têm a possibilidade de se proteger dessas variações no mercado de derivativos, entretanto como já foi exposto anteriormente, não é possível replicar de maneira robusta a volatilidade da taxa de câmbio utilizando-se instrumentos financeiros presente no mercado. Perde-se assim um mecanismo importante na proteção contra as variações cambiais.

Além do impacto exposto, variações inesperadas na taxa de câmbio podem gerar choques no mercado acionário, como aponta Grôppo (2006) ao analisar que uma depreciação adversa do real na ordem de 10% geraria uma queda no índice Ibovespa de 11,6%.

A partir dessas questões que a pesquisa foi motivada, do interesse de se compreender a relação contemporânea entre o FXvol, a Ptax e o Ibovespa. Para tanto se tomou por base o estudo de Giot (2005), apresentado a seguir, no qual o autor estudou a relação de dois índices da bolsa e seus respectivos índices de volatilidade.

2.2 - Modelo de Giot

Em seu trabalho, Giot (2005) buscou evidenciar a existência de uma relação entre os retornos futuros da bolsa de valores e seu índice de volatilidade. O estudo focou em avaliar duas correlações, uma entre o S&P 100 (utilizando-se do índice OEX) e o VIX, e a outra entre o Nasdaq 100 (NDX) e o VXN (seu indexador da volatilidade implícita).

Foram então criadas as seguintes variáveis a serem estudadas:

- $R_{OEX,t} = \ln(OEX_t) - \ln(OEX_{t-1})$;
- $R_{NDX,t} = \ln(NDX_t) - \ln(NDX_{t-1})$;
- $R_{VIX,t} = \ln(VIX_t) - \ln(VIX_{t-1})$;
- $R_{VXN,t} = \ln(VXN_t) - \ln(VXN_{t-1})$.

Onde o retorno (R) do índice, seja da bolsa de valores ou da volatilidade, é a diferença entre os logaritmos neperianos do valor do índice em t e t-1.

Em seguida o autor utiliza-se das seguintes regressões múltiplas para avaliar a existência de relação pertinente:

$$\begin{aligned}
 & -\dot{\iota} + \varepsilon_t \\
 & -\dot{\iota} R_{OEX,t} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} + \beta_1^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} R_{OEX,t} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & -\dot{\iota} + \beta_1^{\dot{\iota}} \\
 & -\dot{\iota} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} + \beta_0^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & R_{VIX,t} = \beta_0^{\dot{\iota}}
 \end{aligned} \tag{3}$$

$$\begin{aligned}
 & -\dot{\iota} + \varepsilon_t \\
 & -\dot{\iota} R_{NDX,t} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} + \beta_1^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} R_{NDX,t} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & -\dot{\iota} + \beta_1^{\dot{\iota}} \\
 & -\dot{\iota} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} + \beta_0^{\dot{\iota}} \\
 & +\dot{\iota} D_t^{\dot{\iota}} \\
 & R_{VXN,t} = \beta_0^{\dot{\iota}}
 \end{aligned} \tag{4}$$

Sendo D_t^{-i} uma variável binária, zero um, que adquire valor zero (um) quando o retorno for positivo (negativo) e $D_t^{+i} = 1 - D_t^{-i}$.

Dessa forma se anulará o terceiro (quarto) termo da equação caso o retorno seja positivo (negativo).

A partir dessas equações, o autor pretendeu avaliar se haveria uma relação entre os retornos positivos ou negativos da bolsa e o índice de volatilidade implícita. Os resultados obtidos apontaram para uma relação estatisticamente relevante entre ambos os retornos, entretanto os retornos negativos demonstraram maior impacto, i.e., β_t^{-i} tem valor absoluto superior a β_t^{+i} .

O autor ainda realizou teste estatístico para verificar se a diferença entre os valores era estatisticamente relevante, pois o trabalho foi elaborado com diversos cortes amostrais ao longo do tempo, e o resultado apontou para a relevância da diferença, constatando assim a assimetria de impacto entre os retornos negativo e positivo.

Após apontar essa correlação linear, Giot (2005) acrescentou ao modelo empregado anteriormente duas variáveis, com o intuito de verificar se o quadrado dos retornos poderia conter alguma informação adicional. Os valores obtidos para o retorno quadrático não se mostraram estatisticamente relevantes, além disso, o poder de explicação do primeiro modelo para o segundo não foi alterado, fato que deixou claro a não correlação entre os retornos quadráticos e o índice de volatilidade implícita.

Em uma segunda fase do estudo Giot (2005) implementa uma metodologia com intuito de verificar se o índice de volatilidade tem a capacidade de funcionar como um indicador antecedente, ou seja, se observações muito altas (baixas) de expectativa futura para a volatilidade correspondem a retornos futuros do mercado mais altos (baixos).

A ideia por trás do teste é que, períodos de volatilidade alta indicam incerteza no mercado, o que leva os agentes a aumentarem a taxa de desconto do fluxo de retorno dos ativos, gerando queda nos preços. Essa situação seria uma oportunidade para entrada em posições *long*.

O autor fixa então uma janela móvel de dois anos e verifica se, em um dado instante de tempo t , o valor observado do índice está relativamente alto ou baixo em relação aos valores da janela. Armazenada essa informação é verificado o retorno do mercado em um horizonte futuro de tempo. Os resultados indicam uma boa capacidade preditiva do índice de volatilidade.

3 - Base de Dados e Metodologia

3.1 - Dados utilizados

Neste estudo foram utilizadas as séries históricas diárias do FXvol, Ptax e o índice Ibovespa, fornecidas pelo sistema de recuperação de dados da BM&FBovespa. Apesar de o FXvol iniciar sua divulgação em julho de 2007, foi possível recuperar a série desde outubro de 2005 devido a ajuda do Prof. Alan de Genaro Dário que cedeu gentilmente a série dos dados reconstruída sinteticamente em seu trabalho. Sendo assim, as análises foram realizadas considerando o período de outubro de 2005 até fevereiro de 2015.

3.2 - Análise Estatística e Análise das Relações Contemporâneas

Inicialmente foi feita uma análise preliminar dos dados a partir da matriz de correlação e visualização gráfica das séries históricas. Buscou-se nesse primeiro momento compreender de maneira preliminar a inter-relação das variáveis.

Em um segundo momento, baseado no estudo de Giot (2005), calculou-se as variações diárias de cada uma das variáveis a partir da equação 5 e foram realizadas as regressões múltiplas utilizando-se das equações 6 e 7, expostas a seguir:

$$\Delta X_t = \ln(X_t) - \ln(X_{t-1}) \quad (5)$$

$$\begin{aligned} & -\hat{\alpha}_t + \varepsilon_t \\ & -\hat{\alpha}_{dólar,t} D_t^i \\ & + \hat{\alpha}_1 \beta_1^i \\ & + \hat{\alpha}_{dólar,t} D_t^i \\ & - \hat{\alpha}_1 \beta_1^i \\ & - \hat{\alpha}_t D_t^i \\ & + \hat{\alpha}_0 \beta_0^i \\ & + \hat{\alpha}_t D_t^i \\ & \Delta_{FXvol,t} = \beta_0^i \end{aligned} \quad (6)$$

$$\begin{aligned}
& -\dot{\iota} + \varepsilon_t \\
& -\dot{\iota} \Delta_{Ibov,t} D_t^{\dot{\iota}} \\
& +\dot{\iota} + \beta_1^{\dot{\iota}} \\
& +\dot{\iota} \Delta_{Ibov,t} D_t^{\dot{\iota}} \\
& -\dot{\iota} + \beta_1^{\dot{\iota}} \\
& -\dot{\iota} D_t^{\dot{\iota}} \\
& +\dot{\iota} + \beta_0^{\dot{\iota}} \\
& +\dot{\iota} D_t^{\dot{\iota}} \\
& \Delta_{FXvol,t} = \beta_0^{\dot{\iota}}
\end{aligned} \tag{7}$$

Assim como no trabalho de Giot (2005), $\frac{-\dot{\iota}}{D_t^{\dot{\iota}}}$ é uma variável binária que adquire valor zero (um) quando o retorno for positivo (negativo) e $\frac{+\dot{\iota}}{D_t^{\dot{\iota}}} = 1 - D_t^{\dot{\iota}}$. Dessa forma se anulará o terceiro (quarto) termo da equação caso o retorno seja positivo (negativo).

A modelagem sugere a influência do dólar e do Ibov sobre o FXvol captando a relação entre as variáveis, sem entretanto fixar o sinal da influência de uma variável sobre a outra. Esse direcionamento fica a cargo da literatura e dos estudos pregressos. Nesse caso, como foi exposto no referencial teórico, espera-se uma influência negativa do FXvol sobre o Ibov e uma inter-relação com o dólar significativa, visto o FXvol ser calculado a partir de derivativos de taxa de câmbio.

As regressões descritas nas equações (5) – (7) foram calculadas em um primeiro momento com toda a série histórica e os resultados analisados. A seguir, procurou-se avaliar se o cenário de maior incerteza influencia a relação entre as variáveis em estudo, a série foi então dividida em três momentos:

- Momento 1: outubro de 2005 até julho de 2008;
- Momento 2: setembro de 2008 até dezembro de 2009;
- Momento 3: janeiro de 2010 até fevereiro de 2015.

3.3 - Análise do FXvol como Indicador Antecedente

A metodologia exposta anteriormente focou investigar a relação contemporânea entre o FXvol, a Ptax e o Ibovespa. Com o intuito de avaliar a capacidade do FXvol de captar a possível relação entre o nível de incerteza presente no mercado e os retornos futuros da taxa de câmbio e do índice de ações aplicou-se uma metodologia adaptada de Giot (2005). Em um dado momento t , observou-se o FXvol e o retorno futuro do Ibovespa e do dólar para os próximos 1, 10, 21 e 63

dias úteis. Classificou-se os valores do FXvol observado em t , considerando-se a divisão da série histórica do FXvol até o momento $t-1$ em vinte percentis. Considerou-se que o cinco primeiros percentis caracterizavam um baixo nível de volatilidade, os percentis seis a quinze um nível médio e do décimo sexto percentil em diante uma volatilidade alta.

Repetido esse processo de um dado momento t até o final da série, classificou-se a volatilidade de cada instante de tempo como: baixa, média ou alta. Compararam-se então os retornos médios futuros das classes de baixa e alta volatilidade e assim pode-se avaliar a relação entre o nível de incerteza presente no mercado e as variações futuras do dólar e do Ibovespa.

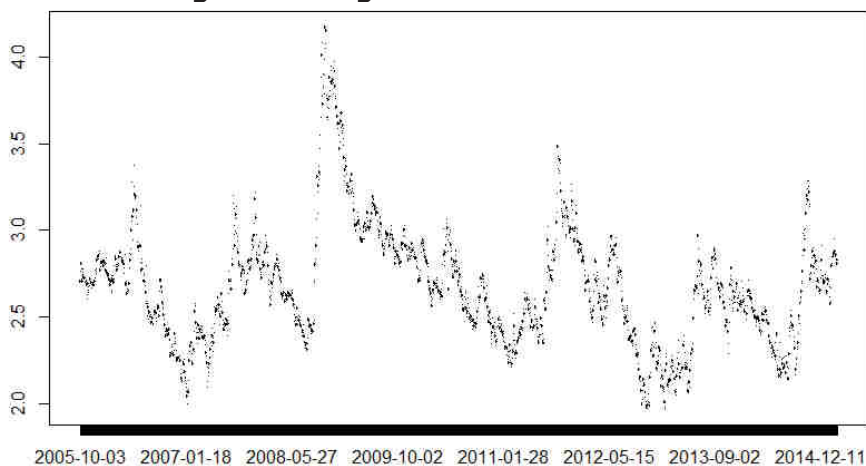
4 - Resultados

O índice FXvol, registrado diariamente, foi examinado para o período de outubro de 2005 a fevereiro de 2015. A amostra contém 2.277 observações. Foram elaboradas as análises descritivas, análise da assimetria na variação diária da série e as relações entre o FXvol e a Ptax e o Ibovespa.

A Figura 1 mostra a evolução diária do logaritmo do índice FXvol. O índice apresenta um comportamento bastante volátil com uma oscilação entre setembro de 2008 e dezembro de 2009, período em que o mundo enfrentou o início de uma crise econômica do subprime (apesar da crise ter seu início em julho de 2007, seus impactos mais relevantes foram percebidos no período citado).

Nesse período o índice, cuja média histórica é de aproximadamente 2,67, chegou a atingir valor superior a 4,17. Outro período de alta ocorre no final de 2011, possivelmente resultado impacto causado pela rápida redução na taxa básica de juros da economia, Taxa Selic. No restante do período o índice se mantém em baixos níveis, embora bastante volátil.

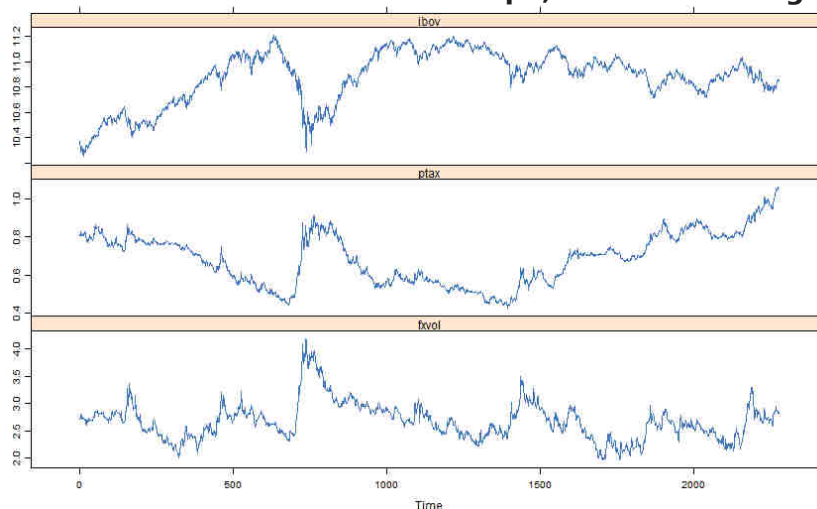
Figura 1 - Logaritmo do índice FXvol



Nota: O valor do FXvol informado pela bolsa é anualizado.

A Figura 2 mostra o logaritmo das três séries históricas estudadas de outubro de 2005 a fevereiro de 2015. Nota-se a relação negativa presente entre o índice Bovespa e a Ptax, principalmente durante a crise de 2008. Da mesma maneira, percebe-se que níveis mais altos do FXvol estão atrelados e quedas no índice da bolsa e a aumentos na Ptax.

Figura 2 - Séries históricas do índice Bovespa, Ptax e FXvol logaritmizadas



A forte correlação negativa entre a Taxa de Câmbio Brasil-EUA (Ptax) e o índice do mercado de ações (Ibovespa), ilustrada na Figura 3 e na tabela 1, já foi amplamente documentada na literatura acadêmica, como, por exemplo, Silva e Coronel (2012), Grôppo (2006) e Pimenta Júnior e Scherma (2005).

O FXvol representa a incerteza futura dos investidores em relação a taxa de câmbio. Essas duas evidências nos motivam a questionar se FXvol tem relação com o Ibovespa e mais, se seria um bom indicador antecedente para o comportamento do mercado de ações, visto que ele seria um termômetro da incerteza do investidor um período a frente.

Figura 3 - Gráfico de dispersão relacionando o Ibovespa e a Ptax

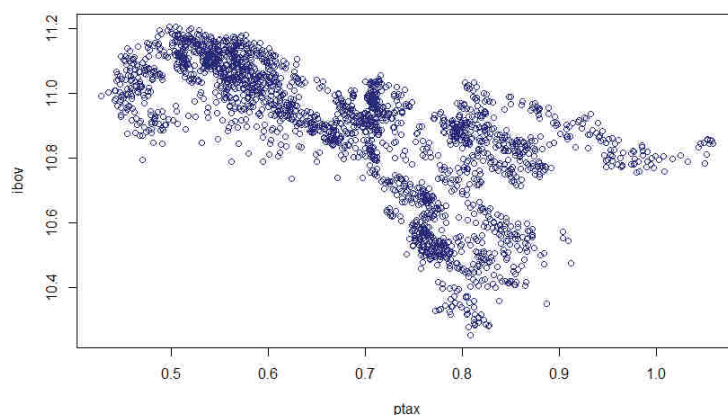


Tabela 1 - Correlação de Pearson entre as variáveis

	lbov	Ptax	FXvol
lbov	1	-0,6745	-0,2956
Ptax	-0,6745	1	0,1436
FXvol	-0,2956	0,1436	1

Na Tabela 2 são apresentadas as propriedades estatísticas do índice FXvol. As medidas tradicionais, a saber: a média, a variância, o desvio-padrão, o mínimo, o primeiro quartil, a mediana, o terceiro quartil, o máximo, a assimetria e a curtose para o log da série histórica do FXvol. Realizou-se também o teste de normalidade de Jarque-Bera.

Na primeira metade da amostra há uma ligeira elevação na média e no desvio padrão do índice, bem como em sua assimetria, o que já era esperado em decorrência da crise econômica de 2008. Como é um índice que representa a incerteza do investidor, seria normal observar-se um aumento da assimetria à direita em períodos de maior instabilidade. Os dados não apresentam variações significativas entre os períodos, apesar do gráfico na Figura 1 aparentemente sugerir dois padrões distintos de comportamento para as duas metades da amostra. Além disso, o teste Jarque-Bera rejeita a hipótese nula de normalidade para a série histórica do índice de volatilidade cambial.

Tabela 2 - Estatística descritiva para o logaritmo do índice FXvol

Estatística	Amostra		
	Primeira Metade	Segunda Metade	Completa
Máximo	4,1724	3,4836	4,1724
Mínimo	2,0030	1,9691	1,9691
1° Quartil	2,5663	2,3631	2,4485
3° Quartil	2,9331	2,7168	2,8496

Média	2,7933	2,5532	2,6732
Mediana	2,7763	2,5417	2,6516
Variância	0,1296	0,0727	0,1155
Desvio-padrão	0,3600	0,2697	0,3399
Assimetria	1,0278	0,3813	0,9664
Curtose	4,8115	3,1434	5,0486
Jarque-Bera	< 0.001	< 0.001	< 0.001

A tabela trata das propriedades estatísticas do logaritmo da série do FXvol, sendo a primeira metade da série compreendendo o período de outubro de 2005 a 14 de julho de 2010, enquanto a segunda metade de 15 de julho de 2010 a fevereiro de 2015.

Antes de seguir, fez-se necessário verificar se as séries eram estacionárias ou não através do Teste *Augmented Dickey-Fuller*. A importância do teste se dá pelo fato das séries não estacionárias, por terem uma tendência temporal, poderem apresentar alto poder explicativo mesmo que as variáveis não sejam correlacionadas (BROOKS, 2014).

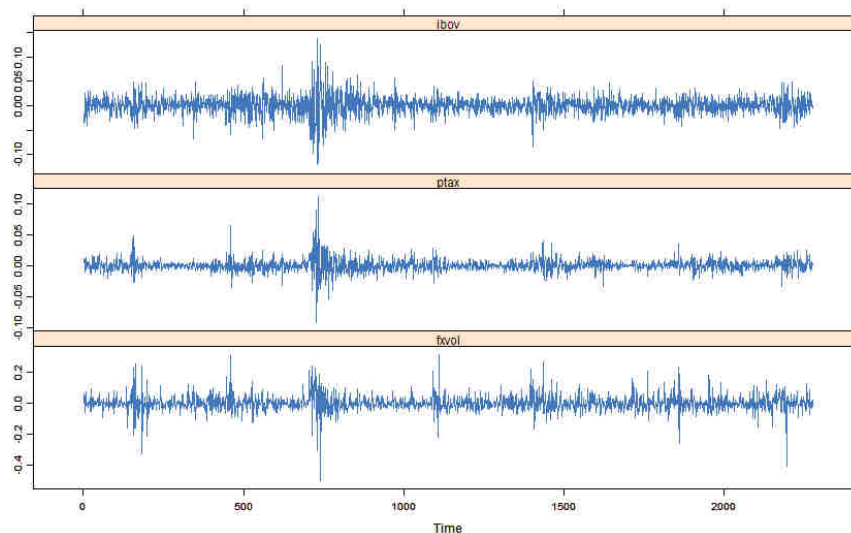
Os resultados dos testes são expostos na tabela 3. As três séries não apresentam raiz unitária, ou seja, são estacionárias. Nota-se o mesmo na figura 4, que contém o retorno diário das três séries.

Tabela 3 - Teste de Estacionariedade

Retornos	Augmented Dickey- Fuller	p-valor
FXvol	-11,9966	<0.01
Ibovespa	-13,0245	<0.01
Ptax	-11,6614	<0.01

A hipótese nula do teste é de que a série apresenta raiz unitária e a hipótese alternativa de que a série não tem raiz unitária, sendo assim estacionária. O teste foi realizado com 13 lags.

Figura 4 - Séries históricas do retorno diário do índice Bovespa, Ptax e FXvol



4.1 - Relação entre o FXvol e o Ibovespa

Em um primeiro momento a regressão foi calculada para a série como um todo. Em seguida procurou-se avaliar se o cenário de crise influencia a relação entre as variáveis, sendo assim a série foi dividida em três períodos:

- Momento 1: outubro de 2005 até julho de 2008;
- Momento 2: setembro de 2008 até dezembro de 2009;
- Momento 3: janeiro de 2010 até fevereiro de 2015.

Na tabela a seguir são apresentados os resultados da regressão para o índice Ibovespa com a série histórica completa.

Tabela 4 - Regressão Completa para o Ibovespa

				$-\dot{\epsilon} + \epsilon_t$ $-\dot{\epsilon} \Delta_{Ibov,t} D_t^{\dot{\epsilon}}$ $+\dot{\epsilon} + \beta_1^{\dot{\epsilon}}$ $+\dot{\epsilon} \Delta_{Ibov,t} D_t^{\dot{\epsilon}}$ $-\dot{\epsilon} + \beta_1^{\dot{\epsilon}}$ $-\dot{\epsilon} D_t^{\dot{\epsilon}}$ $+\dot{\epsilon} + \beta_0^{\dot{\epsilon}}$ $+\dot{\epsilon} D_t^{\dot{\epsilon}}$ $\Delta_{FXvol,t} = \beta_0^{\dot{\epsilon}}$
Variáveis	Coeficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor

$+ \dot{\zeta}_t$	0,0001	0,0030	0,0439	0,9649
$- \dot{\zeta}_t$	-0,0051	0,0019	-2,6439	0.0083***
$+ \dot{\zeta}_t \Delta_{Ibov,t}$	-0,6842	0,2537	-2,6969	0.0071***
$- \dot{\zeta}_t \Delta_{Ibov,t}$	-1,0923	0,1418	-7,7006	2.006e-14***

Nota: O teste F teve p-valor < 2.2e-16 e Breusch-Pagan de 4.296e-16, por isso os estimadores foram corrigidos usando a matriz de covariância de White.

Significância: *** , ** e * correspondem a 0.01, 0.05 e 0.1, respectivamente.

Os resultados da regressão indicam que o retorno negativo do mercado acionário está associado com um maior impacto no índice de volatilidade cambial que os retornos positivos. Sendo que um aumento de 1% no índice acionário reduz o FXvol em 0,68%, enquanto uma redução de 1% gera um aumento de 1,09%.

Como era esperado, retornos positivos do Ibovespa estão associados com redução do FXvol, enquanto que retornos negativos estão associados a aumentos no FXvol, refletindo a relação próxima entre mercado acionário e cambial no Brasil.

Além disso, diferente do que ocorre no mercado americano exposto por Giot (2005), os retornos negativos sofrem um amortecimento de 0,005%. Apesar de estatisticamente diferente de zero, esse valor é muito pequeno e mostrando-se assim de pouca influência.

A tabela 5 apresenta o resultado das regressões para os momentos 1 a 3.

Tabela 5 - Regressão para o Ibovespa considerando momento de análise

Momento 1				
Variáveis	Coefficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor
$+ \dot{\zeta}_t$				
D_t	0,0037	0,0041	0,8949	0,3711
$- \dot{\zeta}_t$				
D_t	-0,0061	0,0039	-1,5712	0,1166
$+ \dot{\zeta}_t \Delta_{Ibov,t}$	-0,9892	0,2852	-3,4686	0.0006***
$- \dot{\zeta}_t \Delta_{Ibov,t}$	-1,1762	0,2971	-3,9587	8.31e-05***
Momento 2				

Variáveis	Coeficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor
$+\hat{\zeta}_t D_t$	0,0021	0,0075	0,2767	0,7822
$-\hat{\zeta}_t D_t$	-0,0057	0,0045	-1,2579	0,2094
$+\hat{\zeta}_{Ibov,t} D_t$	-0,7526	0,4976	-1,5124	0,1315
$-\hat{\zeta}_{Ibov,t} D_t$	-1,0874	0,2051	-5,3012	2.211e-07***

Momento 3				
Variáveis	Coeficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor
$+\hat{\zeta}_t D_t$	-0,0037	0,0033	-1,1295	0,2589
$-\hat{\zeta}_t D_t$	-0,0045	0,0031	-1,4270	0,1538
$+\hat{\zeta}_{Ibov,t} D_t$	-0,3191	0,2793	-1,1424	0,2535
$-\hat{\zeta}_{Ibov,t} D_t$	-1,0416	0,3232	-3,2225	0.0013***

Nota: Os momentos de 1 a 3 apresentaram p-valor no teste F de < 2.2e-16, 4.52e-13 e 7.341e-12, respectivamente. Os momento 1 e 2 apresentaram p-valor no teste de Breusch-Pagan de 0.04587 e 2.448e-07, respectivamente, e por isso os estimadores foram corrigidos usando a matriz de covariância de White. O momento 3, além de apresentar heterocedasticidade dos resíduos, p-valor do teste de Breusch-Pagan de 5.049e-05, também apresentou auto correlação entre os resíduos, p-valor do teste de Durbin-Watson de 9.938e-05, e por isso os estimadores foram corrigidos usando a matriz de covariância de Newey-West (matriz HAC).

A amostra Antes da Crise conteve 700 observações, a amostra da Crise 309 observações e a Pós Crise 1267 observações totalizando 2276 observações. Perdeu-se uma observação da amostra inicial para o cálculo do retorno.

Significância: *** , ** e * correspondem a 0.01, 0.05 e 0.1, respectivamente.

Os resultados apontam para uma insensibilidade do FXvol ao retorno positivo a partir da crise de 2008. Nota-se que no momento 1, os retornos tinham um impacto assimétrico, ainda que pequeno, e após a crise apenas a associação entre o retorno negativo e o aumento da volatilidade persistiu em intensidade menor, momentos 2 e 3.

Esse fato sugere uma mudança na realidade do mercado acionário, que vem desde a passagem dos piores efeitos da crise, com um comportamento de "caranguejo", andando para o lado. Nesse contexto, apenas as notícias ruim têm importância, desconsiderando-

se o impacto das notícias boas, seja por falta das mesmas ou por insensibilidade devido ao momento vivido.

De maneira geral, os resultados mostraram que o FXvol age como um captador do medo do mercado, pois retornos negativos do Ibovespa estão atrelados a um aumento no índice de volatilidade cambial.

4.2 - Relação entre o FXvol e a Ptax

O mesmo procedimento aplicado ao Ibovespa foi aplicado a Ptax, sendo exposto na tabela 6 o resultado da regressão realizada para toda a série histórica.

Tabela 6 - Regressão Completa para a Ptax

$- \hat{\alpha} + \varepsilon_t$ $- \hat{\alpha} \Delta_{ptax,t} D_t^{\hat{\alpha}}$ $+ \hat{\alpha} + \beta_1^{\hat{\alpha}}$ $+ \hat{\alpha} \Delta_{ptax,t} D_t^{\hat{\alpha}}$ $- \hat{\alpha} + \beta_1^{\hat{\alpha}}$ $- \hat{\alpha} D_t^{\hat{\alpha}}$ $+ \hat{\alpha} + \beta_0^{\hat{\alpha}}$ $+ \hat{\alpha} D_t^{\hat{\alpha}}$ $\Delta_{FXvol,t} = \beta_0^{\hat{\alpha}}$				
Regressão:				
Variáveis	Coefficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor
$+ \hat{\alpha} D_t^{\hat{\alpha}}$	-0,0022	0,0028	-0,8013	0,4231
$- \hat{\alpha} D_t^{\hat{\alpha}}$	-0,0100	0,0024	-4,2384	2.341e-05***
$+ \hat{\alpha} \Delta_{Ibov,t} D_t^{\hat{\alpha}}$	2,9297	0,4543	6,4495	1.367e-10***
$- \hat{\alpha} \Delta_{Ibov,t} D_t^{\hat{\alpha}}$	1,0230	0,4046	2,5288	0.01151**

Nota: O teste F teve p-valor < 2.2e-16 e Breusch-Pagan de 6.358e-14, por isso os estimadores foram corrigidos usando a matriz de covariância de White.

Significância: *** , ** e * correspondem a 0.01, 0.05 e 0.1, respectivamente.

Os resultados da regressão apontam para uma associação entre valorização do dólar e o aumento da volatilidade, assim como associação entre desvalorização do dólar e redução da volatilidade. O resultado era esperado, pois a valorização da moeda americana evidencia uma piora no cenário nacional, dado que a taxa de câmbio reflete a desproporcionalidade entre as economias.

Nota-se a assimetria entre a valorização e desvalorização da moeda americana, mostrando que a piora no cenário nacional impacta em quase três vezes mais o índice de volatilidade que a melhora.

Assim como ocorreu com o Ibovespa, o retorno negativo da Ptax sofre um amortecimento, que apesar de estatisticamente relevante, mostrou-se de pouca influência.

Seguiu-se a análise da regressão para os três momentos estudados.

Tabela 7 - Regressão para a Ptax considerando momento de análise

Momento 1				
Variáveis	Coeficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor
$+\dot{\zeta}_t$ D_t	-0,0087	0,0033	-2,6514	0.0082***
$-\dot{\zeta}_t$ D_t	-0,0086	0,0036	-2,3576	0.0187**
$+\dot{\zeta}_t$ $\Delta_{Ibov,t} D_t$	3,9778	0,4559	8,7253	2.2e-16***
$-\dot{\zeta}_t$ $\Delta_{Ibov,t} D_t$	0,7055	0,7345	0,9605	0,3372
Momento 2				
Variáveis	Coeficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor
$+\dot{\zeta}_t$ D_t	0,0039	0,0057	0,6710	0,5024
$-\dot{\zeta}_t$ D_t	-0,0050	0,0057	-0,8620	0,3891
$+\dot{\zeta}_t$ $\Delta_{Ibov,t} D_t$	1,6693	0,2970	5,6200	4.31e-08***
$-\dot{\zeta}_t$ $\Delta_{Ibov,t} D_t$	1,3525	0,3617	3,7390	0.0002***
Momento 3				
Variáveis	Coeficiente	Erro-padrão	Estatística t	p-valor
$+\dot{\zeta}_t$ D_t	-0,0098	0,0027	-3,6197	0.0003***
$-\dot{\zeta}_t$ D_t	-0,0131	0,0020	-6,5768	7.021e-11***
$+\dot{\zeta}_t$ $\Delta_{Ibov,t} D_t$	4,6924	0,6105	7,6866	3.021e-14***

$\Delta_{Ibov,t}^{-\hat{\zeta}} D_t^i$	0,8753	0,4127	2,1209	0.0341**
--	--------	--------	--------	----------

Nota: Os momentos de 1 a 3 apresentaram p-valor no teste F de $< 2.2e-16$. O momento 1 apresentou p-valor no teste de Breusch-Pagan de 0.0007536 e por isso os estimadores foram corrigidos usando a matriz de covariância de White. O momento 3, além de apresentar heterocedasticidade dos resíduos, p-valor do teste de Breusch-Pagan de 4.929e-06, também apresentou auto correlação entre os resíduos, p-valor do teste de Durbin-Watson de 0.008402, e por isso os estimadores foram corrigidos usando a matriz de covariância de Newey-West (matriz HAC).

A amostra Antes da Crise conteve 700 observações, a amostra da Crise 309 observações e a Pós Crise 1267 observações totalizando 2276 observações. Perdeu-se uma observação da amostra inicial para o cálculo do retorno.

Significância: ***, ** e * correspondem a 0.01, 0.05 e 0.1, respectivamente.

A tabela 7 mostra os resultados das últimas três regressões calculadas. Nota-se que o aumento da volatilidade associado à valorização do dólar é menor no período de alta volatilidade, momento 2, em relação aos períodos de baixa volatilidade, momentos 1 e 2.

Uma possível explicação para esse fenômeno é o fato da volatilidade ter atingido patamar muito elevado, não sendo mais tão impactada pela valorização do dólar devido à impossibilidade de aumento contínuo. Nesse momento o impacto tanto da valorização como desvalorização da moeda americana se aproximaram.

Importante notar a mudança no comportamento do FXvol frente as variações na Ptax antes e depois da crise. Enquanto antes, momento 1, uma desvalorização da moeda americana causava uma pequena redução no índice de volatilidade. Após a crise, momento 3, esse comportamento se alterou e o impacto passou a ser de 0,87% para cada 1% de desvalorização. Além desse impacto, o fator de amortecimento do impacto de uma valorização sofre um aumento, assim como um reforço do movimento de redução do FXvol frente a uma desvalorização do dólar de 0,013% independente da magnitude da desvalorização.

Os resultados como um todo evidenciaram a ação do FXvol como um captador das variações do mercado cambial brasileiro, devido aos retornos positivos da Ptax estarem atrelados a fortes aumentos no índice de volatilidade cambial.

4.3 - FXvol como Indicador Antecedente

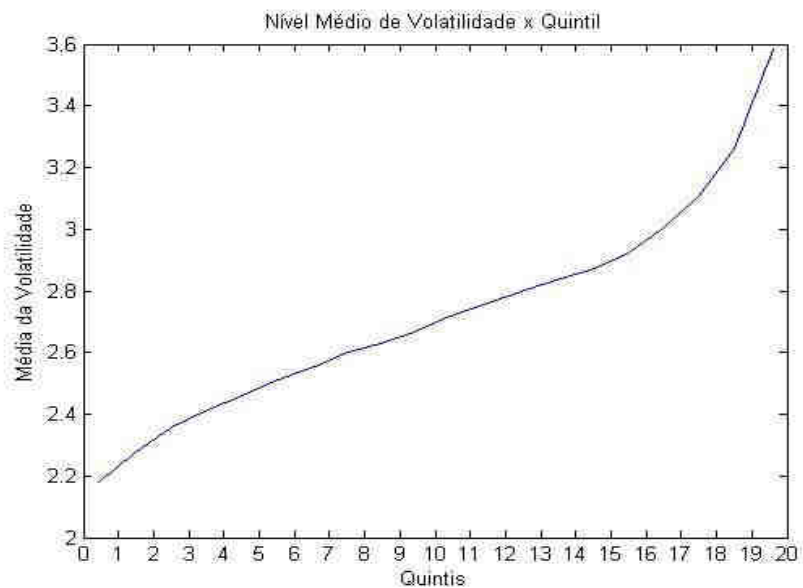
Para investigar a capacidade preditiva do FXvol em relação ao retorno da Ptax e ao retorno do Ibovespa foram fixadas 252 observações “conhecidas” das variáveis em um tempo $t=0$, e ordenou-se o FXvol (em logaritmo) em 20 percentis. Ao observar-se a ocorrência em $t=1$ classificou-se o FXvol no percentil correspondente e armazenou-se os log-retornos da Ptax e do Ibovespa para 1 dia, duas semanas, um mês e três meses à frente. Incorporou-se a nova observação ($t=1$) ao histórico das observações conhecidas, fez-se um novo ordenamento em percentis e repetiu-se o procedimento para as observações em $t=t+1$ até o fim da amostra.

Ao final do processo tomou-se a média dos log-retornos de Ptax e Ibovespa relativos aos cinco primeiros percentis do FXvol – períodos de volatilidade baixa – e dos cinco últimos – períodos de volatilidade alta. Assim obteve-se a média de retorno para cada prazo estudado seguinte a uma observação de baixa e de alta volatilidade.

Esse procedimento é semelhante ao descrito em Giot (2005), porém, naquele artigo o autor arbitra uma janela móvel de 2 anos para os dados observados, enquanto nesse trabalhou-se com toda a série histórica. A motivação da alteração no procedimento é que, além da escolha do prazo ter sido arbitrária, para um período longo de alteração do nível da volatilidade, como durante crise de 2008, por exemplo, o nível alterado de volatilidade distorcerá a classificação em relação à série histórica. Uma volatilidade considerada baixa em um período de média de volatilidade alta pode ser alta em relação à série histórica.

O objetivo do trabalho é verificar se os retornos futuros em períodos de volatilidade baixa se comportam de forma diferente dos retornos em períodos de volatilidade alta. Logo a utilização da série histórica total disponível pareceu mais adequada do que a fixação de uma janela. A média por quintil do FXvol pode ser vista na Figura 5.

Figura 5: Nível médio de volatilidade em relação aos 20 quintis



Média do FXvol por quintil. Observações diárias entre outubro/2006 e dezembro/2014. O primeiro ano de dados disponível - outubro/2005 a setembro/2006 - serviu de base para a primeira divisão em quintis. Os três meses finais da amostra foram excluídos por conta da consideração dos retornos futuros de PTAX e Ibovespa.

Os resultados apresentados na Tabela 12 mostram que, em média, observações de baixa volatilidade são seguidas de retornos negativos na Ptax e positivos no Ibovespa para os prazos de duas semanas, um mês e três meses. Já os retornos seguintes a observações de alta volatilidade são, em média, positivos para a Ptax e negativos para o Ibovespa. Para o retornos de 1 dia a frente, tanto a baixa volatilidade observada quanto a alta volatilidade observada são pouco relevantes, dado que os retornos para prazos tão curtos tendem a ser próximos a zero.

O resultado encontrado confirma a teoria. Em períodos de alta volatilidade, os agentes tendem a aumentar a taxa de desconto na projeção do valor das ações reduzindo o valor das ações e, consequentemente, gerando um retorno médio negativo para o Ibovespa. O movimento da Ptax é o inverso. Em períodos de maior incerteza os agentes, principalmente internacionais, tendem a buscar proteção no dólar americano, vendendo ativos financeiros em um movimento de *stop loss* e adquirindo a moeda estrangeira. Esse movimento tende a refletir a alta na cotação do dólar geralmente observado em períodos de crise.

O resultado mais interessante é a percepção de que o índice FXvol, por refletir a expectativa do mercado para a volatilidade da taxa cambial um mês a frente, apresenta evidências de ser útil como indicador antecedente para movimentos futuros da Ptax e do Ibovespa.

Tabela 8: Retornos Médios observados após períodos de alta e baixa volatilidade

	Retornos Médios							
	Ptax				Ibovespa			
	1 d.u.	10 d.u.	21 d.u.	63 d.u.	1 d.u.	10 d.u.	21 d.u.	63 d.u.
Baixa Volatilidade	0,00	-0,26	-0,75	-4,12	-0,02	0,11	0,49	3,34
Alta Volatilidade	0,08	0,80	2,30	10,30	0,02	-0,02	-0,61	-3,34

Nota: Retornos médios apresentados pela Ptax e pelo Ibovespa 1, 10, 21 e 63 d.u. após uma observação de baixa ou alta volatilidade. São classificadas como baixa volatilidade as observações classificadas entre os 5 primeiros quintis da distribuição das volatilidades diárias observadas entre outubro/2005 e novembro/2014. São classificadas como alta volatilidade as observações classificadas entre os 5 últimos quintis, no mesmo período. Valores expressos em % ao período.

5 - Conclusão

A pesquisa teve por objetivo investigar a relação contemporânea entre o FXvol, a Ptax e o Ibovespa, bem como a capacidade do FXvol de captar a possível relação entre o nível de incerteza presente no mercado e as variações relativas futuras da taxa de câmbio e do índice de ações. Para tanto, examinou-se o índice FXvol, registrado diariamente, para o período de outubro de 2005 a fevereiro de 2015, elaborando análises descritivas, análise da assimetria na variação diária da série e as relações entre o FXvol e a Ptax e o Ibovespa.

A análise de assimetria indica que o FXvol age como um captador do medo do mercado, pois retornos negativos do Ibovespa estão atrelados a um aumento no índice de volatilidade cambial mais forte que a retornos positivos e a queda do índice. Esse mesmo comportamento foi visto entre o FXvol e a Ptax.

As relações entre o FXvol e a Ptax e o Ibovespa demonstram que, em média, retornos futuros de duas semanas, um mês e três meses negativos para a Ptax e positivos para o Ibovespa são precedidos de períodos de baixa volatilidade, mensurada pelo FXvol. Já períodos de retornos futuros positivos para a Ptax e negativos para o Ibovespa, para os mesmos prazos, são antecidos por períodos de alta no índice de volatilidade cambial.

Esses resultados corroboram a teoria que afirma que em períodos de crise as agentes ajustam as taxas de desconto dos resultados futuros dos ativos, reduzindo o preço das ações e gerando um resultado médio negativo para o Ibovespa e buscam “proteção” no Dólar Americano, gerando uma alta no preço da moeda. Esses indícios demonstram uma boa capacidade do FXvol como indicador antecedente do comportamento não só da taxa de câmbio, ativo com o qual tem relação direta, mas também do índice do mercado

acionário, com o qual não possui nenhuma relação direta, mas uma correlação significativa.

Como sugestão para a continuidade da pesquisa, seria relevante analisar se o FXvol aumenta a acurácia de um modelo de séries temporais da Ptax e do Ibovespa. Além disso, verificar se os resultados encontrados para o índice Ibovespa persistem nos índices setoriais, como, por exemplo, Índice Industrial (INDX).

Referências

- BARROS, D., Volatilidade Cambial: um obstáculo à coordenação de políticas macroeconômicas no Mercosul, *A Economia em Revista*, v. 17, n. 1, p. 31-40, 2009;
- BITTENCOURT, M. V. L., LARSON, D. W. e THOMPSON, S. R., Impactos da volatilidade da taxa de câmbio no comércio setorial do Mercosul, *Estudos Econômicos*, v. 37, n. 4, p. 791-816, 2007;
- BROOKS, C., *Introductory Econometrics for Finance*, Cambridge University Press: New York, third ed, 2014.
- CHEN, L., DA, Z. and ZHAO, X., What Drives Stock Price Movements? *The Review of Financial Studies*, v. 26, n. 4, p. 841-876, 2013.
- CORRADO, C. J. and MILLER JR, T. W., Estimating expected excess returns using historical and option-implied volatility, *The Journal of Financial Research*, v. 29, n. 1, p. 95-112, 2006.
- COUTINHO, J. R. R.; SHENG, H. H. and LORA, M. I., The use of Fx Derivatives and the Cost of Capital: Evidence of Brazilian companies, *Emerging Markets Review*, v. 13, n. 4, p. 411-423, 2012.
- DARIO, A. D. G., Índice de Volatilidade para o Mercado Brasileiro de Câmbio: Fxvol, Resenha BM&F, Edição n. 172, p. 68-76, 2007.
- DEMETERFI, K.; DERMAN, E.; KAMAL, M. and ZOU, J., A Guide to Volatility and Variance Swaps, *Journal of Derivatives*, v. 6, p. 9-32, 1999.
- GABE, J. e PORTUGAL, M. S., Volatilidade Implícita Versus Volatilidade Estática: Um Exercício Utilizando Opções e Ações da Telemar S.A., *Revista Brasileira de Finanças*, v. 2, n. 1, 2004.
- GIOT, P., Relationships Between Implied Volatility Indexes and Stock Index Returns: are implied volatility indexes leading indicators?, *The Journal of Portfolio Management*, v. 31, n. 3, p. 92-100, 2005.
- GRÔPPO, G. S., Relação dinâmica entre Ibovespa e variáveis de política monetária, *Revista de Administração de Empresa*, v. 46, ed. especial, p. 72-85, 2006;
- LOPES, J. L. G.; SCHIOZER, R. F. e SHENG, H. H., Hedge e Especulação com Derivativos Cambiais: evidências de operações cotidianas, *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 4, p. 438-458, 2013.
- PIMENTA JÚNIOR, T. e SCHERMA, F. R., Um Estudo da Influência entre o Dólar e o Ibovespa no Período 1999-2003, *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, n.1, p. 18-25, 2005.

SILVA, F. M. e CORONEL, D. A., Análise da Causalidade e Cointegração entre Variáveis Macroeconômicas e o Ibovespa, *Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte*, v. 11, n. 3, p. 31-52, 2012.

WHALEY, R. E., The Investor Fear Gauge, *Journal of Portfolio Management*, n. 26, v. 3, p. 12-17, 2000.

WOO, R. K.; VICENTE, J. V. M. e BARBEDO, C. H., É possível Replicar a Volatilidade da Taxa de Câmbio com Instrumentos Transacionais no Mercado? *Revista Brasileira de Finanças*, v.7, n.4, p. 485-501, 2009.

XIN, Cheng, *Three Essays on Volatility Forecasting*, 2010, 109f, Tese (Doutorado em Finanças), Hong Kong Baptist University, Hong Kong, 2010.

Avaliação da Cultura Organizacional de Uma Instituição de Ensino Superior do Interior do Estado da Paraíba sob o Ponto de Vista dos Docentes

Fabricio Dias
Roberta Arruda
Fabio Lucena

Resumo

A cultura organizacional de uma empresa de educação é um assunto para o desenvolvimento comercial da empresa, visto que o ambiente acadêmico é propício a mudanças e evoluções, incluindo nessa mudança seus professores e funcionários. Com a necessidade de traçar estratégias para se adquirir maior competitividade no mercado, é importante conhecer o perfil cultural da Instituição de Ensino Superior (IES). Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar o perfil cultural atual e o perfil cultural desejado de uma IES, sob o ponto de vista dos docentes, bem como da diretoria, de acordo com Modelo de Valores de Cameron e Quinn (1999). Para tanto, foi aplicado o instrumento OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*). Responderam ao questionário 101 professores, de um total de 297 e o método utilizado foi quantitativo. Os resultados mostraram que existe uma convergência entre o que se tem hoje e o que se deseja que seja a cultura ideal. A cultura predominante revelada foi a do tipo clã, e a que se deseja também foi do tipo clã, o que revela que o foco atual é de estabilidade e controle, voltado para a flexibilidade e dinamismo.

Palavras- chave: Cultura Organizacional; Perfil Cultural; OCAI.

Introdução

Estudar e entender a cultura organizacional de uma empresa tem se mostrado importante para se conhecer melhor e assim gerir mais eficientemente uma empresa e consequentemente avançar. Cameron e Quinn (1992), afirmam que nas organizações hoje em dia, a estabilidade é frequentemente comparada com a estagnação, e as organizações que não se reinventam e se modificarem, geralmente são vistas como companhias recalcitrantes.

Cultura é a programação mental coletiva que distinguem os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro Hofstede et al. (2010). Partindo dessa definição, podemos entender que cultura é algo que está embutido no subconsciente das pessoas que fazem parte de um local, de uma região ou mesmo de um país.

Para se entender o que vem a ser cultura organizacional, recorremos a Martin Martin (2002), onde diz que cultura é de grande importância para se entender os membros de uma comunidade que compartilham algo em comum. Ou ainda que cultura é o padrão de credos e valores compartilhados que fazem dos seus membros parte de uma instituição e provem um conjunto de regras em suas organizações.

Para Schein (2009), estudar a cultura organizacional da empresa, revelam aspectos sutis e menos visíveis da organização que pelo seu caráter de aprendizado social histórico, tende a explicar o que é importante para o seu crescimento. Já Martin (2002) afirma que estudar ou examinar uma organização sob a ótica cultural significa estudar um aspecto organizacional que historicamente não é levado em consideração ou pouco estudados, como as histórias contadas aos novos membros, como as coisas são feitas na organização, a disposição do escritório. Seguido aos aspectos da vida profissional, considerando as políticas oficiais da organização, a diferença de remuneração dos empregados, as relações de reporte, entre outros.

Sendo a cultura cada vez mais considerada uma variável crítica de sucesso, torna-se essencial o seu conhecimento para tomada de decisões estratégicas Campello; Hanashiro (2010).

Conhecendo-se a cultura organizacional de uma empresa, podem-se fazer gestão no sentido de aproximar a cultura dos colaboradores da empresa a missão, caso após o estudo conclua-se que existe uma distância entre a missão da empresa e a cultura dos seus funcionários.

Cameron e Quinn (1999), desenvolveram um instrumento para se avaliar a cultura organizacional de empresas, chamado OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*, Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional) e é um modelo onde se consegue identificar de acordo com a classificação especificada pelos autores em que cultura se enquadra a organização.

Assim, este trabalho tem o objetivo de identificar o perfil cultural atual e o ideal de uma Instituição de Ensino Superior Privada do interior do Estado da Paraíba, sob o ponto de vista do seu corpo docente e dirigentes.

Ao se identificar o a cultura da IES e a que os docentes consideram ideal para daqui a 5 anos, a gestão pode tomar medidas para esta cultura seja preservada ou modificada ao longo dos anos. Foram escolhidos os professores nesse primeiro momento por restrições de escopo e tempo.

Revisão Bibliográfica

Cultura é a programação mental coletiva que distinguem os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo Hofstede et al. (2010).

A cultura como conceito, possui uma história longa e diversificada Schein (2009).

Assim o termo cultura tem sido empregado em várias áreas e como significados diversos. Na área jurídica se emprega cultura para se sofisticar um conceito ou pessoa. Os antropólogos usam cultura para se referir aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso da sua história. Os pesquisadores organizacionais empregam cultura para se referir ao clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização Schein (2009).

Muitos desses usos da palavra cultura mostram não apenas uma visão superficial e incorreta, mas também uma tendência perigosa para avaliar culturas específicas de maneira absoluta e para sugerir que há, de fato culturas corretas para as organizações.

Para se chegar ao conceito de cultura, uma visão comportamental de grupos, organizações e indivíduos se faz necessária. A definição de cultura não é óbvia e requer uma carga grande de análises sociais e de contexto. Dessa forma cultura pode ser entendida em um sentido amplo que possui estabilidade, estrutura, corpo, é difícil de ser modificada, é extensível e possui uma padronização ou integração Schein (2009).

Porém, Schein (2009) deixa claro que definir cultura de forma direta é uma tarefa que não pode ser realizada, pois envolve uma análise muito mais ampla para se chegar a uma definição.

A cultura pode ser analisada em vários níveis distintos, quais sejam Schein (2009):

1. Artefatos;
2. Crenças e valores expostos;
3. Suposições básicas.

Os artefatos estariam na superfície, o que inclui todos os fenômenos que alguém ver, ouve e sente quando encontra um novo grupo com um cultura não familiar ainda. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem, tecnologia e produtos; suas criações artísticas, vestuário, rituais etc.

Em outro nível temos as crenças e valores assumidos, que são os valores que se tornam embutidos em uma ideologia ou filosofia organizacional, que pode servir como guia e como um modo de lidar com incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.

Como exemplo, as religiões, que nenhuma pode ser considerada superior a outra, porém se um membro de um grupo religioso se depara com um grupo religioso diferente, este será segregado e passará a ser um membro estranho ao grupo, onde suas ideias não serão aceitas Schein (2009).

No último nível do modelo de Schein (2009), temos as suposições básicas, que são suposições embutidas em cada grupo, sociedade ou área, como exemplos na área de engenharia, na área de gestão de empresas, onde muitas ações ou atitudes não serão tomadas simplesmente porque as suposições fundamentais básicas seriam quebradas ou rejeitadas, o que não é concebível.

Partimos para a discussão de como se entender ou identificar uma cultura, de acordo com Schein (2009) avaliar ou decifrar uma cultura se faz necessário para que se entenda a realidade que se está imerso ou que se está imergindo. Existem muitos métodos para avaliar as dimensões culturais que podem ser categorizadas em termos do grau em que o pesquisador está diretamente envolvido com a organização e o grau em que os membros da organização ficam diretamente envolvidos no processo de pesquisa.

O processo de decifrar uma cultura para propósitos de um *insiders* (membro da organização) ou para propósitos de descrever essa cultura a *outsiders* (membro de fora da organização) apresenta alguns riscos e custos potenciais associados. Esses riscos são internos no sentido em que os membros da organização podem não estar conscientes da maneira em que se tornam vulneráveis, uma vez a informação sobre a cultura ficar disponível a outras pessoas. Em ambos os casos, há perigo da informação estar incorreta ou que seja tão superficial que as camadas mais profundas permanecem desconhecidas Schein (2009).

Framework de valores de competição

Esse modelo foi desenvolvido inicialmente para pesquisas conduzidas pelos maiores indicadores efetivos das empresas. A questão central para investigação eram:

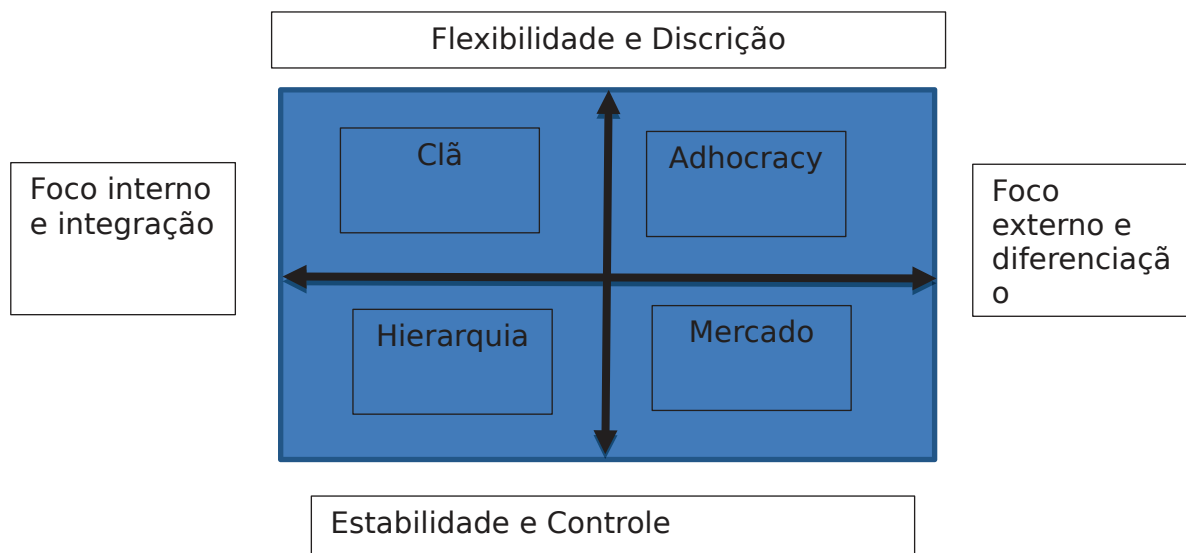
1. Quais são os principais critérios para se determinar se a organização é ou não efetiva?
2. Que fatores chave definem se uma organização é efetiva ou não?
3. Quando as pessoas julgam um organização como efetiva, quais indicadores essas pessoas possuem em mente?

John Campbell Campbell et al. (1974) e outros pesquisadores, criaram uma lista de 39 indicadores que podem mensurar se uma empresa é ou não efetiva. Essa lista de indicadores foi analisada por Robert Quinn e John Rohrbaugh Quinn; Rohrbaugh (1983), para determinar padrões e agrupamentos que poderiam ser identificados, desses 39 indicadores, muitos compreendem ou são usados em

organizações, eles são solicitados como meio para se identificar os fatores chave de efetividade.

O *Framework* se divide em 4 quadrantes, que são: adhocracy, Mercado, hierarquia e clã.

A Figura 1, representa o modelo de competição.



Importante observar que os nomes desses quadrantes não foram colocados aleatoriamente. Foi descoberto que os quatro quadrantes surgiram das análises dos formulários que foram desenvolvidos na organização.

Cada quadrante mostrado, é um tipo de cultura, que será explicado separadamente.

A cultura da hierarquia

A aproximação das empresas com a era moderna se deu através do trabalho de Max Weber, sociólogo alemão que estudou organizações governamentais na Europa nos anos de 1800. A maior mudança que houve nesse período, foi a revolução industrial, a época Weber escreveu – para produção eficiente e o incremento de serviços para a sociedade complexa que estava em desenvolvimento. Para isso, Weber propôs 7 regras que se tornaram conhecidas como os atributos clássicos da burocracia, que são:

1. Regras;
2. Especialização;
3. Meritocracia;
4. Hierarquia;
5. Separação da propriedade;
6. Impessoalidade;
7. Responsabilidade.

Essas características se tornaram os pilares dessa proposta.

Empresas como McDonalds, Ford, Departamento de Justiça Americano, são exemplos típicos de culturas de hierarquia, onde os 7 fundamentos de Weber são respeitados e seguidos.

A Cultura do Mercado (*The Market Culture*)

A cultura de mercado se tornou popular nos anos 60 com as organizações competitivas.

O tipo de líder desse tipo de cultura é guiado por resultados, e como critério de eficiência tem-se a realização de objetivos e a competitividade com concorrentes. Prover produtividade e competição.

Como exemplos dessa cultura, pode-se citar a GE, Philips Electronics.

A Cultura do Clã (*The Clan Culture*)

Esse tipo de cultura empresarial é semelhante a uma organização familiar em uma empresa, por isso esse termo.

Empresas com essa cultura, possuem um líder com o perfil de mentor. Como critério eficácia, tem-se a coesão moral e desenvolvimento de recursos humanos. O local de trabalho é amigável e a teoria de gestão é participativa.

Como exemplo desse tipo de cultura organizacional, podemos citar a Disney.

A cultura *Adhocracy*

Foi desenvolvida da era industrial para a era da informação, é o quarto tipo ideal de organização emergente. É um formato de organização que está inserida em ambientes turbulentos e competitivos, típico do ambiente do início do século XXI.

Nesse tipo de cultura, é valorizado a criatividade e inventividade de serviços únicos e originais. O local de trabalho é dinâmico. A teoria de gestão é a inovação e o tipo de líder tem que se empreendedor e visionário.

Como exemplo de empresa com esse tipo de cultura, podemos citar a Nasa e Oracle.

O Instrumento de Avaliação OCAI

Esse instrumento é um formulário, que requer respostas individuais de apenas 6 questões. Cada questão possui 4 alternativas. Divide-se 100 pontos entre essas 4 alternativas, depende o quanto similar com a sua organização seja o item. Atinge o maior valor a alternativa mais parecida com a realidade da empresa em questão.

Exemplo: A questão 1, se for pensada a alternativa A e ela deve ser a mais parecida com a realidade da organização, as alternativas B e C possuem algumas semelhança, e a D possui muito similaridade com todas, nós vamos atribuir 55 pontos para A, 20 pontos para B e C e 5 pontos para D. De forma que o valor total das alternativas seja igual a 100.

O OCAI, deve ser aplicado por duas oportunidades, na primeira as respostas serão relativas ao momento atual da organização, ou seja, *current*. Na segunda vez, as respostas serão relativas ao que se imagina daqui a 5 anos, chamada de *Preferred*. Os formulários são idênticos, diferindo apenas a coluna de respostas. As 6 questões aplicadas pelo OCAI são relativas a:

1. Características dominantes;
2. Chefia organizacional;
3. Gerenciamento de funcionários;
4. Integração da empresa (*Organization Glue*);
5. Ênfase estratégica;
6. Critérios de Sucesso.

Para se calcular o valor total do OCAI, deve-se somar o valor de cada letra (a, b, c, d) de cada item e dividir por 6, ou seja, se tirar o valor da média de cada item.

O OCAI é baseado em um modelo teórico chamado *Competing Values Framework*. Esse *framework* é extremamente eficiente e ajuda a organização a interpretar a grande variação do fenômeno organizacional. Será explicado porque o *framework* é tão importante e como esse modelo foi inicialmente desenvolvido através de pesquisas em empresas. Também será explicado as 4 culturas dominantes que emergem a partir desse *framework*. Esses 4 tipos de cultura servem de fundamento para a OCAI Cameron, K.; Quinn, R. (1992).

Interpretação dos perfis

O perfil pode ser de:

- Tipo: identifica a cultura predominante, mostrando os pressupostos básicos, estilos e valores;
- Discrepância: Mostra as diferenças entre as culturas predominante atual e a desejável.
- Força: Número de pontos de uma cultura específica;
- Comparações: Realizada com o perfil médio das organizações do setor.
- Tendências: oferece uma compreensão adicional ao perfil cultural da empresa.

Metodologia

A pesquisa deste trabalho adotou o Modelo de Valores Competitivos desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), e o questionário conhecido como *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI.

Este instrumento faz uma abordagem quantitativa para se concluir a cultura organizacional. Neste trabalho, além da aplicação do questionário do método aos professores da IES, fizemos uma entrevista semi estruturada com gestores (diretores) da empresa, sendo assim utilizamos as duas abordagens, fazendo uma complementação entre os métodos qualitativos e quantitativos, ressaltando que os estudos organizacionais tem muito a ganhar, ao utilizarem concomitantemente os dois métodos Shah; Corley (2006).

O instrumento de pesquisa foi um formulário eletrônico desenvolvido na Plataforma Survey Monkey. O formulário foi encaminhado aos professores por meio das coordenações de curso, e ficou disponível por 18 dias. O formulário tinha a obrigatoriedade de ser respondido todo de uma só vez e também não existia a possibilidade de ser respondido por meio impresso por exemplo, apenas no meio virtual/eletrônico. As respostas não eram identificadas.

Todos os professores da instituição foram notificados, 101 responderam de um total de 297.

Foram entrevistados 3 diretores, de um total de 6 da IES. Embora se tenha tentado realizar a entrevista com os 6, o tempo disponível fez com que apenas 3 entrevistas fossem viáveis. Uma entrevista foi com o diretor de planejamento, outra com o vice-diretor da Faculdade de Ciências Médicas, que é uma das 3 faculdades que compõem as faculdades da IES, e a última entrevista foi com o diretor presidente da IES, que também é o proprietário.

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento do entrevistado e duraram em média 22 (vinte e dois) minutos. Em um primeiro momento, as entrevistas foram reproduzidas e escutadas pelo entrevistador e em outro momento foram transcritas de forma textual.

Após a transcrição, foi criada uma matriz com os indicadores principais, extraídos das entrevistas, sobre respostas que revelam a cultura organizacional da empresa na visão dos diretores.

A terceira parte da metodologia de Bardin (2006), é a inferência sobre as respostas dos entrevistados. Pode-se perceber que existem algumas contradições quanto por exemplo que diz respeito a autonomia dos empregados, ao passo que se afirma que existe um conselho de funcionários que pode tomar decisões independentes, afirma-se que a diretoria geral pode ir de encontro a essa decisão.

Porém, tentando-se fazer um paralelo entre as respostas dos diretores e o método OCAI, podemos perceber que a cultura predominante também é a de clã, assim como a dos professores.

Análise de Conteúdo

Para a análise de conteúdo das entrevistas, utilizamos a conceituação de Bardin Bardin (2006), a referida autora, é uma das mais utilizadas em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados Mozzato; Grzybowski (2011). Bardin (2006) refere que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) Mozzato; Grzybowski (2011).

Bardin (2006), organiza a análise de conteúdo em 3 etapas:

1. Pré-análise
2. Exploração do material
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 2006).

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e a contagem de frequência) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e

referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (Bardin, 2006).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006).

Análise dos Resultados

A Instituição de Ensino em questão, possui 297 professores ativos, a todos os professores foi encaminhado eletronicamente o formulário com o questionário desenvolvido por Cameron e Quinn (1992), onde primeiro se coleta a situação atual da cultura organizacional, e posteriormente o que se estima para daqui a 5 anos.

Dos 297 professores, 101 responderam, o que totaliza 34% de docentes. Destes, 57 eram docentes dos cursos da área de humanas, que engloba os cursos de administração de empresas e direito, o que totaliza 56%, 25 eram docentes de cursos da área de exatas, que inclui os cursos de sistemas de informação, jogos digitais, arquitetura e urbanismo, ciências aeronáuticas e tecnologia em construção de edifícios, o que significa aproximadamente 25% das respostas, os restante das respostas, ou seja, 19 respostas, foram dos cursos da área de saúde, que incluem o curso de enfermagem, fisioterapia e medicina, o que representou aproximadamente 19% das respostas.

Dos professores respondentes, 44,4% são professores a mais de 5 anos, o que representa 45 professores, 9,26% possuem até 5 anos na Instituição, 7,41% possuem até 4 anos, 16,67% possuem até 3 anos, 16,67 possuem até 2 anos e 5,56% possuem até 1 ano na Instituição. Por esses números, observa-se que a grande maioria dos respondentes está na instituição a mais de 5 anos, e já passou por um período real do que vem a ser a avaliação do OCAI, ou seja, como se ver hoje a instituição e o que se espera para daqui a 5 anos.

Calculando o Escore OCAI

O escore OCAI é considerado simples de ser calculado Cameron, K.; Quinn, R. (1992), requer apenas uma média aritmética simples. O primeiro passo é adicionar todas as respostas A em uma coluna, somar e depois dividir por 6, isto dará a média da resposta A. Deve ser usada essa mesma estratégia em todas as alternativas restantes, B, C e D.

OCAI atualmente

Os escores obtidos para a situação atual, foram obtidos de acordo com as respostas aos formulários e foram estão expostos nos quadros 1, 2, 3 e 4, e foram obtidos calculando as médias aritméticas de cada resposta, da maneira que recomenda a metodologia.

Quadro 1- Respostas A

1A	28
2A	35
3A	31
4A	23
5A	27
6A	37
Soma	181
Média	30,17

Quadro 2- Respostas B

1B	35
2B	20
3B	25
4B	26
5B	31
6B	28
Soma	165
Média	27,5

Quadro 3- Respostas C

1C	6
2C	13
3C	25
4C	25
5C	21
6C	20
Soma	110
Média	18,33

Quadro 4- Respostas D

1D	31
2D	33
3D	20
4D	26
5D	21
6D	15
Soma	146
Média	24,33

O Gráfico 1, representa a situação atual na IES. Partindo-se do gráfico e observando-se os valores obtidos nos quadros 1 e 2, pode-se observar que os itens 1 e 2, foram os que se sobressaíram frente as demais respostas, tendo o item 1, ou seja, os de resposta A com maior valor, portanto sendo enquadrando no quadrante de clã pela instrumento OCAI e também com uma tendência para a adhocracia. A cultura de clã é uma cultura que se assemelha a uma organização familiar, é o tipo de organização que se parece com as organizações japonesas dos anos 60 e início dos anos 70. É uma cultura onde se compartilha valores e objetivos, é participativa, individualista e o consenso é exercitado o tempo todo. São consideradas mais uma extensão da família que mesmo uma entidade com fins econômicos.

Na cultura de clã, o líder da empresa é considerado um facilitador, um mentor e serve de exemplo aos demais. Os critérios de

sucesso são pautados pela moral, coesão e desenvolvimento humano. O gerenciamento das atividades envolvem participação, consenso.

O resultado que aponta a cultura de adhocracia ficou bem próximo da cultura de clã atualmente, dessa forma merece um comentário. Essa cultura se desenvolveu da era industrial para a era da informação. É o tipo de cultura que tem muita relação com as empresas o século XXI, que vivem em ambientes turbulentos e competitivos. A raiz da adhocracia é a especialização e o dinamismo Cameron, K.; Quinn, R. (1992).

Na cultura de adhocracia o líder é considerado um inovador e visionário, os critérios de sucesso desejados são os resultados, criatividade e crescimento, já o gerenciamento é inovador e focado em recursos.

Tanto a cultura de clã, quando a adhocracia, possuem seus eixos na flexibilidade e discrição, a cultura de clã tende a ter uma integração maior, já a adhocracia é mais focada para um posicionamento externo e uma diferenciação.

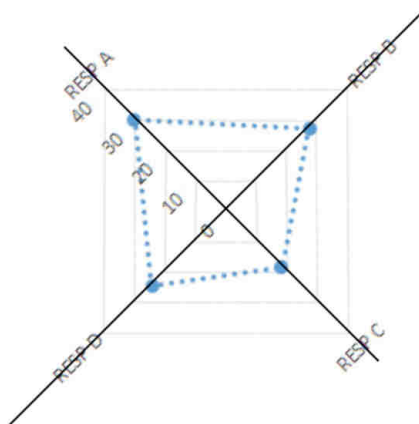


Gráfico 1- Gráfico da Cultura Organizacional Atual

OCAI desejado

Os escores obtidos para a situação desejada, foram obtidos de acordo com as respostas aos formulários e foram estão expostos nos

quadros 5, 6, 7 e 8, e foram obtidos calculando as médias aritméticas de cada resposta, da maneira que recomenda a metodologia.

Quadro 5- Respostas A

1A	32
2A	44
3A	34
4A	24
5A	33
6A	38
Soma	205
Média	34,17

Quadro 6- Respostas B

1B	33
2B	17
3B	31
4B	32
5B	28
6B	26
Soma	167
Média	27,83

Quadro 7- Respostas C

1C	7
2C	10
3C	21
4C	23
5C	20
6C	17
Soma	98
Média	16,33

Quadro 8- Respostas D

1D	29
2D	29
3D	14
4D	21
5D	18
6D	18
Soma	129
Média	21,50

Inserindo os resultados obtidos em um gráfico, tem-se o Gráfico 2, que representa, na visão dos docentes, a situação desejada para a IES daqui a 5 anos. Pelo gráfico e pelos valores obtidos nos quadros 4 e 5, pode-se observar que os itens 1 e 2, foram os que se sobressaíram frente as demais respostas, mais uma vez a cultura de clã aparece como a cultura desejada e a cultura de adhocracia como a segunda. Portanto repetindo o resultado obtidos para a cultura atualmente. Pode-se concluir, que inclusive houve uma ênfase maior na cultura de clã para daqui a 5 anos, ou seja, a desejada.

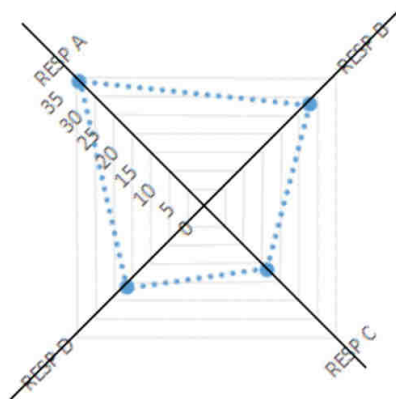


Gráfico 2- Gráfico da Cultura Organizacional desejada daqui a 5 anos

Conclusão

Este trabalho teve como objetivo analisar o perfil organizacional sob a perspectiva de Cameron e Quinn (1992), com o método OCAI, que analisa a cultura sob o ponto de vista atual e o ponto de vista desejado daqui a 5 anos.

A cultura atual foi identificada como clã, seguida pela adhocracia, como cultura ideal, o resultado foi semelhante, até houve uma ênfase ainda maior para a cultura de clã. Um dado que se deve observar, é que 44% dos respondentes, estão na Instituição a mais de 5 anos, ou seja, já atravessaram um ciclo de acordo com a metodologia OCAI, e nesses 5 anos, devem ter observado que a cultura de clã se acentuou, e que houve uma concordância.

Como limitação deste trabalho, podemos apontar o número de respostas obtidos e o seguimento que foi atingido, visto que os docentes são apenas uma parte dos colaboradores da empresa, existe um número muito maior de funcionário não docentes. Para trabalhos futuros e aprimoramentos deste trabalho, pode-se inicialmente aplicar o questionário para os demais funcionários, e também fazer uma estratificação de respostas por cursos das aéreas, dessa forma poderemos entender como os professores de cada curso enxergam a cultura da empresa. Assim pode-se comparar as visões.

O mesmo pode ser feito com as culturas de funcionários e professores, será que possuem culturas distintas? Se que possuem as mesmas culturas? Que trabalho fazer para se aproximarem as culturas? A Instituição deseja mudar essa cultura? Deseja permanecer? É possível expandir o trabalho para diversas áreas.

Bibliografia

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 2006.

CAMERON, K., S.; QUINN, R., E. **Diagnosing and changing organizational culture**. 1992.

CAMPBELL, J. P.; BROWNAS, E. A.; PETERSON, N. G.; DUNNETE, M. D. The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. 1974. Minneapolis.

CAMPELLO, G. V. DE A.; HANASHIRO, D. M. MO. Avaliação da Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada: Um olhar Sob a Percepção do Corpo Docente. ,2010. São Paulo.

HOFSTEDE, G.; HILAL, A. V. G.; SIGMAR, M.; TANURE, B.; VINKEN, H. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 2010.

MARTIN, J. **Organizational Culture - Mapping the Terrain**. New Delhi: SAGE Publications Ltd, 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBVSKI, D. Documentos e Debates : Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração : Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 731-747, 2011.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spacial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, v. 29, p. 363-377, 1983.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2009.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1821-1835, 2006.

Aspectos que Contribuem para o Desenvolvimento da Cultura Organizacional no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus Campina Grande

José Gomes

Resumo

Cada organização possui uma história e uma lógica própria de funcionamento, que pode ser traduzida na forma de traços culturais, revelando uma cultura própria, construída ao longo do tempo pelos diferentes atores e acontecimentos. Sendo assim, o principal objetivo deste artigo é descrever os aspectos que estão contribuindo para o desenvolvimento da cultura organizacional do I Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), campus Campina Grande. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, por meio da aplicação de entrevistas, tendo como base um roteiro padronizado com perguntas abertas, feitas aos professores do IFPB. Após transcritas, os conteúdos das entrevistas foram analisados, levando em consideração o método de Bardin (2011) e também os estudos de cultura organizacional realizados por Martin (2002) e Schein (1999). Aspectos da cultura organizacional foram identificados, mediante histórias, artefatos, valores espousados, processos de trabalho, suposições, crenças, entre outros. Os resultados revelaram, entre outros aspectos, que o líder, na pessoa do diretor geral, teve um papel especial na construção da cultura organizacional ao impor suas crenças, seus valores e suposições, desde a origem do Instituto.

Palavras-chaves: Cultura organizacional; Instituição Pública; Crenças e valores.

1. Introdução

A cultura representa a forma como cada grupo de indivíduos encara e soluciona seus problemas e as situações de seu cotidiano. Cada grupo ou cada organização possui uma história e uma lógica própria de funcionamento, o que se traduz em traços culturais próprios, revelando uma cultura própria construída ao longo do tempo pelos diferentes atores e acontecimentos. Um grupo que aprende e aceita as premissas básicas como resultado da solução de problemas pode ensinar a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação e integração interna (SCHEIN, 1999; TROMPENAARS, 1994).

Dentre os aspectos que caracterizam a cultura organizacional de uma empresa, consideram-se os seguintes componentes principais: artefatos, tecnologia, símbolos e valores. Os artefatos são

os componentes mais visíveis da cultura de uma organização como, por exemplo, o espaço físico, as vestimentas dos funcionários etc. Esses componentes serão os primeiros a demonstrar aspectos da cultura organizacional e fornecerão, portanto, uma primeira impressão que norteará a princípio o comportamento de um membro recém-chegado. A tecnologia é o repertório de conhecimentos utilizados pelos integrantes da organização para resolver problemas internos e de interação com o ambiente. Este componente permite dividir as organizações em avançadas ou atrasadas. A cultura tecnológica dirá se uma empresa tem tendência mais inovadora e atualizada ou se então prefere a manutenção de um estado estável. Os símbolos compreendem principalmente as imagens, hábitos e a linguagem, correntemente adotados e que expressam o significado dos valores que a organização possui. A linguagem, as cerimônias, o vestuário, os mitos e heróis são exemplos de símbolos que exprimem uma identidade coletiva que todos valorizam. Os valores são as crenças, os preconceitos e a ideologia correspondem aos fatores que determinarão a maneira como se dará o relacionamento interpessoal, quais as condutas aceitáveis e quais serão reprimidas; esses valores serão obtidos através da união dos valores pessoais e se juntarão na direção do alcance dos objetivos da organização (SCHEIN, 1985; TROMPENAARS, 1994; MARTIN, 2002).

Face ao exposto, verifica-se que a cultura de uma organização reflete no que é feito, como é feito e quem são os envolvidos em fazê-la. Sua compreensão ajuda os administradores na identificação e resolução de conflitos e na gestão da mudança de forma mais eficaz e eficiente.

Neste trabalho, pretende-se identificar os aspectos que estão contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional em uma instituição pública de ensino, justificada pela importância dessas instituições no desenvolvimento social e econômico de uma região onde ela está inserida, com a formação e colocação de profissionais no mercado de trabalho. O estudo focou em um dos campi do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Campus de Campina Grande, tomando-se por base os estudos de cultura organizacional defendidos por Martin (2002) e Schein (1999).

Espera-se que esse estudo amplie a compreensão acerca da construção da cultura organizacional. Além disso, que possibilite uma visão crítica sobre os possíveis caminhos, que os gestores escolares, podem usar na formulação de políticas eficazes de implementação estratégica, aumentando o desempenho institucional.

2. Referencial Teórico

2.1. Cultura organizacional: concepções e maneiras de estudar

Não existe um consenso na literatura acerca do que seja cultura organizacional. Em vez disso, notam-se diferentes maneiras de abordar o assunto. A cultura pode ser compreendida como um sistema de regras informais que orientam o comportamento das pessoas. Regras estas que são sustentadas por valores, heróis, ritos e rituais de comunicação (DEAL, 1982). Trata-se de um complexo coletivo feito de representações mentais, que ligam o imaterial ao material (AKTOUF, 1994). Um conjunto de crenças e valores e ideais que respaldam as práticas formais e informais que permeiam a dinâmica de cada organização, que são compartilhados por um determinado grupo de pessoas. (FLEURY, 1991; ROSS, 2000) e influenciam o comportamento das pessoas dentro da organização e dessa forma constrói a identidade da organização que se manifesta através de padrões de comportamento e de regras e normas (CAVEDON, 2003). Duas características teóricas são comuns a muitas definições de cultura: o uso da palavra “compartilhada” e a referência à cultura como algo único e distinto em um contexto particular (MARTIN, 2002).

A cultura se solidifica através de níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos. Os **artefatos** referem-se ao que é visível ao se chegar a uma organização, desde o layout até a tecnologia adotada, os artefatos podem ser facilmente observados, porém para a compreensão destes é preciso ir além, os artefatos indicam como o grupo constrói seu ambiente, mas não explica o porquê dos indivíduos se comportarem de tal maneira. No nível de **valores** assumidos ou ainda conscientes, refere-se a comportamentos e situações que são valorizadas pela organização. E por fim os **pressupostos** básicos remetem ao que é mais intrínseco na organização, é o nível mais profundo, indica a forma como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Neste ponto uma análise histórica da organização faz-se necessária, verificando aspectos relacionados aos fundadores. O objetivo essencial da cultura é estabelecer identidade e referência para os indivíduos, servindo como base integradora. A transmissão e manutenção desta ocorrem através dos processos de socialização que promovem a integração entre os indivíduos sendo alvo da internalização das crenças e valores da organização (SCHEIN, 1996).

Para Trice e Beyer (1993), as concepções, normas e valores que são tidos como corretos precisam ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível, mediante um conjunto de elementos culturais, tais como: ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas. Já para Hofstede (1984) é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras.

Cada empresa tem uma cultura particular que a distingue das demais e compreendê-la possibilita ao dirigente: a) saber por que sua empresa passa por sucessos e/ou fracassos; b) conhecer os fatores que influenciam mais fortemente a cultura organizacional; c) saber o

lugar que sua companhia ocupa no mercado (business environment). Isso, em certos mercados, significa brilhar na venda; em outros, na inovação, enquanto que em outros deverão dominar com perfeição o controle dos custos (DEAL, 1983)

Os valores são considerados como sendo a base da cultura organizacional, tendo em vista que são eles que definem o sucesso, em termos concretos para os empregados. Em outras palavras, se o trabalhador faz o que a organização solicita, ele poderá ser um sucesso e estabelecer padrões de realizações exitosas dentro da organização. Os heróis, por exemplo, buscam personificar os valores, para pô-los à disposição dos mortais comuns da empresa e para fornecer os modelos (role model) sobre os quais os outros empregados deverão basear sua conduta. Existem duas categorias de heróis: os heróis naturais ou visionários e os heróis fabricados ou de situação. Os primeiros são geralmente, os fundadores de suas empresas e as instituições que estes criaram, continuam a repetir seus valores pessoais mesmo após o seu desaparecimento. Enquanto que os segundos são pessoas que se distinguem em uma situação precisa - como a de ser o vendedor do mês, por exemplo (DEAL, 1982).

Ainda segundo Deal (1982), os ritos e rituais são também considerados, rotinas cotidianas, portanto, não necessariamente espetaculares que guiam o comportamento dos empregados. Os rituais mantêm a cultura viva e é a expressão concreta dos valores, substituindo constantemente a cultura e seus valores no primeiro escalão das preocupações dos membros da organização. Por fim, a rede cultural consiste na maneira habitual, mas informal, por meio da qual a organização comunica e difunde os valores culturais. É por meio dessa "hierarquia escondida" que passam 90% dos negócios de uma companhia e não apenas pelas eternas reuniões, pelos memorandos e outras diretrizes.

Dentre as formas de estudar a cultura organizacional, destaca-se a abordagem de Martin (2002) acerca dos quatro tipos de manifestações, que são as formas culturais (rituais, histórias organizacionais, jargões, humor, artefatos físicos etc.), práticas formais (esquemas de remuneração e estruturas de hierarquia etc.), práticas informais (como normas), temas de conteúdo, conforme descritos a seguir.

O ritual consiste num conjunto de atividades que são cuidadosamente planejadas e executadas, sendo realizadas de modo que num determinado contexto social, tenha uma definição precisa do início e do fim do evento. Além do mais, há uma definição precisa dos papéis dos membros da organização no ritual considerado. As histórias organizacionais e scripts consistem de dois elementos: a narrativa, descrevendo a sequência de eventos, e o conjunto de significados e interpretações - os aspectos morais da história.

As narrativas podem variar em função de quem conta a história, a plateia e o contexto em que está sendo narrada.

O jargão é uma linguagem especial que apenas os que estão imersos num determinado ambiente cultural parecem compreender, sendo indispensável aos iniciados se darem conta dessa linguagem para se “imersão” neste ambiente. Dois tipos de jargões podem coexistir: o técnico e o emocional. O jargão técnico é orientado para tarefas e é emocionalmente neutro. O jargão emocional, por sua vez, é manifestamente relacionado aos sentimentos. A autora relata que poucas pesquisas têm sido realizadas a respeito, a despeito de representar um dos precursores para o entendimento da cultura.

Poucos estudos acerca do humor são realizados pelos estudiosos. As pesquisas têm indicado que temas como gênero sexual e raça são temas que mais frequentemente causam risos no ambiente corporativo.

Quanto aos artefatos físicos, no que se refere a Arquitetura, decoração interior e regras de vestimentas são particularmente poderosas pistas da cultura, em parte porque são fáceis de observar-se.

Diferente das práticas informais, as atividades formais são escritas e, desse modo são mais fáceis de serem controladas pelos gestores. Quatro tipos de práticas formais apresentam um particular interesse para pesquisas culturais: estrutura, tarefas e tecnologia, regras e procedimentos e controles financeiros. Diferente das práticas formais, as práticas informais se desenvolvem por meio da interação e não são escritas.

Um tema de conteúdo é uma linha comum que diz respeito às interpretações subjacentes de várias manifestações culturais. Temas de conteúdo podem ser cognitivos (crenças e suposições tácitas) ou podem ser atitudinais (valores). Alguns temas podem ser explicitados, ou seja, explicitados, quando, por exemplo, os líderes declaram os valores da organização. Outros temas são inferidos dedutivamente.

3. Metodologia e Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado foi exploratório, descritivo e qualitativo, realizada por meio de entrevistas semidiretivas (COLLIS, 2005), que foram realizadas no IFPB, campus de Campina Grande-PB com sete professores efetivos desta instituição de ensino, que trabalham no campus há mais de quatro anos.

Na aplicação das entrevistas, utilizou-se um roteiro padrão, que foi elaborado, levando em consideração os conceitos apresentados no referencial teórico, bem como, os objetivos específicos desse estudo, que deram origem aos conteúdos e respectivas categorias, conforme descritas no quadro 1.

Após aceitarem o convite para participar da pesquisa, as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Na análise dos dados aplicou-se o método de análise de Bardin (2011), que consiste num conjunto de técnicas, que podem ser usadas para analisar comunicações diversas. Além disso, trata-se de um método válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais, neste caso, as inferências específicas foram fundadas em temas relacionados às formas culturais abordadas no estudo.

4. Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Caracterizações da organização

O IFPB, campus de Campina Grande, pertence à rede federal de educação profissional, científica e tecnológica cujas atividades tiveram início no final do ano de 2006. Seus primeiros cursos foram ofertados em 2007, tendo como pioneiro o Curso Superior de Tecnologia em Telemática. Além deste o IFPB – Campina Grande, atualmente oferece o Curso Superior de Tecnologia em Construção de Edifícios e Licenciatura em Matemática e mais 04 cursos técnicos: Mineração, Manutenção e Suporte em Informática, Petróleo e Gás e Informática, conta hoje com 1723 alunos, 124 professores e 60 técnicos administrativo.

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba possui um modelo de administração descentralizada em todos os seus campi, de acordo com o art.9º da Lei nº. 11.892/2008. Essa descentralização se dá através de delegação de competência conferida pelo Reitor, aos dirigentes das Unidades, mantidas as prerrogativas de coordenação e supervisão pelos Órgãos da Administração Superior.

4.2 Perfis dos Entrevistados

Foram entrevistados sete professores do IFPB campus de Campina Grande, sendo quatro do sexo feminino e três do sexo masculino. Os sujeitos da pesquisa possuem as seguintes escolaridades: dois são mestres, dois são doutores, e três estão cursando o doutorado. Por questões éticas, resguardou-se os nomes e dados funcionais dos servidores participantes desta pesquisa identificando-os por E1 primeiro entrevistado e E7 o último.

4.3 Tratamentos dos dados

Após realização das entrevistas, que foram gravadas e transcritas integralmente, passou-se ao tratamento dos dados, realizados conforme técnicas defendidas por Bardin (2011).

Com base nesse método, foram elaboradas as categorias relacionadas aos objetivos específicos de acordo com os temas que as deram origem e realizando-se sua análise conforme as respostas dos entrevistados.

Quadro 1: Objetivos específicos e Categorias

Objetivos específicos	Categorias
Identificar nas formas culturais tais como, a história organizacional e temas de conteúdo (atitudinais) traços da cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Sequência de eventos e significados da interpretação histórica. • Valores esposados
Identificar nos processos organizacionais e nos métodos e processos de trabalho conteúdos culturais.	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e métodos de trabalho • Conteúdos culturais esposados ou inferidos.
Identificar jargões, estórias, celebrações, mitos e heróis e a influência do líder na formação de uma identidade cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • A influência do líder nos processos de trabalho e na formação de uma identidade cultural. • Jargão, Humor e estórias contadas na organização.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

4.3.1 Sequência de eventos e significados da interpretação histórica.

O surgimento do campus Campina Grande caracterizou-se pelas dificuldades encontradas quando do início do seu funcionamento, em novembro de 2006. Situado em instalações físicas provisórias, sua transferência para o local atual se deu em janeiro de 2008, onde permanece até hoje, como sede definitiva. As entrevistas mostram como foram as dificuldades no início, como foram superadas e como ocorreu a evolução do campus até os dias atuais, conforme assinalam os entrevistados E3 e E5:

[...] Maior problema foram as instalações físicas. Condições precárias, vizinho ao restaurante comunitário, onde sentíamos cheiro de comida o tempo todo. Salas quentes, turmas com mais de 40 alunos. Não tinha nem um birô para colocar nossas coisas. [...] Nos dias atuais de uma forma geral, atende. Só que tem algumas coisas pontuais. Por exemplo, o bloco novo das salas de aula, precisa melhorar o acesso, que é precário e perigoso. Falta ar condicionado, salas quentes. Os laboratórios precisam ser melhorados com a compra de novos equipamentos. Criar o laboratório de redes mais adequado com cabeamento estruturado. Quanto à disponibilidade de certos equipamentos, como data show e note book tem satisfatoriamente"... O lay out que foi concebido o IF é muito bonito, mas não é nem um pouco funcional. Tem muita interferência externa por conta dos ruídos, o espaço físico perdido na construção, pelo fato das salas serem em formato de octógono, perdeu com a mobilidade dos professores dentro da sala de aula. No

laboratório não se tem a visão geral da turma, os alunos ficam voltados para a parede...Quanto ao bloco novo, deve ter sido feito um acordo com o projetista para mudar o padrão, porque foram feitos no padrão normal, que é bem mais funcional... Não acho que essa sala antiga se transforme todos em laboratório, pois vai ser um horror, poderia ser espaço administrativo (E3).

[...]“Está ligada a própria característica de desenvolvimento da cidade, por ser um polo de referência de estudo. Foi instalado na área central da cidade, mas em condições precárias”. “[...] Nos dias atuais, acredito que deixa a desejar. Em determinados setores como laboratórios a gente sabe que tem uma dificuldade muito grande,... nos que já existe passarem por uma estruturação. A gente tem uma rede de acesso à internet muito complicada, curso que não tem laboratórios. Às vezes você tem um laboratório para atender duas ou três demandas de determinadas áreas e você termina tendo muitos objetos utilizados naquele local que termina atrapalhando quando se vai utilizar para outra finalidade. Existem os avanços, que são inegáveis, mas existem essas questões que deixam a desejar” (E5).

Percebe-se por meio dessas histórias, que o campus Campina Grande, teve um início difícil e que ainda está em fase de consolidação da sua estruturação física, não atende as demandas existentes, mas está em contínuo processo de expansão, (conforme se vê na figura 1), onde seus atores reconhecem e mostram-se preocupados em resolver essas necessidades para poder desempenhar suas atividades da forma mais eficaz e eficiente.

Nessa categoria, observou-se através do discurso dos sujeitos a história organizacional, descrevendo a sequência de eventos, e o conjunto de significados e interpretações da história MARTIN (2002). Nesta perspectiva, a cultura organizacional acaba por tornar-se guia para o desenvolvimento das atividades organizacionais e das necessidades de adaptação destas, com a sociedade onde ela se insere. Ainda segundo Martin, a arquitetura, decoração interior e regras de vestimentas são particularmente poderosas pistas de cultura, em parte porque são fáceis de observar-se. É o que ela chama, de artefatos físicos. Nesse contexto, percebe-se que a concepção inicial da sede definitiva do campus Campina Grande, não foi pensada de forma funcional, mas de forma estética, impressionando por sua beleza arquitetônica, mas ineficaz na sua funcionalidade, conforme se visualiza na figura 2.



Figura 1: Expansão do campus do campus



Figura 2: Concepção inicial

Mudança no formato das salas

Salas no formato de um octógono formando uma colmeia

3.1.1 Valores esposados

Os valores esposados podem ser percebidos quando um grupo é criado ou se depara com uma nova tarefa, a primeira solução proposta sempre estará relacionada ao que alguém acredita ser certo ou errado e essa crença quando aceita pelo grupo se transforma em um valor compartilhado e depois em uma crença compartilhada que passa a ser assumida pelo grupo como uma verdade, sem questionamento. Ele é válido pela experiência social compartilhada pelo grupo SCHEIN (1996).

Para Martin, as práticas informais se desenvolvem por meio de interação e não são escritas. Nas entrevistas, foi possível identificar como os valores estão presentes com grande frequência.

"[...] temos professores e funcionários técnicos administrativo de nível superior trabalhando como nível médio e o grau de conhecimento e formação são muito bons, tanto dos professores como dos técnicos". (E1)

"[...] o bom relacionamento entre professores e técnicos administrativos é algo que aprecio muito dentro da instituição". (E2)

"[...] o ambiente é cordial entre aqueles que de fato são nossos amigos"... Aqui é um lugar muito interessante porque não vejo essa briga entre área técnica e de formação geral. Aqui não existe

inimizade entre os professores. “Já trabalhei em outro campus que era o oposto”. (E3)

“[...] a liberdade que a gente tem de trabalhar, a tranquilidade que nós temos nesse campus, mesmo em tempos delicados, como nas greves, os servidores são bastante coesos, não tem tanto conflito”. (E4)

“[...] Nossas lutas, nossos ideais e nosso espírito de liderança”.(E5)

“[...] existe um entrosamento muito bom entre os professores, entre os técnicos administrativos e é uma coisa que é tida como referência no campus C. Grande”. (E6)

“[...] trabalhar tranquilamente, a harmonia que se tem... a facilidade de se conversar com o diretor geral, o diretor administrativo. Essa interação entre as pessoas e a harmonia. Aqui é muito tranquilo, todo mundo com boa vontade de realizar seu trabalho”. “Não enxergo nenhum conflito entre professores”.(E7)

A partir dos depoimentos, percebe-se que os valores esposados foram identificados principalmente, no bom relacionamento entre os professores e entre estes e os técnicos administrativos. O clima de cordialidade, a harmonia entre todos e a formação acadêmica, tanto dos professores quanto dos técnicos administrativos são os principais valores esposados.

Para Schein (1992), os valores, é o nível cultural mais profundo, é aquele que avalia as suposições comuns, verdades implícitas inerentes às organizações, formadas pelas experiências vividas em conjunto. Considera que a essência da cultura organizacional encontra-se justamente nesse nível. Esses valores são as crenças, os preconceitos e a ideologia correspondente aos fatores que determinarão a maneira como se dará o relacionamento interpessoal, quais as condutas aceitáveis e quais serão reprimidas; esses valores serão obtidos através da união dos valores pessoais e se juntarão na direção do alcance dos objetivos da organização. Valores serão obtidos através da união dos valores pessoais e se juntarão na direção do alcance dos objetivos da organização. Nesse contexto, o campus Campina tem valores que são inerentes aos indivíduos, que se propagam para a coletividade dentro de uma uniformidade de valores.

4.3.3 Processos e métodos de trabalho

A metodologia de trabalho utilizada pelos membros de uma organização se caracteriza pelas práticas formais e informais das atividades desempenhadas por seus atores. Para Martin, as atividades formais são escritas e, desse modo, são mais fáceis de serem controladas pelos gestores. Quatro tipos de práticas formais apresentam particular interesse para pesquisas culturais: estrutura, tarefas e tecnologia, regras e procedimentos e controles financeiros.

Em organizações em que mais se busca evitar a incerteza, há menor tolerância à ambiguidade. Dessa forma, o grupo orienta-se por regras que instituem leis, normas, e controles a fim de reduzir o nível de incerteza. Organizações menos focadas em evitar a incerteza, ao contrário, têm mais tolerância à multiplicidade de opiniões, e são menos orientados para regras, aceitam mudanças mais prontamente, e tomam maiores riscos (HOFSTEDE, 1984).

Nesta categoria foram analisados os processos de trabalho dentro da instituição e de que forma eles poderiam ser mudados.

Nos discursos dos entrevistados, percebem-se algumas divergências em relação a este ponto, conforme transcrições a seguir:

"[...] a gente tá na fase praticamente embrionária da instituição, esses trabalhos são discutidos em reunião, algumas coisas são votadas, outras não e quem discute mais esses trabalhos são os professores em reunião. Nunca tive dificuldade em obter informações. No início o coordenador exercia várias funções, hoje não, cada um faz sua atividade". (E1)

"[...] os professores tem autonomia dentro da instituição, depende de qual coordenação ele faz parte". (E2)

"[...] os professores não tem autonomia nenhuma, a gente recebe do coordenador o que tem que realizar e simplesmente executa. Vem de cima para baixo. A questão da transparência dos horários... nós deveríamos ter conhecimento do horário completo do curso. Se tiver necessidade de trocar de horário com alguém, não temos conhecimento. Há uma resistência em publicar esses horários, deixar essa coisa transparente. Portanto, não temos autonomia nem liberdade de mudar isso não....Motivo: Acho que é recomendação da gestão, para não se comparar os horários dos professores e causar algum tipo de problema....Tem professor que o horário é concentrado em três dias, e tem gente que tem uma "peneira" de horários. Por que isso?...Para eu te encontrar eu preciso telefonar para você, pois

dentro do campus eu não tenho como te encontrar”.(E3)

[...] nossa autonomia é muito pouca, infelizmente. Veja pelo processo eleitoral, o diretor queria chapa única para concorrer à direção geral. Um grupo pequeno é quem decide e não somos simplesmente informados das coisas, os alunos então não participa de nada, nunca tinha sido consultado para nada, os professores tem uma certa autonomia em sala de aula, mas na questão de participação da gestão ainda deixa muito a desejar. Se fala muito em transparência mas na prática efetiva não tem não” (E4).

“[...] a autonomia depende do cargo que se está exercendo. Professor tem autonomia em sala de aula. Se ele reclama do laboratório, ele e o coordenador, sozinhos, não tem como resolver, tem que seguir uma hierarquia. A gente tem um processo rígido hierárquico. Mas é muito tranquilo, muito fácil trabalhar aqui, temos que seguir um trâmite, um processo para que se consiga tomar determinadas decisões. Existe uma autonomia até certo ponto, mas um protocolo estabelecido de um processo para cada coisa. Apesar da hierarquia, não existe uma blindagem do diretor geral, porque ele procura sempre conversar com alunos e professores” (E7).

4.3.4 Conteúdos culturais esposados ou inferidos.

Conforme Bardin (2011), um tema de conteúdo é uma linha comum que diz respeito às interpretações subjacentes de várias manifestações culturais. Podem ser cognitivos (crenças e suposições tácitas) ou podem ser atitudinais (valores).

Alguns temas podem ser esposados, ou seja, explicitados, quando, por exemplo, os líderes declaram os valores da organização. Outros temas são inferidos dedutivamente.

Nessa categoria, procurou-se identificar quais são as suposições e crenças relacionadas ao ensino oferecido pela instituição, como ele é conduzido e de que forma contribui para inserção dos alunos no mercado de trabalho, uma vez que, a escola é técnica profissionalizante e se propõe a formação técnica dos seus alunos. Nesse aspecto, foi considerado a grau de formação dos docentes, a estrutura física instalada e o perfil dos alunos ingressantes. De forma geral, todas as respostas convergiram para um ensino de qualidade, porém, com foco muito divergente do proposto, conforme as falas:

[...] Como o ensino no Brasil passa por problemas é notório que tanto o ensino público como o privado passa por dificuldades. Não é mil maravilhas, mas devido ao grupo de professores que temos, que tem um nível de qualificação muito bom, com mestrado e doutorado, pessoas jovens....Então esse é um diferencial. Nenhuma escola privada da cidade tem um corpo docente tão preparado. No entanto, os laboratórios não funcionam a contento, mas pode melhorar (E1).

[...] alguns nos criticaram por não termos um bom ensino. Mas, os próprios professores para entrarem aqui, passam por uma seleção rigorosa. Algumas áreas, para se ter uma ideia, teve 1000 candidatos concorrendo para três vagas... vem gente de todo o Brasil. O processo seletivo é rigoroso. O nível de qualificação dos professores são de mestres e doutores. Portanto, como nossos professores são muito bem qualificados então temos sim um bom ensino. A gente não tem perfil de Enem, tem um histórico tecnicista, o que não impede de nossos alunos participarem do ENEM e terem êxito nos processos de seleção.

“No caso das cotas, tem alguns pais que migram seus filhos para a escola pública já pensando nisso, mas não acredito que a burguesia esteja preocupada com isso”. (E4).

[...] esse é o grande desafio, definir a identidade, porque quando o aluno chega ao ensino médio ele não sabe o que vai fazer...Os alunos estão mais preocupados com o Enem do que com os cursos técnicos. De 40 alunos que ingressa no curso técnico, apenas 4 ou 5 tem interesse em seguir na área, a maioria está preocupada com o Enem. Não vejo a formação técnica-tecnológica boa porque existe muita preocupação em se preparar para o Enem.. temos os melhores professores (formação geral) vieram das melhores escolas privadas da cidade, isso tem trazido muito aluno para cá. Tem também a questão das cotas, pois tem muita gente vindo para cá, não preocupada com o curso técnico, mas para obter uma boa formação geral ...Os alunos dos cursos técnicos procuram fazer cursos superiores em outras áreas, como direito, medicina etc....A política de cota também favorece isso (E6).

A argumentação dos entrevistados foi baseada em crenças e suposições, e confirmadas através de uma faixa, afixada na entrada da escola, conforme se vê na figura 3.



Figura 3: Faixa de reconhecimento de valor

4.3.5 A influência do líder nos processos de trabalho e na formação de uma identidade cultural

Schein (1992) ressalta o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para sua sustentação. Ele enumera mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona mecanismos secundários, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias-lendas-mitos, definições formais (valores, missão etc.).

Conforme entrevistados:

"[...] sempre me relacionei bem com ele, acho que ele tem o lado bom de escutar os alunos, professores e funcionários. Sabemos que existe limitações por que existe uma hierarquia dentro da instituição e dentro do governo federal. Acho que dentro da instituição ele desempenha bem o papel de diretor".(E1)

"[...] exerce de forma bastante tranquila, até o tom de voz dele não é agressivo. Recebe todo mundo muito bem, pode não atender seu pedido de imediato, mas sempre buscará resolver. É muito tranquilo, excelente administrador". (E4)

“[...] Ele é muito eficiente no que faz, não existe uma blindagem. Ele anda pelos corredores da escola, lancha com os alunos na cantina, conversa com os professores, ele é muito carismático.... pois mesmo não sendo da cidade ele veio fixar residência aqui e se dedica muito a instituição, está no campus de segunda a sexta, manhã e tarde e as vezes no sábado. Sempre procura acompanhar tudo de perto, principalmente as obras físicas”. (E7)

Percebe-se através dos relatos dos entrevistados a importância da liderança do diretor geral da instituição como um formador de uma cultura de integração dentro do campus. Justificada pelas alegações de Martin, quando aborda que a perspectiva de integração trata o conceito de cultura como manifestações culturais consistentes entre si, o que resulta em uma única cultura, homogênea e possível de ser gerenciada (MARTIN,2002).

Essa cultura de integração tornou-se mais evidente nos últimos dias, por conta da eleição para o cargo de diretor geral, onde o candidato indicado pelo atual diretor obteve mais de 70% dos votos válidos, entre alunos, professores e servidores. Outro fato importante, que revela o carisma e a empatia do atual diretor na maneira de administrar a instituição, se revelou em sua eleição para o cargo de reitor da instituição. Fato este, que corrobora e justifica o papel do líder como um grande formador de valores, justificados por Trice e Beyer, quando afirma que o líder emprega suas qualidades pessoais (como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação etc.) e ritos de integração, também apoia-se em suas qualidades pessoais e ainda em ritos de degradação, demitindo ou mudando gestores TRICE.H.M., BEYER (1993).

4.3.6 Jargão, Humor e estórias contadas na organização

Estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional (MACHADO, 2004). As estórias exercem papel importante à medida que reproduzem a aprendizagem por meio da experiência de outras pessoas, além de possibilitarem melhor associação e lembranças que os sistemas descritivos racionais (FREITAS, 2010).

Poucas estórias são contadas dentro do campus, até porque tem poucos anos de fundação. Porém, algumas estórias relatadas pelos entrevistados são interessantes e vale a pena transcrevê-las:

“[...] O que a gente escuta é que o campus Campina é a menina dos olhos do MEC, porque

ficou um campus muito bonito e segundo comentários, na sala do ministro da Educação, tem a foto do campus”. (E3)

“[...] O que eu conheço como jargão é que o campus Campina é um espaço de pessoas que gostam de trabalhar aqui. Nas recepções com os professores novatos, feitas pelo diretor, ele escuta destes que sempre se falam muito bem do campus, que é um espaço acadêmico positivo, não hostil, diferentemente de outros campi”.(E4)

“[...] O nosso diretor tem uma oratória indiscutivelmente muito rica, um vocabulário muito diferenciado da maioria da gente. Isso acaba levando para o lado do humor. O diretor brinca com isso”. (E5)

“[...] lembro da inauguração do campus,...o presidente Lula quando veio inaugurar, disse que estava se sentindo uma “abelha rainha” dentro da coméia.... pelo formato das salas”. (E6)

“[...] um professor muito dedicado, que sempre vestiu a camisa da escola, ficava sentado na praça, em frente à escola e quando via os alunos saírem antes do horário previsto, perguntava o que tinha acontecido. Os alunos respondiam que tal professor tinha faltado e ele se oferecia para dar aula,... para os alunos não ficarem sem aula. Ele com formação de engenharia, dava aulas de cálculo, matemática e até sociologia se precisasse”. (E7)

Em relação ao humor, apenas dois fatos marcantes foram identificados, conforme relato dos entrevistados:

“[...] devido aos dois times profissionais da cidade, treze e campinense, existe uma rivalidade muito grande dentro do campus. Quem é do treze, se considera “Campina Grandense” e não Campinense.”(E3)

“[...] A rivalidade dos times treze e campinense. O diretor é “trezeano” e quando algum novato entra no campus ele logo pergunta o time que torce, se disser que é campinense, ele pede logo a sua matrícula siape” (Identificação do servidor no sistema) . (E7)

“[...] Gostaria que alguém soubesse explicar, por que o arquiteto que planejou o campus colocou a caixa d’água bem em frente da entrada da escola....não consigo entender o porquê”.(E6) (ver figura 4).



Caixa d’água na entrada da escola.

Figura 4: Entrada do campus

5 Considerações finais

A proposta desenvolvida neste estudo foi identificar os aspectos que contribuíram para o desenvolvimento de uma cultura organizacional em uma instituição pública de ensino.

Diante dos resultados encontrados, é possível inferir que alguns valores culturais foram influenciados por alguns componentes de liderança, desempenhada pelos gestor da instituição. Dentre suas atribuições, destaca-se o papel de gestor público que é administrar de forma eficaz e eficiente os recursos financeiros oriundos do governo, para o bem de uma comunidade. Este tem uma importância fundamental no processo de condução das políticas de investimentos, cabendo a ele a decisão de gerenciar os recursos para efetuar melhorias e atingir objetivos propostos nos planos de desenvolvimento institucional. A pesquisa e a análise de elementos da cultura organizacional, procurou através de significados da história organizacional, dos mitos, dos heróis, dos processos, das histórias contadas por seus membros, dos artefatos e dos valores da instituição, identificar características peculiares inerentes ao campus do IFPB na cidade de Campina Grande. Ao se conhecer aquilo que os indivíduos de uma organização valorizam e acreditam, é possível traçar planos de ação para fortalecer o que une os membros ou aparar arestas que podem causar confrontos culturais prejudiciais à organização.

Segundo Schein (1992) deve-se ter o cuidado em não assumir que a cultura revela-se facilmente; em parte, porque raramente sabe-se pelo que se está procurando, e em parte porque os pressupostos

básicos são difíceis de decifrar e que não aparecem visíveis para os estranhos. Neste sentido, utilizou-se conceitos básicos relacionados à cultura organizacional utilizados em organizações não acadêmicas, transpondo-os para uma organização acadêmica.

Os resultados indicaram que o campus Campina Grande teve forte influência em sua construção atribuída ao seu gestor máximo (diretor geral), por este, dirigi-lo desde sua origem e de conduzi-lo de forma bastante democrática, segundo relatos da maioria dos entrevistados. Isso favoreceu um clima de grande harmonia dentro da instituição, embora uma minoria acredite ser esta, uma atitude meramente política, para galgar cargos maiores dentro da instituição IFPB. Não se pode afirmar nem refutar tal declaração, uma vez que o próprio diretor foi escolhido como reitor, depois de ter cumprido o período de mandato de diretor, para conduzir o Instituto Federal de Ciências e Tecnologia da Paraíba (IFPB), pelos próximos quatro anos.

Os resultados também revelaram a existência de certos valores da organização, valores estes, atribuídos à boa formação acadêmica (mestres e doutores) dos seus membros, relacionados ainda a pouca idade dos ingressantes na instituição e sua valorização, por estes ingressarem via concursos públicos altamente concorridos e que de forma harmônica e dinâmica tem se empenhado em construir uma instituição de renome pautada na qualidade e na eficácia do seu ensino. Seus membros se relacionam de forma amistosa e coesa em busca de objetivos comuns. Outro aspecto importante da formação da cultura do campus Campina, está relacionado à construção do campus por este ter uma estrutura arquitetônica arrojada e bonita, mas pouco funcional para os objetivos propostos. A expansão comprova este fato, uma vez que as novas salas estão sendo construídas no padrão convencional.

Com base no que foi discutido, pode-se dizer que os resultados apresentaram consistência com a base teórica em que se respaldou a pesquisa. Em se tratando de uma pesquisa exploratória e descritiva, há dificuldade de generalizações dos resultados obtidos; principalmente, por ter sido realizada dentro de uma única instituição.

Uma atividade de pesquisa importante para o futuro será o refinamento e extensão deste estudo a fim de compreender as diferenças culturais de uma mesma instituição em ambientes acadêmicos distintos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª edição ed. São Paulo: ALMEDINA BRASIL, 2011.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administração**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

COLLIS JILL, H. R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEAL.T.E, K. . **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. 1ª de 1982 ed. London: Penguin, 1982.

DEAL.T.E, K. . Culture: a new look through new lenses. **Journal of Apllied Behavioral Science**, p. 501-515, 1983.

FLEURY M.T.L, F. R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

HOFSTEDE. **Culture and consequences: international differences in work related values**. London: Sage publications, 1984.

MACHADO, D. D. P. **Inovação e cultura Organizacional dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**, 2004. Fundação Getúlio Vargas (FGV) São Paulo.

MARTIN, J. **Organization culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage publications, 2002.

ROSS. Does corporate culture contribute to performance? **American International College Journal of Business**, v. 4, 2000.

SCHEIN, E. H. **Culture: the missing concept in organization studies**. Administrative Science Quarterly, 1996.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

SCHEIN EDGAR H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, 1992.

TRICE.H.M., BEYER, J. . **The cultures if work organizations**. New York: Prentice - Hall, 1993.

TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

Cultura Organizacional e Sucessão em Um Laboratório de Análises Clínicas

Michael Vieira do Amarante
Marcio Pedroso Juliani
Vânia Giseli Bassi
Carlos Costa

Resumo

A trajetória das empresas familiares é marcada pela cultura organizacional que se constitui a partir dos princípios organizacionais instituídos pelos valores de seu fundador. Quando a organização passa por um processo sucessório, muitos conflitos podem ser gerados, especialmente se ocorrer de modo repentino e sem preparação da equipe. O objetivo deste estudo foi avaliar o impacto gerado na cultura organizacional frente ao processo sucessório vivenciado em um laboratório de análises clínicas que atua há mais de 40 anos no município de Passo Fundo/RS. O estudo foi desenvolvido a partir da comparação da percepção dos colaboradores sobre a mudança na gestão. Os dados foram obtidos por meio de um questionário estruturado, o qual foi aplicado no ambiente de trabalho a todos os colaboradores. A percepção dos membros da unidade é positiva quanto ao processo sucessório, sem mudanças bruscas na cultura da organização, sendo de importante destaque que a sucessão ocorra de forma planejada.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Processo Sucessório. Cultura Organizacional

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a competitividade são temáticas que permeiam as novas formas de organização no trabalho. Uma vez que intensas transformações perpassam o mundo do trabalho e das empresas, é necessária a constituição de ambientes mais complexos marcados por avanços tecnológicos, mudanças de valores e quebra de paradigmas que dirigem os segmentos da sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

Tendo em vista o fato de que as empresas se caracterizam a partir da sociedade humana, que evidencia fatores estruturais e criações coletivas, o comportamento da organização refere-se à cultura da organização, que consiste em um sistema de significados públicos e coletivamente aceitos por um grupo (PETTIGREW, 1979).

Assim, a cultura pode ser representada como um conjunto de valores, princípios e práticas abarcantes e interativas com as ações do ambiente em que está implantada, influenciando e sendo

influenciada por ele; além disso, os responsáveis pela disseminação da cultura são as pessoas que atuam na organização (CAMURI, 2008). Neste contexto, o fundador tem um papel de destaque no que se refere à cultura organizacional, visto que a constitui a partir de seus princípios e valores, os quais devem ser preservados na sucessão.

Dentre outras, por esta razão, o processo sucessório dos dirigentes representa uma etapa crítica, especialmente na vida das empresas familiares, pois se caracteriza pela transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração, pois a mudança na rotina provoca resistência individual decorrente da perda da segurança em realizar a atividade (LODI, 1993; GERSICK, 1997; THÉVENET, 1991; BORNHOLDT, 2005).

Uma parcela considerável dos grupos empresariais brasileiros é formada por empresas familiares. Em 1998, já estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional, pela geração de dois milhões de empregos diretos, além de ser a organização que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Dada relevância da sucessão nas empresas familiares, buscase, através deste estudo, investigar as possíveis relações existentes entre o processo sucessório e a cultura organizacional de uma empresa familiar, conforme a percepção de funcionários, sucessores e sucedidos, partindo-se da hipótese de que os diferentes agentes apresentariam percepções diferenciadas a respeito da cultura da organização.

Diante dessas considerações, levanta-se o seguinte questionamento: qual o impacto gerado na cultura da organizacional pelo processo sucessório? A fim de responder a esta pergunta, a pesquisa foi realizada a partir da aplicação de um instrumento de coleta de dados aos colaboradores de um laboratório de análises clínicas de propriedade dos contatos dos pesquisadores. Além disso, visa demonstrar a importância do planejamento e organização do processo sucessório, a fim de garantir um ambiente saudável e seguro para os clientes internos e externos à instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A empresa familiar tem sua origem ou história relacionada a uma família (ADACHI, 2006), sendo os membros da família mantidos na administração dos negócios. O controle acionário é exercido pelo fundador ou sucessores, com influência nas políticas da empresa e nos interesses da família. No entanto, o processo sucessório constitui-se um momento crucial para essas empresas, pois demarca, em muitos casos, mudanças significativas na cultura organizacional. Isso ocorre, em grande parte, em função dos novos posicionamentos gerenciais daqueles que sucedem os fundadores na gestão da

empresa. Nesse sentido, a fundamentação teórica do artigo está estruturada em dois principais eixos: processo sucessório em empresas familiares e cultura organizacional.

2.1 Processo Sucessório em empresa familiar

A importância do tema sucessão da empresa familiar reside justamente na característica de ser, esse processo, um problema histórico que ronda permanentemente a vida útil e produtiva de um segmento econômico, o qual congrega mais de 90% das empresas em geral. A análise da literatura nacional revela que as discussões a respeito de possíveis influências da sucessão na cultura das empresas familiares, têm se restringido ao plano teórico, não tendo sido encontrados estudos destinados a testar diretamente tal relação (LODI, 1993; GERSICK, 1997).

Embora o assunto empresa familiar seja comum, não existe um consenso quanto a sua conceituação. Existem mais de 34 definições encontradas na literatura, sendo mais aceita a proposta por Robert G. Donnelley, na década de 1960, que considera a empresa como familiar quando, por pelo menos duas gerações, ela esteja fortemente identificada a uma família, esse vínculo influenciando mutuamente as políticas da empresa, os objetivos e os interesses da família.

Floriani (2006, p. 79) enfatiza que “o fundador, no momento em que empreende a concretização de um sonho, de uma ideia, o faz impulsionado direta ou indiretamente pela sua família”, ou seja, a partir de uma pequena estrutura de negócio origina-se uma empresa familiar que possui hábitos, costumes, crenças e valores do fundador como seus elementos principais. É na figura do fundador que se concentram, além do protagonismo, o vasto conhecimento e a liberdade para empreender transformações, sejam no sentido de reorganização ou ampliação (FLEURY, 1996). É a partir destes pressupostos que o empreendedor espera que seus filhos tomem a frente do negócio, sendo seus sucessores.

Empresas são consideradas familiares somente quando sua propriedade e a gestão são transmitidas de uma geração para outra e, por gestão, entende-se o enfrentamento de três desafios principais: (i) econômicos; (ii) sociais e (iii) ambientais (PETRY; NASCIMENTO, 2010; FREITAS, 2008). Para alguns autores, a empresa se caracteriza como familiar por ter uma família em sua direção, indiferentemente de já ter ocorrido o processo sucessório (PETRY; NASCIMENTO, 2010).

As empresas familiares reúnem relações de laços de família e de trabalho, tornando-se um universo complexo, devendo ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco holístico e a percepção sobre o funcionamento do todo. Segundo Frugis (2007) a cultura de uma família está ligada às tradições e crenças de seus fundadores, e são fatores fundamentais para que o negócio familiar se consolide, criando empresas que visem à afirmação de suas crenças e valores.

De acordo com Gersick et al. (1997), em um cenário dinâmico, existem vários passos dados pela família para o desenvolvimento empresarial, os quais ocorrem ao mesmo tempo:

- a) A primeira fase da empresa familiar é o próprio início da família empresária, marcada pelo sonho do fundador da empresa de um futuro promissor, com níveis satisfatórios de segurança social e econômica a sua família. Esta etapa é também denominada como fase da sobrevivência, pois este momento exige uma intensa atividade profissional, com longas jornadas de trabalho.
- b) A segunda fase é marcada pela entrada dos filhos na organização familiar. Os pais e os parentes precisam reconhecê-los como profissionais. Esta fase exige discussão e estabelecimento de critérios para a entrada dos filhos na empresa e um planejamento de carreira, mutuamente assumido.
- c) A terceira fase envolve o trabalho conjunto das diferentes gerações e cabe ao administrador gerir complexas relações de parentesco, ampla diversidade de pessoas em termos de idade, gênero e ideais. É uma etapa marcada pela gestão de conflitos, numa tentativa de fazer convergir os interesses dos diferentes atores envolvidos (familiares e não-familiares).
- d) A quarta fase, ou a sucessão propriamente dita, é marcada por constantes preocupações com o momento da transição.

Uma empresa é considerada familiar, também, quando tiver o seu controle mantido por uma ou mais famílias. Neste caso, pode-se considerar que a presença ou não de membros na gestão exerce influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir dos seus interesses (GARCIA, 2001).

Caracteriza-se por empresa uma sociedade humana que evidencia os fatores estruturadores e as criações coletivas. Em efeito desse fato, os signos e símbolos têm grande significação, pois consolidam a existência da coletividade. O comportamento organizacional, as regras e decisões também podem ser analisadas como signos (THÉVENET, 1991).

Neste sentido, a sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração (LODI, 1993; GERSICK, 1997).

O processo de sucessão em empresas familiares sugere o encontro de caminhos que diminuam os efeitos das resistências individuais provocados em toda a organização. A resistência é um elemento natural que deverá ser enfrentado sistematicamente para evitar um bloqueio no processo de aprendizagem, a fim de, conseqüentemente, conquistar os resultados pretendidos (SÁ FREIRE et al., 2010). Este cenário requer que sejam considerados: a coletividade, a qual pressupõe o engajamento de todos na estratégia empresarial; a dimensão linguística, responsável pelos vínculos

sociais e a dimensão simbólica presente na organização (MONTENEGRO; FEITOSA, 2013).

A resistência às mudanças, no passado, era explicada pela ausência de conhecimento dos colaboradores ou pelo desajuste tecnológico; a tentativa de eliminá-la passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. A mudança na rotina provoca resistência individual em virtude de que a mesma transmite segurança pelo domínio da realização (THÉVENET, 1991).

À medida que surgem as inovações como um fator de desenvolvimento, o foco da resistência, passa a ser, primeiramente, as características individuais e, posteriormente, os interesses organizacionais. Atualmente, as resistências devem ser tratadas como fonte de crítica e criatividade (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006). A oposição à mudança, quando gerenciada, pode se tornar favorável à inovação na empresa.

Existem duas vertentes que norteiam as motivações de empresas familiares: a primeira corresponde ao sentimento de realização, desejo de competir e vencer, por meio de manifestação de prestígio da sociedade, além da realização de sonhos; já a segunda corresponde à constituição de um patrimônio que permita a perenidade da organização (CAMURI, 2008).

As empresas familiares costumam ter conflitos em decorrência da dificuldade de separar as relações entre a família, do próprio processo sucessório, durante o qual estes conflitos ganham ênfase, principalmente quando o fundador destina o poder a um sucessor, que geralmente é da família (ESTOL; FERREIRA, 2006). De acordo com Aktouf (1996), é este o momento oportuno para que se apresentem as características de gestão do sucessor. Outra característica apontada por Sá Freire et al. (2010), que influencia no sucesso da sucessão, é o duplo comando, gerado pela disputa de poder que prejudica o gerenciamento das rotinas e à implantação das mudanças estratégicas. A experiência baseada nos princípios da boa governança corporativa sugere alguns cuidados para que o duplo comando não se instale: o respeito mútuo e o correto fórum de debates sobre as decisões organizacionais.

A flexibilidade e o resultado da gestão do negócio e do processo sucessório, passam pela capacidade da família em confiar e conversar, conhecendo o objetivo comum do fundador e do sucessor, que é o sucesso da empresa, considerando que estão em lados extremos do processo: um deseja transmitir seus conhecimentos construídos pela experiência; o outro quer se preparar para o que está por vir. A forma pela qual os familiares desenvolvem este processo de confiança e diálogo é reproduzido na empresa (SÁ FREIRE et al., 2010).

Por esta razão, o processo sucessório deve ocorrer de forma gradativa e planejada, para que também ocorra de maneira harmônica, podendo levar vários anos, do contrário, pode estar

fadada ao fracasso, sendo a ausência de planejamento um dos principais elementos (PETRY; NASCIMENTO, 2009; FARINGTON et al., 2012). Todos os processos que precedem a sucessão podem ser facilitadores na transferência de poder e na gestão do sucessor (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

A história das organizações familiares apresenta um processo sucessório eminentemente direcionado ao sucessor masculino, pois este mantém o seguimento do nome da família, a partir da geração dos dependentes (FRITZEN, 2010; ALBUQUERQUE; PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2014; MACEDO et al., 2012). Entretanto, é notório que, com o correr dos anos, a mulher passou a desenvolver-se e tornou-se mais ativa na sociedade, notadamente após a sua inserção no mercado de trabalho e, muitas vezes assumindo a gestão de empresas familiares, de forma competente e bem-sucedida (ALBUQUERQUE; PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2014). O ingresso da mulher nas atividades empresariais, por sua vez, trouxe maior força aos conflitos sucessórios, visto que aumentou o número de candidatas a receber o poder de direção e exaltou a disputa pela sucessão (FLORIANI; RODRIGUES, 2000). Em relação ao acesso feminino, para Smircich e Calás (2007), representa a busca pela justiça do gênero, sem centrar-se na questão da igualdade, “tornando as organizações mais eficientes, efetivas, eficazes e justas” (p. 280).

A escolha do sucessor, segundo Aktouf (1996, p.25), tende a ser feita conforme o grau de confiança, comprometimento com os resultados da organização. No entanto, no procedimento sucessório, o surgimento de novas lideranças por vezes apresenta modelos simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então fortificavam a organização, o que pode acarretar alterações no estilo de condução dos negócios, na estrutura da corporação e, principalmente em sua cultura.

Cabe ressaltar que as mudanças no processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam mutações em sua cultura, já que, conforme Schein (2009), liderança e cultura são duas faces da mesma moeda. Sendo assim, a mudança na linha de comando organizacional pode acarretar mudanças no cotidiano da empresa, o que, em última análise, gera impactos na cultura da mesma. É nesse sentido que se analisa, a seguir, a cultura organizacional.

2.2 Cultura Organizacional

A palavra cultura refere-se a algo dinâmico e que apresenta diferentes significados, todos com origem latina; pode referir-se à plantação no solo, civilização ou refinamento intelectual. Atende a várias necessidades e interesses da sociedade. Cultura sugere estabilidade e serve como facilitador para o consenso dos membros da direção da empresa, demonstrando padrão e eficácia (PIRES; MACEDO, 2006).

Tradicional no campo da antropologia, o termo cultura foi incorporado à literatura organizacional na década de 1970 por Pettigrew, através de expressões como cultura corporativa ou cultura organizacional (ESTOL; FERREIRA, 2006).

A cultura organizacional consiste em um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um determinado período de tempo, para além do cenário protocolar do processo (PETTIGREW, 1979; AKTOUF, 1996). Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens é um mecanismo utilizado para que as pessoas interpretem suas próprias situações (PETTIGREW, 1979). Srour (1998) argumenta que as organizações criam sua própria cultura, da mesma forma que as famílias e as comunidades.

A construção da cultura, linguagem e hábitos dá-se na medida em que um grupo de pessoas se reúne para desempenhar uma determinada atividade, havendo a necessidade de o indivíduo adaptar-se a sua realidade, o que permite o fortalecimento ou a desintegração desta coletividade (PIRES; MACEDO, 2006). Neste sentido a cultura organizacional representa um mecanismo de controle, que permite alinhar condutas, introspectar uma imagem positiva da organização, permitindo aos indivíduos pensar e viver de modo a escamotear as diferenças e conflitos presentes (FREITAS, 1991).

Schein (2009) ressalta que o fundador é o principal formador da cultura organizacional, pois é ele quem cria e permite a integração do grupo de acordo com a visão e percepção clara de seus objetivos. Com efeito, esta integração pode ser alcançada na medida em que o fundador transmite sua cultura, habilidade esta relacionada à capacidade de empatizar com os subordinados. Depende de seu carisma o sucesso em comunicar-lhes, além de problemas, os valores e as crenças, mantendo-se subjetivamente presente na memória das pessoas a quem lidera. (SCHEIN, 2009; FREITAS, 1991). Nas empresas familiares, portanto, a cultura organizacional é centrada primordialmente na figura do seu fundador, baseada em seus próprios valores e condutas e nos da família na empresa e nos negócios (SCHEIN, 2009) no entanto, para além desta interdependência, há elementos relacionados à cultura organizacional que fogem ao seu controle (FREITAS, 1991).

A cultura pode ser representada por um conjunto de valores, princípios e práticas abarcantes e interativas com as ações do ambiente em que está implantada, influenciando e sendo influenciada por este ambiente (CAMURI, 2008). No entendimento de Freitas (1991), os elementos constituintes da cultura organizacional mais relevantes são: (a) valores: definem a postura eticamente adequada para o êxito profissional; (b) crenças e pressupostos: estabelecem as verdades nas quais a organização se sustenta; (c) ritos, rituais e cerimônias: aproximam a cultura dos colaboradores; (d) estórias e mitos: preenchem funções como símbolos e mapas; (e) tabus: referem-se às proibições; (f) heróis: são os personagens que agregam

força à organização; (g) normas: determinamos comportamento desejado e (h) processo de comunicação: transformam o que é comum em importante. “A cultura não está dissociada das estruturas e dos atos que a constituem e a reproduzem (CHANLAT, 1996, p. 228). ” E os responsáveis pela disseminação da mesma são as pessoas que atuam na organização (CAMURI, 2008).

Para Schein (1992), a cultura deve ser compreendida como:

[...] um padrão de pressuposições compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (p. 12).

A empresa tem sua cultura alicerçada ao mando originado das posições de poder que, muitas vezes, tem início com um líder ou fundador o qual, a partir do seu planejamento, cria ideias e estimas para a direção da organização e as estende por todo o período da empresa (CAMURI, 2008).

Schein (1992) destaca que a cultura organizacional é composta por três níveis, sendo que o primeiro é o nível dos artefatos, o qual inclui todos os fenômenos visíveis, que são a linguagem, a tecnologia, maneiras de se comunicar, histórias contadas sobre a organização e seus rituais. Os processos organizacionais relacionados ao comportamento dos membros, seus elementos estruturais relacionados à forma de gestão, gráficos, ou seja, como a organização funciona. Destaca-se, neste nível de cultura, a facilidade de observação e a dificuldade dos elementos serem decifrados, pois se fundamentam nos valores criados pela organização. No entanto, para atingir o entendimento desse nível da cultura, é necessário analisar os valores e normas pelos quais os membros da organização consolidam seu comportamento.

Para o autor, o segundo nível é aquele que revela os valores compartilhados, refere-se às hierarquias de valores na cultura e seus códigos de conduta. São as formas pelas quais os membros da cultura representam-na tanto para si quanto para outros. Elas costumam ser expressas como filosofias da cultura e as declarações da identidade do grupo. Entretanto, ao analisar este nível, é necessário entender que o que é verbalizado são os acordos pelo grupo a partir do processo de socialização. Estes valores nem sempre são os que a organização efetivamente pratica, mas sim o que o grupo gostaria de desempenhar.

Em terceiro nível estão os pressupostos que abarcam os valores indutores de determinados comportamentos através das percepções e dos sentimentos enraizados, considerados pressupostos inconscientes. Estes pressupostos tendem a não ser confrontados ou debatidos, desta forma são difíceis de mudar (SCHEIN, 2009). Assim, a compreensão da cultura é mediada pelo padrão dos pressupostos básicos, que possibilita aos membros da organização o equilíbrio do comportamento e das posturas automáticas adotadas (SCHEIN, 2009; FREITAS, 1991).

Ao analisar a cultura da organização, é importante observar e reconhecer se os artefatos são fáceis de decifrar, e se os valores podem refletir o comportamento dos membros. Deve-se tentar obter os pressupostos básicos compartilhados e entender o processo de aprendizagem pelo qual estes ocorrem. Neste sentido, entende-se que a identidade organizacional, expressa em sua cultura, se origina nos valores e pressupostos determinados pelos fundadores. À medida que o grupo se torna adaptado ao ambiente, estes pressupostos passam a ser a base sobre a qual o grupo constrói a sua identidade, a sua realidade de cultura.

3 MÉTODO

O presente artigo constitui-se a partir de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizada pela análise das questões contempladas no instrumento de coleta de dados.

O estudo foi realizado em uma empresa familiar, com mais de 40 anos de atuação no setor de análises clínicas. A organização foi fundada em 1972, por dois farmacêuticos bioquímicos, dentro das dependências de uma instituição hospitalar de grande porte e alta complexidade, localizada no interior do Rio Grande do Sul. Em 1977, a sociedade foi alargada com a inclusão de dois novos colegas bioquímicos que a ela aderiram, dando origem ao nome da empresa, que contempla as iniciais do nome dos quatro sócios. Trata-se de uma empresa familiar porque a empresa realiza as suas atividades com os fundadores, seus filhos, genros e noras. Atualmente a empresa possui quatro laboratórios, sendo um localizado em um hospital e os demais estabelecidos em pontos estratégicos no município, bem como em um município distante cerca de 30 km.

A população do estudo contempla 18 funcionários de diferentes funções, que atuam em uma filial do laboratório de análises clínicas situada no município de Passo Fundo/RS.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado, no qual se utilizou a escala do tipo Likert, de 1 a 5 pontos, onde 1 significa concordo totalmente e 5 discordo totalmente. A mesma foi desenvolvida pelos pesquisadores, baseando-se na literatura pertinente, e contempla 38 questões, além dos dados demográficos. O instrumento foi aplicado a todos os

funcionários da empresa em estudo, de forma individual, no local de trabalho dos participantes, sendo devolvido imediatamente após o preenchimento. Os indivíduos foram solicitados a preencher o questionário de acordo com a sua percepção referente à prática da organização.

Visando atingir ao objetivo do estudo, que foi investigar as possíveis relações existentes entre o processo sucessório e a cultura organizacional de uma empresa familiar, conforme a percepção de funcionários, sucessores e sucedidos, também utilizou-se como instrumento de coleta de dados, a observação assistemática. Prodanov e Freitas (2013, p. 104) afirmam que a observação assistemática “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”. Utilizou-se um plano de entrevistas como base para as observações, em que todas as informações foram colhidas. Para análise desses dados, foram selecionados os dados relevantes para a pesquisa, evitando fugir do foco e do objetivo do estudo.

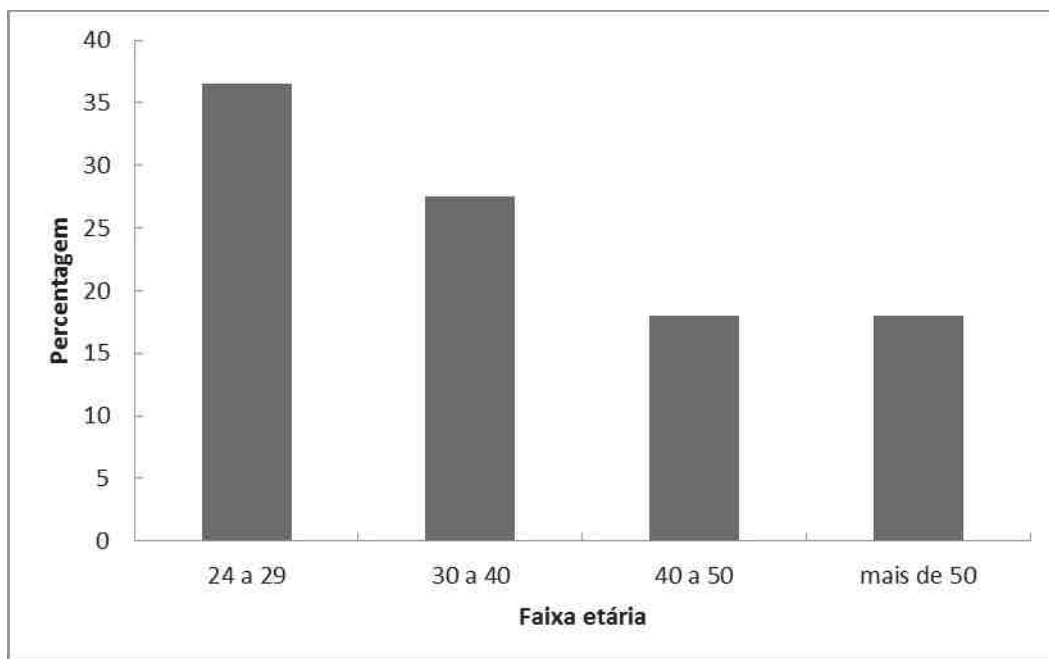
Após a coleta dos dados quantitativos, os mesmos foram transferidos ao programa estatístico CoStat e submetidos à análise, onde realizou-se a comparação das variáveis de interesse e calculou-se a média, mediana, amostra e P75 (percentil 75), que se refere ao valor situado de tal modo que as três quartas partes (75 %) dos termos são menores que ele e uma quarta parte 25 % é maior.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo apresenta a análise dos dados coletados com um total de 18 colaboradores de um laboratório de análises clínicas, localizado no município de Passo Fundo/RS, que atualmente passa por um processo de sucessão para a segunda geração. O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da empresa.

Todos os colaboradores respondentes são do sexo feminino e, aproximadamente 30% trabalha há mais de 10 anos na empresa. Durante a coleta de dados e pela análise das funções, notou-se o perfil de escolaridade diferenciado de acordo com a função, onde alguns profissionais apresentam nível superior e outros, ensino médio. Com relação à idade dos colaboradores, observou-se que mais de 36% deles tem entre 24 e 29 anos (Figura 1).

Figura 1 - Número de colaboradores por idade de um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo/RS.



Fonte: Dados coletados pelos autores, 2014.

Após a coleta dos dados, realizou-se a classificação das questões por variável de interesse ao estudo e realizou-se a análise estatística com uso do programa CoStat, da média, mediana, P75 e amostra.

A percepção dos colaboradores acerca da relação interpessoal e do bem-estar no trabalho remete às características da cultura organizacional da instituição e à preocupação dos dirigentes da empresa acerca dos colaboradores (SCHEIN, 2009). Durante a análise dos dados foi possível observar que mais de 75% dos colaboradores do laboratório apresentam medo de expressar suas ideias para a direção da empresa, bem como percebem ausência de investimento para melhoria do ambiente de trabalho (Tabela 1).

Tabela 1 - Percepção dos colaboradores quanto à relação interpessoal e bem-estar no trabalho em um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
As relações entre a alta direção e os colaboradores são amigáveis	2,27	2	2,75	18
Gosto tanto desta empresa que me vejo aqui durante mais 10 anos	2,72	2	3,75	18
Tenho medo de expressar minhas ideias frente à alta direção	3,50	4	4	18
Prevalece o espírito de união entre os empregados	3,05	3	3,75	18
Investe-se em um bom ambiente de trabalho para os colaboradores	2,61	2	4	18
O bem-estar dos funcionários é prioridade	2,66	3	3	18

nesta empresa				
Nesta empresa manda quem pode, obedece quem tem juízo	2,77	2,5	4	18
Não há espaço para iniciativas individuais dos colaboradores	2,66	3	3	18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.

Abertura para expressar ideias e ambiente de trabalho são importantes elementos constitutivos da cultura da organização e estão intrínsecos aos modelos de liderança presentes na empresa (CAMURI, 2008). A satisfação dos funcionários em relação a esses elementos pode, em última análise, determinar o nível de comprometimento dos empregados em relação à organização e aos processos de mudança empreendidos por ocasião da sucessão na gestão do negócio. Na observação realizada na empresa, não foi possível identificar atitudes dos funcionários que remetessem à uma insatisfação mais acentuada. Porém, é necessário dar atenção a esses aspectos, por parte da nova direção da empresa.

No que se refere à política de gestão de pessoas na empresa estudada, foram analisadas as variáveis, por meio das quais é possível observar os profissionais, respondentes do questionário, em grande parte apresenta-se satisfeito com a política de gerenciamento de pessoal. Porém, aproximadamente 45% das pessoas investigadas têm dúvidas em relação às chances de crescimento na empresa (Tabela 2).

Tabela 2 - Entendimento dos colaboradores acerca da política de Gestão de pessoas em um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
Estou feliz com a política de gerenciamento de pessoas da empresa	3,05	3	4	18
Colegas que não têm bom desempenho são desligados da empresa	3,33	2	2,75	18
As promoções da empresa são definidas por avaliação de desempenho	3,77	4	4,75	18
Existe uma política de atendimento das necessidades pessoais dos empregados	3,22	3	4	18
Observo perspectiva de crescimento nesta empresa	2,72	3	3	18
Somos estimulados a competir para apresentar bons resultados	2,77	3	3	18
A dificuldade de crescimento leva a empresa a perder bons funcionários para a concorrência	2,61	2,5	3	18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.

As políticas de gestão de pessoas são necessárias para a retenção de talentos na organização. A retenção, por sua vez, leva à que a história da organização não se perca, uma vez que, via de regra, ela é disseminada nas dinâmicas informais da organização. Ainda que o apego ao passado possa ser um dificultador dos processos de mudança, manter a memória organizacional é fundamental para o aprendizado e para o enfrentamento de problemas que, por ventura, possam ocorrer nos processos sucessórios (SCHEIN, 2009).

Na análise de variáveis mais estreitamente relacionadas com a cultura organizacional, aproximadamente 80% dos respondentes concordam que a empresa presta um serviço de qualidade. Este resultado revela a preocupação dos gestores com a qualidade dos exames analisados e que essa preocupação está disseminada na instituição para a maioria de seus colaboradores. Identificou-se também, que a metade dos colaboradores identifica ausência de treinamentos antes da implementação de inovações na empresa (Tabela 3).

Tabela 3 - Percepção dos colaboradores acerca da cultura organizacional de um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
Sempre ocorrem treinamentos antes da implementação de inovações	3,11	3	4	18
Nossas famílias podem participar de eventos e confraternização da empresa	3,77	3,5	5	18
Tenho clareza das regras da empresa	2,44	2	3	18
Quando nos dedicamos somos recompensados	3,38	3,5	4	18
Sempre que precisamos de algo temos o empenho evidente dos gestores	2,83	3	3	18
As mudanças são planejadas para ter efeito em curto prazo	2,88	3	3,75	18
O aniversário da empresa costuma ser comemorado junto com os gestores	2,88	3	3,75	18
A equipe realiza confraternizações em datas especiais	3,05	3	4	18

Nossa empresa busca oferecer serviço de qualidade	1,77	1,5	2	18
Os donos da empresa são admirados pelos colaboradores	2,5	2,5	3	18
A cooperação é mais valorizada que a competição	2,66	2,5	3	18
Ideias criativas dos colaboradores são utilizadas para busca de melhores resultados	2,38	2	3	18
A preocupação em superar dificuldades diariamente é de grande valor	2,33	2	2,7 5	18
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.				

O processo de sucessão mobiliza toda a estrutura da instituição, podendo ser um gerador de conflitos e, se não for bem administrado, a empresa pode ter problemas de resistências da equipe, além de muitas vezes apresentar inúmeras dificuldades para a sua manutenção e perpetuação (ESTOL; FERREIRA, 2006). Por isso, é importante que esse processo ocorra de forma lenta e gradativa para minimizar esses problemas.

Nas variáveis analisadas evidenciou-se que 75% dos respondentes identificaram modificações posteriores à mudança dos gestores fundadores pelos seus sucessores. Já na variável correspondente a mudanças significativas, 45% dos colaboradores identificaram que existiram após o processo de sucessão (Tabela 4).

Tabela 4 - Percepção dos colaboradores acerca do processo de sucessão de um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
Mudaram muitas coisas aqui com a mudança na gestão	2,33	2	2,7 5	18
Vejo inovações e facilidades no meu trabalho com a mudança na gestão	2,66	2	3	18
Após a sucessão observei mudanças significativas na empresa	2,55	3	3	18
Senti muito com a mudança dos gestores	3	3	3	18
Observo que os novos gestores são mais acessíveis	2,55	2,5	3	18

Os colaboradores têm acesso direto aos diretores da empresa	2,38	2,5	3	18
---	------	-----	---	----

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.

O fundador tem papel fundamental na criação da cultura de uma organização, uma vez que imprime, no jeito de ser da organização, os seus valores, suas crenças, a sua maneira de fazer negócios e de lidar com as pessoas. Em suma, o fundador deixa como marca indelével na cultura organizacional, a sua visão de mundo, como ressaltado por Schein (2009). No entanto, como diz o autor, os líderes que são agregados na organização, no decorrer de sua história, tem como atribuição guardar a cultura e conduzir os colaboradores durante os necessários processos de mudança. No que se refere à sucessão, esses novos membros que assumem a organização na transição, necessitam ter, como característica pessoal, a capacidade de aglutinar e de conduzir os colaboradores em direção aos objetivos e ao novo estágio de vida da organização.

A análise dos dados permitiu identificar a percepção dos participantes da pesquisa acerca da sucessão dos fundadores da empresa e avaliar o impacto na cultura organizacional existente, que constituem o verdadeiro foco da pesquisa.

A partir das tabelas percebe-se que algumas teorias apresentam características semelhantes às identificadas no estudo, a exemplo das características de empresas familiares que de acordo com Petry e Nascimento (2010) são caracterizadas assim quando a propriedade e a gestão são transmitidas entre as gerações, que tenham uma família em sua direção.

Foi possível observar que muitas das atividades as quais já eram desenvolvidas na organização, os sucessores continuam realizando, o que demonstra o enraizamento de tradições e sentimentos e diminui o impacto causado pelo processo de sucessão. Para Schein (2009) a cultura tem sua essência no padrão de pressupostos básicos, sendo possível a partir do entendimento de alguns a adoção e repetição de comportamento por outros membros. O autor defende, ainda, que a cultura envolve valores que estimulam comportamentos que muitas vezes estão relacionados a sentimentos enraizados, considerados pressupostos inconscientes.

De acordo com os dados analisados neste estudo, 75% dos colaboradores identificaram diferenças ou mudanças organizacionais após o processo sucessório e, de acordo com a maneira que isso ocorre, pode provocar inúmeros conflitos organizacionais, inclusive ocasionando traumas à organização. Esta ideia é corroborada por Estol e Ferreira (2006), que identificam que o processo sucessório pode ser traumático se não for dirigido de forma eficaz e com racionalidade, valorizando todos os fatores que interferem no processo. Ainda destacam que o sucesso na sucessão corresponde a

um evento de grande importância para a continuidade dos negócios da família.

Nas observações realizadas na empresa, não se identificaram maiores problemas no que se refere às relações interpessoais. Ainda assim, sugere-se atenção na manutenção de um bom clima organizacional, tendo em vista que os conflitos podem estar latentes e, ainda, não manifestos.

A sucessão em empresas familiares se refere ao encontro de caminhos que diminuam os efeitos das resistências individuais provocados em toda a organização. A resistência é um elemento natural que terá de ser enfrentado sistematicamente para evitar um bloqueio no processo de aprendizagem, a fim de, consequentemente, conquistar os resultados pretendidos (SÁ FREIRE et al., 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são preponderantes na economia mundial. Especialmente a partir da globalização econômica que interferiu nas demandas sociais, por motivos pessoais, desemprego e busca pela autonomia, observa-se na abertura de empresas familiares uma nova chance de se recolocar no mercado e ter sucesso imediato.

Durante a revisão bibliográfica para o desenvolvimento deste estudo observou-se que as empresas apresentam características relacionadas diretamente à equipe fundadora. Essas características são denominadas de cultura organizacional, sendo que na empresa estudada observam-se algumas características muito fortes voltadas à gestão de pessoas, perspectivas de crescimento e o tipo de relação dos liderados com os líderes.

Para todas as empresas familiares que em algum momento passarão por um processo sucessório, faz-se necessário um bom plano de sucessão, que mantenha e/ou permita a viabilidade do negócio.

Para o sucessor é importante que esteja preparado técnica e cientificamente para assumir a gestão da empresa. Esta preparação envolve conhecimento do ambiente em que irá atuar e as características da equipe. Dessa forma minimizam-se as chances de resistência e erros. No laboratório alvo do presente estudo, esse processo vem ocorrendo gradativamente e os sucessores estão assumindo funções de gestão em conjunto com os sucedidos para que, em curto prazo, consigam assumir e tomar decisões assertivas para maximizar os resultados da empresa.

Espera-se que o processo de sucessão nas empresas familiares possibilite para a organização a manutenção dos seus valores que já estão desenvolvidos e assimilados pelos seus colaboradores. Através do presente estudo, espera-se que haja contribuição para um repensar de profissionais/gestores organizacionais que atuam nesta área, de

modo que se atinja um melhor entendimento da cultura organizacional e do processo sucessório.

Por fim, é importante ressaltar que o conteúdo trabalhado neste constructo é fruto dos métodos empregados na atividade para esta empresa. Sendo assim, é importante destacar que o assunto não se esgotou, podendo ser aplicado a outras organizações através de diferentes formas de abordagem. Por ter sido aplicado a uma única empresa, os resultados não podem ser generalizados.

Quanto às limitações do estudo, pode-se considerar a sua reduzida amostra que corresponde a 18 colaboradores da instituição pesquisada. Sendo assim, as conclusões deste constructo aplicam-se somente a essa população, não podendo generalizar os resultados. É importante destacar que, por se tratar de um estudo em uma única empresa com amostra pequena, na área de análises clínicas, é importante que novos estudos sejam desenvolvidos em outras áreas e com amostras mais abrangentes para comparação de resultados e orientando possíveis decisões para melhorar resultados institucionais e acadêmicos.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro P. **Família S.A.**: Gestão de empresas familiares e solução de conflitos. São Paulo, SP: Atlas, 2006.
- ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; DE OLIVEIRA, J. L. Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 305-320, mai./ago. 2014.
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T. (Coord.). **Handbook de estudos organizacionais**. 3. v São Paulo: Atlas, 1999-2004
- CAMURI, W. C. A cultura organizacional e as relações de poder dos fundadores empresariais. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 7, n. 14, p. 7-22, 2008.
- CHANLAT, J.; SETTE TÔRRES, O. L. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T. (Coord.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999-2004. 3. v. (v.1). 279 p.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. São Paulo, 1976.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O. Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FARRINGTON, S. M.; VENTER, E.; BOSHOFF, C. The role of selected team design elements in successful sibling teams. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 191-205, jun. 2012.

FERREIRA, M. C. et.al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords). **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** 1. ed. 2001, 5ª tir./ Curitiba: Juruá, 2006

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais do I Egepe**, p. 299-312, out. 2000.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

FREITAS, M. E. Entrevista Jean-François Chanlat. **GV Executivo**, v. 7, n. 1, p. 62-69, jan./fev. 2008.

FRITZEN, G. S. **Estudo de sucessão administrativa em empresas familiares**: um levantamento bibliométrico entre os anos 2000 a 2010. 2012. 73 p. Monografia - Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, 2012.

FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar**: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife - uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 1998.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 217-236, mar./abr. 2012.

MONTENEGRO, A. V.; FEITOSA, R. L. Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 44, n. 1, p. 289-294, jan./jun. 2013.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTO, E. (Org.). **@-RH Conceitos e Práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: Editora UPF, 2006. 320p.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n.4, 570-581, 1979.

PETTIGREW, A. M.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p. ISBN 9788522414000.

SÁ FREIRE, P. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, ago. 2010.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Finanças USP**, São Paulo, v. 20, n. 49, p.109-125, jan./abr. 2009.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

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

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. Trad. Rosaura Maria C. L. Einchenberz. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, n. 2, p. 32-39, abr./jun. 1991.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias Observadas na Família Empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, jan./mar. 2005.

ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLI, J. C. **Cultura organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Systematic Literature Review on Lean System & Culture Dimensions

Alice Monnerat Erthal Levi
Leonardo Marques

Abstract

This study consists of a systematic literature review of academic publications laying in the intersection of two research streams: lean operations and culture. Despite lean system (LS) maturity, most firms still struggle to achieve the expected results with LS implementation. Recent literature focus on the effects and importance of the human perspective to the success of LS implementations and, within it, culture has been suggested as one of the major forces. The objective of this study is to investigate how national culture (NC) and organizational culture (OC) influence the LS and which key dimensions of both perspectives are relevant to LS implementation and sustainability. The systematic review used ISI database and the authors examined thirteen peer-reviewed full papers content. Major finding is that a cultural misfit culminates in a superficial lean adoption. An unsuccessful LS implementation compromises its sustainability and, therefore, the firm operational performance. This study offers a map of LS and culture based on a meta-synthesis of the extant literature. Besides the theoretical implications, the conclusions offer a guide to managers that face the challenges of implementing and sustaining LS.

Keywords: Lean System; Toyota Production System; National Culture; Organizational Culture; Systematic Literature Review.

INTRODUCTION

The lean system was developed at Toyota shop floor, when the Japanese automobile original equipment manufacturer (OEM) was trying to recover from the World War II defeat. Taiichi Ohno, chief engineer at that time, had the challenge of designing a business model that could balance a lack of resources and the need to gain share in a market where a great variety of models was available. The resulting strategy focused on waste reduction and increased production flexibility (Ohno, 1988). Toyota's success reached the East by the 1980's, when the world was presented to the Toyota Production System (TPS), as the 'lean system'. After the landmark publication of the book *The Machine that Changed the World* (Womack et al., 1990), both academics and practitioners directed their focus to understand the potential of this new production paradigm.

A wide range of terms have been used in extant literature to describe the lean system. Different terms may focus on the system's principles (e.g. continuous improvement - CI), practices (e.g. just in time - JIT), or its origin as a production system (lean production - LP). As time has passed, lean has broadened its scope, lean adoption has spread to businesses from multiple countries and different industry sectors, and the lean concepts have been recognized as a holistic approach, i.e. a philosophy and an organizational culture also referred to as the Toyota way or lean thinking. Regardless of the choices made by the original studies, this literature review will use the term lean system (henceforth LS).

Despite the maturity that the LS has reached as a production system and the increasing list of publications, such as academic papers, books, and 'how to' guides; most firms still struggle to achieve the expected results with LS implementation (Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014). According to a global survey conducted with more than 2,000 business executives, firms face inefficiencies along all steps of the implementation process (PUSTKOWSKI et al., 2014). The difficulties for firms to keep positive results over the medium and long terms (Lucey et al. 2005) has led to a growing academic interest in understanding the success factors and barriers of implementing and sustaining a LS.

Since the 1980's, the human factor has been increasingly highlighted as a key aspect of LS implementation (Power & Sohal, 1997), but it was only by the mid-90's that there was an increase of research focus on the effects and importance of the human perspective to the success of LS implementations. Different human factors have been proposed by the extant literature, such as: organizational and national cultures, change management, leadership support, workers engagement, work organization, training, communication, a continuous improvement culture among others (HINES et al., 2004; BHASIN, 2008; HINES et al., 2008; BATEMAN, 2001; BATEMAN, 2005; LUCEY et al., 2005; COMM & MATHAISEL, 2005; TURESKY & CONNELL, 2010; ROTHENBERG et al., 2001; SOLTERO & WALDRIP, 2002).

A recent literature review (Moyano-Fuentes & Sacristán-Díaz, 2012) confirms that research on lean has broadened its scope from shop-floor production to the strategic level of businesses. The study highlights two new dimensions for the analysis of research on LS: work organization and the impact of the geographical context. Both these dimensions refer to *culture*. Within the human perspective, culture has been suggested as the underlying force that guides managers and workers in implementing and sustaining the LS. A growing body of research has addressed national culture and organizational cultural contingencies that underlie the LS (Kull et al., 2014; James & Jones, 2014).

To the best of our knowledge, no previous literature review has focused on the intersection of LS and cultural aspects. In order to fill this gap, the present study aims to identify and understand how national culture (NC) and organizational culture (OC) dimensions have been addressed by the extant literature on LS. We seek to identify whether there is a consistent claim regarding lean and culture in academic research, as well as opportunities for future research on this topic. Our study is grounded in a systematic review of the literature in order to answer the following research questions:

- RQ1: How do national culture and organizational culture influence LS implementation and sustainability?
- RQ2: What are the key dimensions of both national culture and organizational culture relevant to LS implementation and sustainability?

The remaining of this paper is structured as follows. The next section provides details of the methodology employed for the systematic review of the literature. Sections 3 and 4 are devoted to present and discuss the results, respectively. The last section offers conclusion remarks and future research directions.

METHODOLOGY

Literature reviews aim to identify available knowledge and research gaps on specific questions. The methodology employed in this study is a systematic literature review, which “*differs from traditional narrative reviews by adopting a replicable, scientific and transparent process*” (Tranfield et al., 2003, p. 209). The process of systematic reviewing the literature minimizes researcher bias and provides an audit trail of all steps (Cook, Mulrow and Haynes, 1997). For academics, it increases methodological rigor and for practitioners, it helps accumulating knowledge from a range of studies. First developed in medical science, this research methodology has been increasingly used by management studies. The systematic approach has been recently adopted by Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes’ (2014) to map the intersection between lean, sustainability and supply chain management. Other authors have also adopted this methodology to map the literature regarding other lean-related research questions (Moyano-Fuentes & Sacristán-Díaz, 2012; Andersen et al., 2014; Hasle et al., 2012).

The first stage of handling a systematic review consists of planning the review with the development of a *review protocol* (Tranfield et al., 2003). Protocol is a plan that provides description of the steps to be taken, such as database selection and inclusion and exclusion criteria. Following this procedure, the chosen research engine was the *ISI Web of Science*, which covers not only the top journals in the fields of operations management and human resources, but also a wide range

of subject areas such as general management, health studies and engineering. We believe this choice of database allows a holistic perspective of LS implementation, instead of restricting the search to business studies. A brainstorming was used to select the keywords concerning the LS. Subsequently, snowballing was used to add keywords to the search as they were found in the literature. See Table 1 for the specific keywords used.

Table 1 - Search keywords

LEAN		
"lean management"	"lean *sigma"	"lean thinking"
"lean manufacturing"	"lean IT"	"lean culture"
"lean system"	"lean construction"	"lean philosophy"
"lean production"	"lean service"	"lean implement*"
lean suppl*	"lean health*care"	Toyota
"lean distribution"	"lean design"	-

The next stage defined by Tranfield et al. (2003) is *conducting the review*, which concerns of identifying and selecting the studies according to the defined protocol. The initial inclusion criterion was English-based papers published in peer-reviewed journals. The search did not define an initial date and covers publications until Jul-2015. Dissertations, books, unpublished working papers and conference papers were excluded in this step of the process. The initial search resulted in 119 articles. Papers of journals with no *impact factor* (Thomson Reuters) were also excluded. After the examination of abstracts the sample was reduced to 48 papers.

Meta-synthesis of final sample

This section presents a meta-synthesis (Denyer & Tranfield, 2006) of the 13 articles published between 2014 & 2015 on lean and culture. The majority of the studies are empirical papers, with over half of them using a quantitative research strategy and a survey as the research method. The detailed classification per article is shown in Table 02.

Table 02 - Classification of articles overall aspects

JOURNAL	YEAR	NATURE	RESEARCH STRATEGY	METHOD	INDUSTRY
Int. Journal of Operations & Production Management	2015	EMPIRICAL	QUANTI	SURVEY - 1st DB	MANUF. - MULTI
International Journal of Production Economics	2015	EMPIRICAL	QUANTI	SURVEY - 1st DB	MANUF. - MULTI
International Journal of Production Research	2015	EMPIRICAL	QUANTI	SURVEY - 1st DB	MANUF. - MULTI

Journal of Operations Management	2014	EMPIRICAL	QUANTI	SURVEY – 1st DB	MANUF.
International Journal of Production Research	2014	EMPIRICAL	QUANTI	SURVEY – 2nd DB	AUTOMOTIV E
International Journal of Production Economics	2014	EMPIRICAL	QUANTI	SURVEY – 2nd DB	MANUF.
Production Planning & Control	2014	EMPIRICAL	QUALI	MULTI CASE STUDY	AEROSPACE
Ieee Transactions on Engineering Management	2014	EMPIRICAL	QUALI	MULTI CASE STUDY	AUTOMOTIV E
International Journal of HR Management	2014	EMPIRICAL	QUALI	SINGLE CASE STUDY	AUTOMOTIV E
Economic and Industrial Democracy	2015	EMPIRICAL	QUALI	SINGLE CASE STUDY	MANUF. – METAL
American Journal of Medical Quality	2014	EMPIRICAL	MIXED	CASE STUDY + SURVEY	HEALTHCAR E
Organizational Dynamics	2015	THEORETIC AL	-	CONCEPTUA L	MULTI
Bmj Open	2014	THEORETIC AL	-	LIT VER	HEALTHCAR E

Besides the quantitative emphasis, Table 02 also shows a clear predominance of the manufacturing industry, as already pointed in the extant literature. The automotive sector is the top 1 sector, but the sample also covers other industries, both as single-sectors studies and multi-sectors studies. As an example, two articles are focused on lean healthcare.

The Role of Culture

The analysis of the cultural aspects is organized according to two perspectives as defined in the introduction: national culture (NC) and organizational culture (OC). Among the empirical studies, four articles adopt a NC perspective, one of which compares NC with OC. Seven other studies focus on the OC perspective, as shown in Table 03. Complementary information about data collection and sample details is also presented in Table 03. Next, each perspective is discussed.

Table 03 - Details of empirical studies

AUTHORS	JOURNAL	DATA COLLECTION	COUNTRY	SC/ORG	NC/OC
James & Jones, 2014	Int J HRM	31 personal interviews with different stakeholders (only one from shop floor), observations, field notes, documentation, internet research - longitudinal perspective	INDIA	ORG	NC
Oudhuis & Olsson, 2015	Econ Ind Democracy	Semi-structured interviews with all organizational levels and union, observations	SUEDEN	ORG	NC
Wiengarten et al., 2015	IJOPM	n=932; managers as respondents	MULTI (6)	ORG	BOTH
Kull et al., 2014	Int J Prod Econ	n=1,453; data from GMRG world-wide survey	MULTI (24)	ORG	NC
Bortolotti et al., 2015	Int J Prod Econ	n=317 plants; 23 multi-level respondents per plant	MULTI (10)	ORG	OC
Jayamaha et al., 2014	Int J Prod Research	n=2,613; data from Toyota's annual survey	MULTI (27)	ORG	OC
Glover et al., 2015	Int J Prod Research	n=65 Kaizen events (8 orgs); Managers and/or Kaizen leaders as respondents	US	ORG	OC
Martinez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014	Prod Plan & Control	Five production plants; semi-structured interviews (2 or 3 respondent per plant - manager, lean leader and some lean experts), surveys, plant visits (discussion with shop floor workers)	SPAIN	SCM	OC
Pereira et al., 2014	Ieee Trans Eng Mgmt	Direct participant observer involvement and evaluation of archival records; Interviews with project managers and design engineers; unit of analysis was the PD practice at the supplier project level	US & JAPAN	SCM	OC
Fullerton et al., 2014	JOM	n=244, respondents had accounting and finance backgrounds, with titles of controller, CFO, and VP of finance	US	ORG	OC
Morganti et al., 2014	Amer J of Med Qual	Semistructured group interviews with each organization's QI implementation team; also respondents of two surveys	US	ORG	OC

The first two studies addressing NC take a qualitative approach to understand how differences between the Japanese culture and the host-country culture (in these cases, India and Sweden, respectively) can impact the success of LS implementation. Both studies emphasize that cultural differences cannot be ignored when transferring a production system inherently based on a specific cultural value system. Conversely, they must be carefully considered in order to benefit from the supportive cultural traits of both the Japanese culture and the host-country culture in order to maximize the chances of a successful adoption of the LS. In the first NC-focused paper, when comparing Japan with India, James & Jones (2014) identified significant differences in industrial relations, decision making processes, and work ethics and motivation. The study proposes some HR practices adaptations, such as more hierarchic organizational levels, foregrounding Indian managers at senior levels, recognition of trade unions. In brief, the study shows that adaptations of some LS practices and procedures which do not harm/conflict with LS principles contribute to change acceptance and, therefore, to implementation success in another country.

In the second study looking at NC, Oudhuis & Olsson (2015) consolidate the main differences between the Sweden and the Japanese cultures. The authors pointed out perfection, obedience, uncertainty avoidance, long term view and other Japanese culture elements in opposition to Swedish cultural traits of participation, self-government, equality and creativity. According to them, those dimensions are present in the socio-technical production system design, which is the main production paradigm in Sweden, and which differs deeply from lean production. OC-focused articles will oppose such arguments in some degree. For example, participation is closely related with LS principle of making decisions by consensus. Self-

government is directly linked to employee empowerment, also present in the LS. Creativity, in turn, may be fostered by continuous improvement, another major LS principle. Later on this section, these arguments, as presented by other authors, will be further developed.

The other two articles taking a NC perspective are quantitative studies conducted in multiple countries. Wiengarten et al. (2015) demonstrate that NC is the dominant force over OC with regards to lean performance and its potential disadvantages cannot be fully counterbalanced by OC. The study compares the national collectivism dimension (individualism index - IDV) proposed by Hofstede (1991) with organizational collectivism, based on the following scale items: plant wide shared vision, mission and goals; employee involvement; and employee training and education. It is important to note the low IDV range amongst the participant countries in the study of Wiengarten et al. (2015). While the Hofstede's rank ranges from index 6 to 91 (Hofstede, 1991), their survey considers only countries ranging from 70 to 91, which represents the top 16 rank positions out of 76 countries in the original study.

The fourth NC-focused study (Kull et al., 2014) offers partial support to the assumption that lean effectiveness is sensitive to NC dimensions. The study considers all GLOBE¹ dimensions, except gender egalitarianism, summarized in Table 04. According to the study, the LS is most effective in countries that value four of the GLOBE dimensions, namely: high uncertainty avoidance, low assertiveness, low future orientation, and low performance orientation. Originally, Kull et al. (2014) expected to confirm the influence of the first two dimensions (high uncertainty avoidance and low assertiveness) and to confirm the other two dimensions (future orientation and performance orientation) as positive moderating effects. The sample in this study offers opposing views of performance orientation and future orientation. On the one hand, one of OC-focused study to be presented (Bortolotti et al., 2015), suggests the expectation of "future orientation" as a positive effect. On the other hand, Pereira et al., (2014) highlight Toyota culture as process-oriented. Hence, the antagonistic/adversarial expectation (in Kull et al. study) might be explained by a misinterpretation of performance orientation and LS efficiency focus as the same thing.

1 "GLOBE is a research project developed by a group of social scientists and management scholars worldwide to define a culture measurement model" (House et al., 2004).

Table 04 - GLOBE Cultural Dimensions

dimensions	
<i>Power distance</i>	The degree to which members of an organization or society expect and agree that power should be stratified and concentrated at higher levels of an organization
<i>Institutional collectivism</i>	The degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action
<i>In-group collectivism</i>	The degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families
<i>Future orientation</i>	The degree to which individuals in organizations or societies engage in future oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying individual or collective gratification
<i>Performance orientation</i>	The degree to which an organization or society encourages and rewards group members for performance improvement and excellence
<i>Gender egalitarianism</i>	The degree to which an organization or society minimizes gender role differences while promoting gender equality
<i>Assertiveness</i>	The degree to which individuals in organizations or societies are assertive, confrontational, and aggressive in social relationships
<i>Uncertainty avoidance</i>	The extent to which members of an organization or society strive to avoid uncertainty by relying on established social norms, rituals, and bureaucratic practices
<i>Humane orientation</i>	The degree to which individuals in organizations or societies encourage and reward individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring and kind to others

Source: House et al. (2004)

As previously mentioned, the majority of the sample (seven studies) has focused on the OC perspective of culture. Despite the fact that Wiengarten et al. (2015) found NC predominant over OC, most studies seem to find OC as the prevalent perspective. According to OC research, cultural values are the underlying factors that trigger observed practices (Schein, 1984). OC is, therefore, a combination of practices, values and beliefs shared by organizational members (Detert et al., 2000), nevertheless, the majority of OC-focused studies also included lean practices as constructs and variables. Next, the OC-focused studies will be presented.

The first study considers the same culture dimensions from GLOBE model as Wiengarten et al. (2015). But, unlike them, Bortolotti et al. (2015) propose to examine only the OC perspective. Their research compares differences in successful and unsuccessful lean plants in respect to which culture dimensions influence the firm's results. Unlike Kull et al. (2014)'s NC perspective, successful lean plants did show higher levels of institutional collectivism, future orientation, and humane orientation; and a lower level of assertiveness. These contradictions indicate the need for further investigation in order to explain the differences of culture as a moderating effect according to the chosen culture perspective, i.e. OC or NC.

In addition to that, Bortolotti et al. (2015) also investigate LS practices impact on organization results, based on the classification of soft and hard practices. Soft lean practices are those related to human factors/resources. The soft practices considered in the study are: (1) small group problem solving, (2) training employees, (3) top management leadership for quality, (4) supplier partnership, (5) customer involvement, and (6) continuous improvement. Hard practices include setup time reduction, JIT deliveries by suppliers, equipment layout for continuous flow, kanban, statistical process control, and autonomous maintenance. The study indicates that successful lean plants use soft lean practices more extensively than unsuccessful lean plants. Adoption of hard practices indicated the LS

adoption level of the organization (high lean or low lean), but there was no significant difference of hard practices adoption between high performance and low performance organizations.

Hard and soft practices influence on organizational performance was also investigated by Jayamaha et al. (2014). In this research, 'people development', which includes the dimensions of respect and teamwork, had no direct effect on performance, but an indirect effect by leveraging 'process improvement', which is considered a hard practice. We believe this is explained by a revision of the concept of hard practices. In the study of Jayamaha et al. (2014), process improvement includes long term focus, *kaizen* activities (i.e. continuous improvement practices) and *genchi genbutsu* (i.e. tackling problems at the source) (), whereas Bortolotti et al. (2015) considers continuous improvement practices as a soft practice . Despite adopting the term 'hard' for practices that are often defined as 'soft' by other authors, both articles shed light to the importance of intangible resources and human-related factors on LS implementation and operational performance.

Continuous improvement (*kaizen*) is undoubtedly one of LS major pillars, whether considered as hard or soft practices. Regarding to its relevance, Glover et al. (2015) published the results of a quantitative study on the extent to which the changes as a result of continuous improvement events (also known as *Kaizen* events) have a lasting impact on the work area. Respondents reported moderate levels of impact. A major conclusion was that the ability to impact a work area from a *Kaizen* event, after significant time has lapsed, is in part explained by management and workforce acceptance of change. This supports Bortolotti et al. (2015) statement about cultural misfit culminating in superficial lean adoption.

The study of Martinez-Jurado & Moyano-Fuente (2014) also shed light into the 'change management' aspects of LS implementation. Their multiple case study conducted in Spain propose a framework of why and how do firms adopt LS. The framework takes a supply chain perspective, as opposed to the within-boundaries perspective adopted by most of the other studies. They investigate success factors for what they define as three stages of the lean transformation process. First, the *trigger factors*: customers and competitors factors; manufacturing and corporation motivation to LS adoption. Then, the *success factors*: deep-rooted culture of total quality; top management commitment; lean organizational structure (meaning dedicated resources); lean leader role; institutional support (from public administration and industrial development of sector). They also pointed out to the importance of the *control factors*, i.e. factors that firms should control during the adoption phase, namely unionization and initial skepticism/resistance. The study shows that the control of unionization, top management commitment and the role of lean

leaders have a positive effect on the ability of the firm to overcome initial resistance and skepticism.

Pereira et al. (2014) also adopt a supply chain perspective to discuss LS. Their study looks at why there is a gap between practice and performance when comparing the American and Japanese approaches to lean supply management and product development (PD). According to their study, the major reason why some firms have struggled to implement Toyota's PD practices, despite having tried for decades, lies in differences in OC. The main cultural differences between Toyota and an American OEM identified in this qualitative study were related to: (1) risk acceptance, (2) people's involvement; (3) deep technical competences; (4) trust in suppliers and workers; (5) empowerment, (6) constant and efficient communication; (7) process orientation. The authors also conclude that some of these Toyota cultural traits do not resemble Japanese National Culture.

The difference between Japanese NC and specific traits of the Toyota culture is corroborated by Kull et al. (2014), which found human orientation, in-group collectivism, institutional collectivism and power distance as not significant NC dimensions to LS success. They concluded that the "ideal" culture for LS adoption can differ from mainstream Japanese culture. Because OC is not as deep or unchangeable as NC, as explained by many scholars (Wilkins & Ouchi, 1983), this should be comforting news for practitioners.

The next two articles of the sample address the claim of a holistic view of LS implementation and LS impacts investigating LS beyond plant level and beyond manufacturing industry. The first focus on lean management accounting practices (MAP) and indicates that lean MAP support lean operational performance as part of a holistic enterprise strategy (Fullerton et al., 2014). The study highlights the benefits of implementing the LS culture not only at plant level, but also in other business areas such as accounting and HR. The remaining empirical study from the sample attempted to assess the effective contribution of a lean healthcare training on the expansion of lean competencies and quality improvement (Morganti et al., 2014). Unfortunately, the statistical analyses were compromised due to a small sample size trying to explain a large number of variables. Hence, we refrain from discussing their results.

Appendix A consolidates constructs and major finding of each empirical research from sample, as discussed above. It also presents the LS stage being studied, specifying whether it covers the implementation stages or the sustainability of the LS over the time.

The remaining articles from sample are the theoretical studies. The first one (Schuler, 2015) discusses the concept and practice of talent management. It proposes a framework which contemplates aspects such as leadership, values, company culture, strategies and the external environment of their companies. The last one, as previously mentioned, is a literature review of previous literature reviews on lean

healthcare (Andersen et al., 2014). The study identified 23 facilitators associated with successful LS interventions. The facilitators most frequently identified were management and leadership engagement, a supportive culture, accurate data and training, along with team involvement.

DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The present section intends to discuss major findings regarding the research questions. It also presents the contributions to academics and practitioners and the recommendations of future research.

Discussions

The first research question aims to understand how national culture and organizational culture influence LS implementation and sustainability. In some degree, the totality of the studies found significant relations between cultural aspects and LS success, supporting the claim for a holistic approach of this system. Studies showed the negative impact of trying to implement LS without taking cultural differences into consideration. A cultural misfit culminates in a superficial lean adoption. This also compromises LS sustainability and, therefore, operational performance.

The second research question is related to key dimensions of both national culture and organizational culture. As discussed above, some studies focused on NC perspective, whereas LS was developed in such a unique context (post World War) and is so deeply rooted in Japanese culture. One study even proposed NC predominance over OC dimensions. But it is important to highlight the flaw identified on the countries sample selection of this study, which might harm the findings. Despite that, the NC-focused studies showed convergence on some NC dimensions, such as high uncertainty avoidance, low assertiveness, obedience and perfection.

The majority of the studies considered a OC perspective advocates about the unique cultural traits of LS. A core finding is that people involvement and people development should be understood as an integral component of a complete implementation of Lean. Culture dimensions related to that which are common to all OC-focused studies are workers participation commitment, empowerment, top management commitment, institutional support, shared vision, training and continuous improvement. One study added two important OC dimensions for LS success – accepting changes and avoiding blame.

Long term perspective, institutional collectivism and performance/process orientation seems to be divergent between NC and OC perspectives among the studies. Therefore, there is a need for further investigations on those dimensions.

Major conclusion is that both NC and OC-focused studies might agree that the “ideal” culture for LS implementation and sustainability differs from Japanese culture. On the one hand, because OC is not as deep or unchangeable as NC, this should be comforting news for practitioners. On the other hand, if an organization’s culture is the results of its unique history and leadership, then simply ‘copying’ Toyota’s culture is not the smartest solution. It seems that each organization will have to deeply understand LS principles to better adjust its practices to meet desired values and, finally, starts to build its “ideal” culture.

Contributions and Future Research

This study presents theoretical and empirical contributions. It offers a map of LS and culture based on a meta-synthesis of the extant literature. The identification of NC and OC relations to LS and significant dimensions to its success highlights the literature gaps that still exist, despite LS maturity. Besides the theoretical implications, the conclusions offer a guide to managers that face the challenges of implementing and sustaining LS in contextual setting other than Japanese Toyota plants.

With regards to limitations of this study, it would be enlightening to expand the sample by analyzing the literature of a wider range of years, acknowledge the literature evolution on the topic. Considering other research databases could also broad knowledge on this study focus.

As pointed out by conclusions, deeper understanding on exactly contribution to each cultural dimensions, considering NC and OC interaction. Investigation on gender egalitarianism could provide information about its impact on LS, since this cultural dimension was not included in any study from the sample. Additionally, claims for longitudinal researches, with multiple informants, in contexts different from manufacturing plants persist.

REFERENCES

- ANDERSEN H, ROVIK KA, INGEBRIGTSEN T. *Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews*. BMJ Open, vol. 4, pp. 1-8, 2014. doi:10.1136/bmjopen-2013-003873
- BATEMAN, N. *Sustainability: a Guide to Process Improvement*. Lean Enterprise Research Centre, Cardiff University, Cardiff, 2001.
- BATEMAN, N. *Sustainability: the elusive element of process improvement*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 25, n. 3, p. 261-276, 2005.
- BHASIN, S. *Lean and performance measurement*. Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 19, n. 5, p. 670-684, 2008.

Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P. *Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices*. Int. J. Production Economics, vol. 160, pp. 182-201, 2015. doi: 10.1016/j.ijpe.2014.10.013

COMM, C.L., MATHAISEL, D.F.X. *A case study in applying lean sustainability concepts to universities*. International Journal of Sustainability. Higher Edu., vol. 6, n.2, p. 134-146, 2005.

COOK, D. J., MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. *Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions*, Annals of Internal Medicine, vol. 126, n.5, pp. 376-380, 1997.

DENYER, D., & TRANFIELD, D. *Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base*. Management Decision, vol. 44, n. 2, pp. 213-227, 2006. doi:10.1108/00251740610650201

DETERT, J., SCHROEDER, R.G., MAURIEL, J., *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*. Academic Management Review, vol. 25, n. 4, pp. 850-863, 2000.

FULLERTON, R., KENNEDY, F., WIDENER, S. *Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices*. Journal of Operations Management, vol. 32, pp. 414-428, 2014. doi: 10.1016/j.jom.2014.09.002

GLOVER, W. J.; FARRIS, J. A.; VAN AKEN, E. M. *The relationship between continuous improvement and rapid improvement sustainability*. International Journal of Production Research, vol. 53, n.13, pp. 4068-4086, 2015. doi:10.1080/00207543.2014.991841

HASLE, P.; BOJESEN, A.; JENSEN, P. L.; BRAMMING, P. *Lean and the working environment: a review of the literature*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 32, n. 7, pp. 829 - 849, 2012. doi:10.1108/01443571211250103.

HINES, P., HOLWEG, M., RICH, N. *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*. Int. J. Operations Prod. Manage, vol. 24, n. 10, p. 994-1011, 2004.

HINES, P., FOUND, P., GRIFFITHS, G., HARRISON, R. *Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving*. Lean Enterprise Research Centre, Cardiff University, Cardiff, 2008.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. London, McGraw - Hill, 1991.

HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W., GUPTA, V. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2004.

JAMES, Reynold; JONES, Robert. *Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India: implications for human resource management*. The International Journal of Human Resource Management, vol. 25, n. 15, pp. 2174-2191, 2014. doi: 10.1080/09585192.2013.862290

JAYAMAHA, N. P.; WAGNER, J. P.; GRIGG, N. P.; CAMPBELL-ALLEN, N. M.; HARVIE, W. *Testing a theoretical model underlying the 'Toyota Way' - an empirical study involving a large global sample of Toyota facilities*. International Journal of Production Research, vol.52, n.14, pp. 4332-4350, 2014. doi: 10.1080/00207543.2014.883467

KULL, T. J., YAN, T., LIU, Z., WACKER, J. G. *The moderation of lean manufacturing effectiveness by dimensions of national culture: Testing practice-culture congruence hypotheses*. Int. J. Production Economics, vol. 153, pp. 1-12, 2014. doi:10.1016/j.ijpe.2014.03.015

LUCEY, J., BATEMAN, N., HINES, P. *Why major lean transitions have not been sustained*. Management Services, vol. 49, n. 2, p. 9-13, 2005.

MARTÍNEZ-JURADO, P.J., & MOYANO-FUENTES, J. Lean management, supply chain management and sustainability: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, vol. 85, pp. 134-150, 2014. doi:10.1016/j.jclepro.2013.09.042

MORGANTI, K. G.; LOVEJOY, S.; BECKJORD, E. B.; HAVILAND, A. M.; HAAS, A. C.; Farley, D. O. *A Retrospective Evaluation of the Perfecting Patient Care University Training Program for Health Care Organizations*. American Journal of Medical Quality, vol. 29, n.1, pp 30 -38, 2014. doi: 10.1177/1062860613483354

MOYANO-FUENTES, J.; SACRISTÁN-DÍAZ, M. (2012). Learning on lean: A review of thinking and research. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 551-582. doi:10.1108/01443571211226498

OHNO, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, New York: Productivity Press, 1988.

OUDHUIS, Margareta; OLSSON, Anders. *Cultural clashes and reactions when implementing lean production in a Japanese-owned Swedish company*. Economic and Industrial Democracy, vol. 36, n. 2, pp. 259 - 282, 2015. doi: 10.1177/0143831X13505118

PEREIRA, Ryan; RO, Young K.; LIKER, Jeffrey K. *Product Development and Failures in Learning from Best Practices in U.S. Auto: A Supplier Perspective*. IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 61, n. 3, 2014. doi: 10.1109/TEM.2014.2323060

POWER, D. J.; SOHAL, A. S. *An examination of the literature relating to issues affecting the human variable in just-in-time environments*. Technovation, vol. 17, n.11/12, pp. 649-666, 1997.

PUSTKOWSKI, R.; SCOTT, J.; TESVIC, J. *Why implementation matters*. McKinseyCompany, 2014.

ROTHENBERG, S., PIL, F. and MAXWELL, J. *Lean, green and the quest for superior environmental performance*. Production and Operations Management, vol.10 n.3, 228-43, 2001.

SCHEIN, E.H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan. Manag. Rev. vol. 25, no. 2, pp. 3, 1984.

SCHULER, Randall S. *The 5-C framework for managing talent*. Organizational Dynamics, vol. 44, pp. 47-56, 2015. doi: 10.1016/j.orgdyn.2014.11.006

SOLTERO, C., WALDRIP, G. *Using kaizen to reduce waste and prevent pollution*. Environ. Qual. Manage., vol. 11, n. 3, p. 23-38, 2002.

TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management, vol. 14, n.3, pp. 207-222, 2003. doi:10.1111/1467-8551.00375.

TURESKY, E.F., CONNELL, P. *Off the rails: understanding the derailment of a lean manufacturing initiative*. Organizational Management Journal, vol. 7, n. 2, p. 110-132, 2010.

WIENGARTEN, F., GIMENEZ, C., FYNES B., FERDOWS, K. Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices", International Journal of Operations & Production Management, vol. 35, n. 3, pp. 370 – 391, 2015. doi:10.1108/IJOPM-09-2012-0357

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. Administ. Sci. Quart., vol. 28, no. 3, pp. 468-481, 1983.

WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROSS, D. *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates, 1990.

Appendix A

AUTHORS	NC/OC	LEAN STAGE	CONSTRUCTS	FINDINGS
James & Jones, 2014	NC	Implementation	(a) Industrial relations (company union, flexible labour organization, performance appraisal system); (b) Decision-making (education, communication, consultation, participation, involvement, empowerment, facilitation, group-oriented, consensus-seeking); and (c) Work ethics and motivation (loyalty and identification with the company, devotion to work).	LS should not be regarded as a set of practices that can be divorced from cultural and historical issues; its transference efficacy depends on the unique cultural, social, historical and environmental factors peculiar to the host country; and it suggests HRM adaptations to LM implementation in Toyota Indian subsidiary.
Oudhuis & Olsson, 2015	NC	Implementation	(a) Long-term perspective, (b) Collectivism, (c) Fear of losing face, (d) Uncertainty avoidance, (e) Learning by heart (f) Love of detail (g) Not being allowed to make mistakes and (h) control in relation to the process.	The main differences between the Sweden and the Japanese cultures are identified. The research pointed perfection, obedience, uncertainty avoidance, long term view and other Japanese culture elements in opposition to Swedish cultural traits of participation, self-government, equality and creativity. Such different mindsets cannot be ignored, but can be handled through understanding and by taking them into regard.
Wiengarten et al., 2015	BOTH	Sustainability	(a) National collectivism; (b) Organizational collectivism (plant wide shared vision, mission and goals, employee involvement and employee training and education) and (c) Lean practices (main ones: layout, batch size, pull production, maintenance & housekeeping).	National culture is the dominant force moderating performance and its potential disadvantages cannot be fully counterbalanced by organizational culture.
Kull et al., 2014	NC	Sustainability	(a) GLOBE dimensions, except gender egalitarianism; (b) Lean manufacturing practices (cellular manufacturing, process redesign, just-in-time, manufacturing throughput time reduction, setup time reduction, statistical process control, waste reduction); and (c) Operational performance (cost, quality and delivery).	LM is most effective in countries that value high uncertainty avoidance, low assertiveness, low future orientation, and low performance orientation. Human orientation, in-group collectivism and institutional collectivism are found to be insignificant. This "ideal" culture differs from Japanese mainstream culture.
Bortolotti et al., 2015	OC	Sustainability	(a) GLOBE dimensions (except gender egalitarianism); (b) Lean hard practices (setup time reduction, JIT deliveries by suppliers, equipment layout for continuous flow, kanban, statistical process control, and autonomous maintenance) and (c) Lean soft practices (small group problem solving, training employees, top management leadership for quality, supplier partnership, customer involvement, and continuous improvement).	Successful lean plants show higher institutional collectivism, future orientation, humane orientation, and lower level of assertiveness than unsuccessful lean plants. While the first three are common features of high performers in general, a low level of assertiveness is typical only of successful lean plants. In addition, successful lean plants use soft LM practices more extensively than unsuccessful lean plants.

Jayamaha et al., 2014	OC	Sustainability	(a) Process improvement -CI (long term focus, <i>kaizen</i> activities and <i>genchi genbutsu</i>) and (b) People development (respect and teamwork).	People development has no direct effect on outcomes, but it has an indirect effect on outcomes by leveraging process improvement. Organizations struggle to achieve similar levels of performance as Toyota because Toyota's people development capabilities are unique. A core finding is that people development should be understood as an integral component of a complete implementation of LS.
Glover et al., 2015	OC	Sustainability	(a) Kaizen characteristics (experimentation & continuous improvement); (b) Post-event characteristics (institutionalising change, improvement culture, performance review, avoiding blame, accepting changes); and (c) the impact of Kaizen events on area post-implementation.	The ability to impact a work area from a Kaizen event after significant time has lapsed since initial implementation is in part explained by the extent to which management and the workforce are accepting of change. It found also that higher perceptions of accepting changes appear to be evident in work areas that encourage learning and stewardship among their employees.
Martinez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014	OC	Implementation	(a) Trigger factors: external factors (customers & competitors), and LP adoption motivation level (manufacturing and corporation motivation); (b) Success factors: deep-rooted culture of total quality, top management commitment, dedicated resources; lean leader role, institutional support; and (c) Control factors: unionization and initial skepticism and resistance.	Without the engagement and commitment of the whole organization to LS, the initiative is doomed to failure. Success factors identified in different adoption stages were: a prior total quality culture, top managers full commitment, a lean organizational structure (at least, having a series of people devoted full-time to the adoption process and deployment), joint and agreed negotiation with unionization and use a variety of mechanisms to overcome initial skepticism and resistance.
Pereira et al., 2014	OC	Sustainability	(a) Risk taking, (b) Outcome orientation, (c) People orientation (support), (d) Team orientation (co-hesiveness), and (e) Stability (structure)	A major reason some firms have struggled to adapt production development practices from Toyota lies in differences in OC. Unlike American OEM, Toyota adopted an active risk reduction strategy; workers from all levels involvement in decision making processes; engineers deep technical competency; workers empowerment; intensive communication both within the organization and with suppliers; process-oriented approach; trusts in suppliers. It concludes that the OC is not as "deep or immutable" as NC, and since Toyota practices are not contradictory to US culture, it should be possible for American OEM to change.
Fullerton et al., 2014	OC	Implementation	Lean practices (standardization, manufacturing cells, reduced setup times, kanban system, one-piece flow, reduced lot sizes, reduced buffer inventories, 5S, Kaizen); (b) MAP practices (simplified and strategically aligned MAP, visual performance measures, and value stream costing); (c) Operations performance, and (d) Financial performance.	Lean manufacturing has a significant relationship with operations performance as does lean MAP. Visual performance measures are directly related to operations performance, which in turn is directly related to financial performance. The lean MAP work together as a package, and in doing so, both value stream costing, the use of visual performance measures and simplified and strategic management accounting act as operations

				performance mediators.
--	--	--	--	------------------------

Proposta de Um Modelo de Apoio Tecnológico para a Melhoria da Gestão de Operações em Pequenas Empresas

Leonardo Araujo de Carvalho
Ricardo Sarmiento Costa
Eduardo Galvão Moura Jardim

Resumo

Este trabalho analisa, por um lado, as oportunidades de melhoria operacional trazidas pela tecnologia Lean e pela Teoria das Restrições e, por outro, as limitações de recursos humanos, tecnológicos e financeiros que limitam as atividades dos pequenos negócios. Como mediação destas oportunidades e limitações, propõe-se um modelo de apoio tecnológico que visa à melhoria da competitividade e lucratividade das pequenas e médias empresas. Espera-se através desse modelo de atuação não apenas a solução de problemas imediatos, mas também elevar as chances de incorporação destas ideias de forma duradoura nestas organizações.

Palavras-chave: Pequenas e médias empresas; Consultoria; Teoria das Restrições; Produção enxuta; Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Com o substancial avanço da competitividade, cresce o interesse pela discussão de mecanismos potencializadores da implantação de novas tecnologias de gestão das operações nas empresas, uma vez que estas passam a ser cada vez mais percebidas como um lastro de sustentação das organizações, necessário na captação de clientes num mundo globalizado, no qual o poder de influência dos consumidores tem ganhado inegável relevância.

Entretanto, a realidade tem revelado dificuldades de inclusão dessas abordagens em algumas empresas brasileiras, sobretudo naquelas de menor porte. Uma das barreiras são, indiscutivelmente, as limitações de recursos, aliadas às poucas alternativas de crédito de baixo custo disponibilizadas no mercado nacional para este segmento de empresas.

Diante deste cenário, consultores independentes têm o enorme desafio de internalizar nestas organizações modelos de gestão mais coerentes com a dinâmica da economia atual, tendo como obstáculos adicionais as resistências culturais naturais à incorporação de algumas filosofias de administração modernas como o *Lean* e a Teoria das Restrições, que questionam paradigmas e comportamentos tradicionais.

2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Por contarem com uma disponibilidade maior de recursos, as grandes organizações têm naturalmente uma maior propensão a se cercar de novas tecnologias e investir em novas metodologias de gestão. Dentre elas aparecem com certa frequência a Teoria das Restrições, que se centra no gerenciamento apropriado das questões, que paralisam ou limitam a produção, e a Produção Enxuta, cujo enfoque maior se volta para a simplificação, o fluxo contínuo e a flexibilidade da produção, tendo como perspectiva o interesse cliente.

Paradoxalmente, estes modelos de gestão de operação, os quais geralmente proporcionam resultados superiores para grandes e emblemáticas organizações, imersas em contextos competitivos, não são encontrados com muita frequência no universo das pequenas e médias empresas, as quais estão submetidas a uma situação de maior adversidade, comparativamente às de grande porte.

Os governos buscam estimular a competitividade e o crescimento sustentável dessas empresas, através de mecanismos de incentivo. No Brasil há apoios financeiros para consultorias de gestão em pequenas e médias empresas, como são os casos de programas de incentivo operados pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos em parceria com instituições de pesquisa e fundações de apoio estaduais), do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), e sobretudo do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresas).

Como os recursos são escassos, um grande desafio neste contexto é vislumbrar uma forma de implantação destas tecnologias que seja fácil, rápida e de baixo investimento inicial. Ocorre que as condições de contorno e a realidade de disponibilidade de financiamentos existentes limitam o pleno desenvolvimento dessas metodologias no contexto das PMEs (Pequenas e Médias Empresas).

3. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Diferenças entre as PMES e as grandes empresas

Se por um lado, aspectos como a globalização, as inovações provenientes dos avanços da tecnologia e a internet abriram espaço para novas oportunidades para as pequenas e médias empresas, por outro, as exigências de qualidade, com redução das margens de lucro, criaram um ambiente desafiador para o pequeno empresário. (JANSEN, L.; ROTONDARO; JANSEN, J.; 2005).

Entender as diferenças entre as questões associadas diretamente ao porte das empresas pode dar subsídios importantes para os atores preocupados em otimizar e implantar novas metodologias nas PMEs, através de intervenções externas, como nos casos de consultorias. Garengo, Biazzo e Bititci (2005) se detiveram em detalhar alguns pontos característicos e específicos das PMEs:

- a) os processos das PMEs são menos estruturados e informais, por consequência tendo dificuldades com o controle interno;
- a) as PMEs possuem seus processos de aprendizagem baseados no *"learning by doing"*, sobretudo por conta de sua limitação de recursos, resultando em menores investimentos em capacitação e em P&D;
- b) elas detêm um maior grau de flexibilidade e de resposta às variações de demandas, por conta de sua estrutura enxuta;
- c) atuam mais fortemente em atividades operacionais, e por restrições de recursos, acabam dedicando pouco tempo a questões mais estratégicas;
- d) as decisões são fortemente centralizadas na figura do dono do negócio.

Dois outros estudiosos, Taylor e Taylor (2013), fizeram um levantamento de vários estudos, consolidando outras características das PME, algumas das quais se encontram aqui listadas:

- a) as empresas de menor porte são menos adeptas aos procedimentos formais, controles e padronização de processos. Sua coordenação interna trabalha normalmente com pouca utilização desses recursos;
- b) não seguem um planejamento estratégico rígido, tendo um foco maior no curto prazo e nos resultados mais imediatos;
- c) não investem muito em capacitação por não valorizarem muito o ensino formal e por restrições de recursos, preferindo prospectar e contratar profissionais com habilidades e conhecimentos específicos;
- d) são menos lucrativas pelo fato de terem resultados de negociações de compras inferiores sem ganhos significativos de escala. Estas empresas realizam geralmente menores investimentos em pesquisas e desenvolvimento, bem como em marketing, auferindo resultados geralmente menores ao negócio;
- e) o tempo de sobrevivência das PMEs é geralmente menor, se comparado a uma empresa de maior porte, podendo ser uma consequência direta da falta de capacitação técnica dos seus gestores, da pouca de experiência gerencial, além da negligência de aspectos estratégicos organizacionais;
- f) são menos adeptas ao planejamento de carreira e desenvolvimento do corpo gerencial, sendo percebido como uma das possíveis causas o temor dos donos das empresas em exporem suas limitações a terceiros.

Observam-se, numa primeira análise, que alguns destes elementos característicos, citados acima, se mostram benéficos para as PMEs, como por exemplo, a flexibilidade e rapidez de resposta. Estes dois itens são compartilhados por Creelman (2014), o qual

lembra que um menor número de níveis hierárquicos, usualmente identificado nestas empresas, acaba favorecendo a aproximação entre os integrantes, que interagem mais facilmente, refletindo-se em menores tempos de resposta.

Por estas organizações serem detentoras de uma estrutura mais enxuta, acabam geralmente se beneficiando de custos indiretos menores. O tamanho também acaba contribuindo para que uma decisão tomada pela direção seja colocada em prática com maior presteza e a implantação ocorra com maior rapidez. Estas características acabam se tornando diferenciais e são benéficos num cenário de empoderamento dos clientes, no qual se verificam necessidades constantes de ajustes na produção (GUELBERT, 2008).

Este autor comenta, igualmente, que, de uma forma geral, existe uma maior facilidade das PMEs em manter um relacionamento mais próximo com seus clientes, se comparado com uma empresa de grande porte. Além disso, também foi ressaltado por Guelbert (2008) que as chances dos funcionários mais talentosos desenvolverem o sentido de pertencimento à empresa são maiores, já que existe normalmente mais espaço para contribuir com sugestões e colaborar em projetos.

No sentido oposto, existem fatores, também internos, que influenciam negativamente na competitividade dessas empresas.

Normalmente se verifica falta de uma infraestrutura adequada, com recursos insuficientes. Analogamente, se percebe indisponibilidade de tecnologia de ponta e técnicas de gestão deficientes.

Alguns outros fatores acabam por minar ou prejudicar o processo de inovação nos pequenos negócios, conforme estudo elaborado por Caron (2004). As dificuldades das PMEs em inovar percebidas por este autor estão ilustradas no Gráfico 1:



Gráfico 1 - Dificuldades para inovar na PME - 2002 (%)

Especificamente no que concerne à produção, alguns problemas acabam contribuindo negativamente no desempenho das empresas. Terence (2002) relatou que os principais problemas relacionados à produção são decorrentes das deficiências de gestão, muitas vezes relacionados a:

- a) falhas ou ausência de manutenção preventiva;
- b) utilização de *layouts* inadequados;
- c) deficiências na gestão de estoques de matéria-prima, produtos em processo e acabados;
- d) ausência de uma programação eficiente de produtos;
- e) obsolescência das máquinas e ferramentas;
- f) dependência tecnológica das grandes empresas;
- g) despreparo do corpo técnico da empresa;
- h) dificuldades de contratação de mão-de-obra qualificada.

Já Oliveira e Souza-Lima (2006) apontaram que, de uma forma geral, as pequenas e médias empresas passam por conflitos de decisão, quando se deparam com a necessidade de se tornarem mais competitivas. Estes conflitos normalmente ocorrem na hora da escolha entre apostar numa melhoria de seus sistemas de informação ou investir no aprimoramento de tecnologias de gestão, tecnologias de mercado, ou ainda em tecnologias de produção.

Considerando as lacunas percebidas, e acima discutidas, referentes aos pequenos negócios, bem como o crescimento contínuo do número de estabelecimentos de pequeno porte no Brasil, é natural que exista uma “crescente demanda por serviços de suporte à sua gestão”, como indicam Donadone, Silveira e Ralio (2012, p. 151).

Os programas de incentivo ao apoio tecnológico

Alguns dos programas de incentivo oferecidos por entidades nacionais objetivam, fundamentalmente, aperfeiçoar os níveis de competitividade dos pequenos negócios. A oferta de financiamentos, as opções de programas de capacitação específicos para o aprimoramento técnico e profissional, e a prestação de serviços especializados de apoio tecnológico formam a base desses programas de estímulo ao pequeno empresário, que buscam favorecer a implantação de tecnologias mais atualizadas, além de estimular a inovação e a diferenciação de seus produtos e serviços tanto em preço, como em qualidade.

No Brasil, existem alguns modelos disponibilizados por algumas entidades como o SEBRAE, FINEP e BNDES, para atendimento dos públicos das micros, pequenas e médias empresas, podendo ser reembolsáveis, dependendo do modelo.

O SEBRAE, órgão componente do sistema “S”, criado em 1990,

possui vários programas de apoio tecnológico e capacitação, em nível nacional e regional, dos quais se destacam o Começar Bem, o SEI, o Na Medida, a Educação Empreendedora, o Sebrae Mais, os Agentes Locais da Inovação (ALI), o SEBRAETEC e o Empretec.

Na FINEP, os financiamentos têm igualmente por objetivo a ampliação da competitividade do parque de empresas nacionais. A instituição opera com programas de financiamentos, podendo estes ser reembolsáveis ou não, e ainda com outros de subvenção econômica, muitos deles em parceria com o BNDES. Os programas são segmentados por porte da organização ou por setor econômico, sendo grupados da seguinte forma:

- a) apoio à inovação em empresas;
- b) apoio a Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT);
- c) apoio a cooperação entre empresas e ICTs.

Por questões de ordem prática, tomou-se como referência para este estudo apenas um modelo, no caso o programa do SEBRAE batizado de SEBRAETEC. Fez-se isso pelas seguintes razões:

- a) é um programa de abrangência nacional;
- b) é bastante requisitado e utilizado pelos empresários (cerca de trezentas mil empresas foram atendidas segundo o SEBRAE entre os anos de 2010 e 2014), sendo ele o que possui a maior verba dentre os programas da instituição;
- c) pelos percentuais de até 80% em subsídios fornecidos pela entidade, torna-se atrativo ao empresariado;
- d) pela relativa facilidade de acesso;
- e) pela forte penetração da entidade SEBRAE no território nacional;
- f) pelo foco em MPEs.

O SEBRAETEC disponibiliza quatro modalidades de atendimento, conforme informações transcritas do material do SEBRAE. Destas modalidades, aquelas que mais se enquadram na prestação de serviços de consultoria, para atendimento a uma empresa, são a ORIENTAÇÃO (serviços de baixa complexidade tecnológica para orientar a empresa na melhoria de seu processo produtivo, valor máximo do projeto/ proposta R\$ 20.000) e ADEQUAÇÃO (serviços de média e alta complexidade tecnológica para adequar a empresa às demandas legais, e/ ou do mercado, ou alterar de forma significativa os seus produtos, serviços ou processo produtivo, valor máximo do projeto/ proposta R\$ 30.000);

Algumas diretrizes para intervenção simplificada baseada em Lean e ToC

Recentemente, Costa e Jardim (2015) divulgaram algumas

diretrizes simples de intervenção nas áreas de produção, que poderiam orientar gestores, consultores e demais atores, preocupados com promoção de melhorias em operações de empresas. Com um espírito de reflexão e uma metodologia socrática, eles instigaram um aprofundamento utilizando questões e dando apenas breves pistas dos caminhos e dos objetos a serem analisados.

Eles lembraram que o mundo contemporâneo dispõe de um vasto leque de opções de metodologias que cuidam da gestão de operações, tendo no referido trabalho se detido em apenas 3 delas: a Produção Enxuta, a Teoria das Restrições e a Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos.

A aposta de Costa e Jardim (2015) é que boa parte das operações podem ter melhorias significativas com uma intervenção simples na gestão e investimentos relativamente baixos, sendo pois adequadas à realidade das pequenas e médias empresas, uma vez que as organizações deste porte apresentam, com relativa frequência, lacunas na gestão de operações, e pelo fato de não disporem de muita folga em seus orçamentos para investirem na melhoria de sua produção.

A simplicidade e o bom-senso foram as primeiras indicações de caminho sugeridos pelos estudiosos, devendo esses elementos nortear a ação dos gerentes, através de um olhar atento sobre a operação, com o objetivo de detectar rapidamente pontos-chaves de melhoria, que poderiam ser implantados, de maneira ágil e com custo relativamente baixo.

Costa e Jardim (2015, p. 187) elencam dez pontos iniciais de reflexão relacionados ao *Lean* e ao ToC, como ponto de partida de intervenções. Seguem as transcrições desses pontos de reflexão:

1. Avalie seu sistema com a perspectiva do cliente, não apenas o elemento que parece a você chave no processo, mas sim todo o ciclo de consumo. Verifique onde estão as filas de material, as esperas de clientes. Há algo que pode ser feito imediatamente para reduzir o desconforto do cliente e trazer para ele uma inovação de valor em relação ao que hoje é feito?
2. Dentre as mil coisas que você faz, há muitas que são simplesmente repetições de escolhas e decisões que você toma todo dia? Não seria o caso de delegá-las para seus colaboradores? Desenvolva indicadores e murais de gestão visual, delegue autonomia para os colaboradores gerenciarem seus postos de trabalho, ajude-os estruturando os planos de ação e de contingência para que reajam rápida e corretamente quando os problemas ocorrerem.
3. Você está aproveitando as “cabeças pensantes” que você tem na sua equipe para melhorar os processos? O processo de hoje está melhor do que estava ontem? O de amanhã será melhor que o de hoje? Sua equipe está comprometida com a melhoria dos processos? Quando as questões surgem, resolvê-las é missão da equipe de direção ou você tem procedimentos estruturados para fomentar a participação de

todos?

4. Você tem claro quem é o gargalo do seu sistema? Tem claro porque ele é gargalo nesse instante? É o seu ativo mais caro, há de fato uma restrição estrutural que justifique que ele seja o seu gargalo? Ou será que se você investisse ou gastasse apenas um pouquinho a mais essa restrição seria removida e daria passagem a um volume de vendas extra mais que compensador?

5. Seu gargalo está sendo plenamente aproveitado? Há paradas para refeições, turnos livres à noite ou no fim de semana que poderiam ser eventualmente aproveitados? Há paradas durante a jornada de trabalho com tempos que não agregam valor?

6. Os recursos que estão antes do gargalo estão trabalhando num ritmo superior aos do gargalo ali logo à frente? Por quê? Você está de fato ganhando algo com isso?

7. Você já conversou com seus fornecedores sobre a conexão entre a sua operação e a dele? Será que há algo que poderia ser feito em benefício mútuo? Será que não seria melhor selecionar bons parceiros que andem ao seu lado do que múltiplos e distantes fornecedores? Será que você não está gastando muita energia controlando quem poderia ser seu parceiro?

8. Você já conversou com seus clientes sobre a conexão entre a sua operação e a dele? Será que há algo que poderia ser feito em benefício mútuo?

9. Você está atento à evolução da tecnologia de informação e automação? Já refletiu sobre como estes novos inventos podem afetar sua operação?

10. Você acompanha seus resultados através de indicadores? Seu acompanhamento considera equilibradamente suas metas, a racionalidade no uso do sistema e a satisfação dos clientes, parceiros e colaboradores? Ou você está muito concentrado nas eficiências locais, em reduzir a soma das despesas, sem perceber que o custo unitário é uma divisão da soma das despesas pela quantidade vendida (e que, portanto, com uma oferta de valor notável você pode ter um custo menor até mesmo com mais despesas)?

Observa-se que os autores buscam fazer questionamentos e reflexões, deixando transparecer certa trivialidade provocadora. Alinhado com o processo de reflexão contínua, com que se devem cercar as funções de gestão de uma operação, Costa e Jardim (2015) conduzem suas indagações, colhendo pontos básicos das metodologias da ToC, *Lean* e Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos. Percebem-se aspectos relacionados ao empoderamento de equipes e responsabilização dos funcionários de frente, bem como aceleração do fluxo de materiais para o cliente e exploração das restrições da empresa. Apontam aos leitores como sendo estes os passos iniciais a serem dados, que por detrás desta aparente simplicidade, eles se revestem de uma série de fatores questionadores.

4. ANÁLISE

A seguir, analisa-se em que medida as diretrizes básicas de ações sugeridas por Costa e Jardim (2015) afinam-se com as características intrínsecas das PMEs, de forma a poder avaliar sua adequação para este segmento de empresas.

- a) o enfoque das diretrizes é gerencial, o que a princípio requer menos investimentos, ao mesmo tempo em que é promotor de aumento de produtividade, qualidade e lucratividade, sendo adequado para as PMEs;
- b) o empoderamento das equipes de linha de frente, proposto nas diretrizes, é positivo pois cria um ambiente de maior envolvimento das equipes na solução de problemas, além da ampliação do sentido de pertencimento e elevação da motivação e da produtividade. Ao mesmo tempo, a delegação de poderes e de responsabilidades para as equipes estimula a direção da empresa a deter menos tempo na operação e se dedicar a temas mais estratégicos. Este tema foi apontado por Garengo, Biazzo e Bititci (2005) como uma lacuna nas PMEs;
- c) nas PMEs, nota-se a existência de uma maior facilidade de comunicação e integração das equipes em função de seu tamanho, acabando por estabelecer uma boa proximidade entre as pessoas (CREELMAN, 2004), o que tende a ser um ponto favorável na adoção das ferramentas *Lean*, na qual ocorre uma participação mais efetiva de todos.
- d) considerando-se que o levantamento do fluxo de valor, ferramenta adotada pelo *Lean*, normalmente tende a exigir a integração de algumas das áreas da empresa, além de necessitar de interação entre elas, pode-se interpretar que o uso dessa prática, nas pequenas e médias empresas, tem tendência a ser mais simplificado e de melhor absorção.
- e) como discutido anteriormente, a limitação de recursos é um dos pontos que impactam na dinâmica das PMEs (TAYLOR; TAYLOR, 2013). Propostas de ações, que se traduzam em chances de melhoria dos resultados financeiros, como aquelas relacionadas à Teoria das Restrições, têm um forte apelo no contexto dos pequenos negócios. Duas das dez diretrizes citadas enfocam aspectos relacionados ao gargalo do sistema, sendo, portanto, apropriadas sua aplicação. A ToC é reconhecidamente uma abordagem que favorece o rápido aumento da capacidade global do sistema, sem muitos investimentos (COSTA; JARDIM, 2015);
- f) a metodologia *Lean*, utilizando-se de algumas ferramentas propostas nas diretrizes, favorece a diminuição rápida de desperdícios sob o prisma do cliente, sendo este um mecanismo de redução de custos e, portanto, de ampliação da competitividade, corroborando a alínea anterior;

- g) Guelbert (2008) também comenta que, nas PMEs, se verifica uma proximidade maior de seus clientes, se comparado com uma empresa de grande porte, o que é certamente algo bastante positivo no caso da adoção da metodologia *Lean*, cuja orientação básica é o seu consumidor final;
- h) outro aspecto apontado por Guelbert (2008), no universo das pequenas e médias empresas, é que as chances de retenção de funcionários com maiores aptidões são superiores numa empresa menor. Ora, como a responsabilização e o empoderamento são pontos desenvolvidos dentro da abordagem enxuta, este fato certamente irá somar num maior engajamento e motivação deste tipo de profissional dentro da empresa. Por outro lado, como estes profissionais anseiam pelo seu desenvolvimento, a implantação de qualquer nova abordagem deverá ser percebida como algo positivo, do ponto de vista de seu crescimento técnico.
- i) mostra-se benéfica a aplicação das diretrizes ligadas ao *Lean* nas PMEs, pois incentivará um caminho de maior padronização e controle, atuando sobre a questão da informalidade dos processos, relatada por Garengo, Biazzo e Bititci (2005);
- j) o poder de influência relativamente baixo das PMEs nas cadeias de suprimento pode conduzir, num primeiro momento, ao raciocínio de que a Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos poderia ser uma metodologia menos relevante para aplicação no modelo para este público. Entretanto, a aproximação com os fornecedores, no sentido de sensibilizá-los sobre aspectos que podem comprometer o fluxo em direção ao cliente, é de significativa relevância. (lead times de entrega, qualidade, responsividade aos volumes, etc.);
- k) o fato das PMEs já terem geralmente uma prática de aprender-fazendo, percebida por Garengo, Biazzo e Bititci (2005), e indicado na subseção 2.1.2, pode ser um fator facilitador nesse processo de melhoria contínua;
- l) como existe uma maior agilidade de se colocar em prática uma nova decisão nas PMEs (GUELBERT, 2008), leva a se supor que a absorção de novas tecnologias tende a ser facilitada nesses ambientes, no caso de haver um real engajamento da direção da organização nesse sentido;
- m) a criação de indicadores adequados, que mensurem os resultados efetivos da operação e da empresa através de um controle contínuo, são as bases para manter-se competitivo num mercado cada vez mais exigente. A informalidade e deficiência de infraestrutura, mais latente no início das atividades das empresas e nos negócios de menor porte, por vezes, impede um controle adequado (TAYLOR; TAYLOR, 2013;

GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; DO VALLE; MACKE, 2004). A necessidade de se começar a mapear o estado atual, para projetar o futuro, cria bases para se iniciar uma cultura de controle e acompanhamento das evoluções da produção, por meio de indicadores adequados;

- n) Caron (2004) apontou a falta de pessoal capacitado na promoção da inovação nos pequenos negócios como uma dificuldade. Este aspecto pode levar a uma possível dificuldade complementar no estabelecimento de novas formas de gestão nas PMEs. Esta informação conduz ao raciocínio de, sempre que possível, prever investimentos em treinamentos como forma de se ampliar as chances de sucesso na implantação;
- o) um aspecto que pode ser problemático na implantação, é a informação reportada por Garengo, Biazzo e Bititci (2005), quando mencionam o aspecto centralizador da gestão dos donos dos pequenos negócios. O fato da filosofia *Lean* preconizar uma descentralização das responsabilidades, isto pode promover reações adversas e indesejáveis na direção da organização, podendo conduzir a uma eventual desistência de aplicação da metodologia;
- p) segundo alguns estudos, percebeu-se uma elevada dificuldade na implantação de metodologias carregadas de conceitos novos, que promoveriam o rompimento de pensamentos tradicionais, como é o caso da Produção Enxuta e da Teoria das Restrições (SAURIN; RIBEIRO; MARODIN, 2010; MABIN; FORGESON; GREEN, 2001);
- q) Saurin, Ribeiro e Marodin (2010), em seus estudos, identificaram alguns dos principais problemas na implantação da abordagem enxuta em empresas, que podem ser observados no gráfico 2;

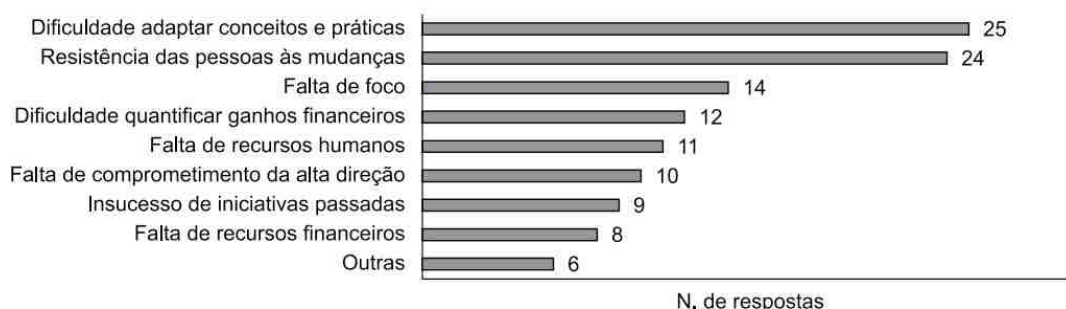


Gráfico 2 – Principais dificuldades para implantar a Produção Enxuta

Fonte: SAURIN; RIBEIRO; MARODIN, 2010, p. 836.

- r) Mabin, Forgeson e Green (2001) voltaram as atenções para os diversos tipos de resistência observados nas implantações

relacionadas ao TOC. Os autores lembram que o próprio Goldratt enfatizava a necessidade de uma comunicação adequada, para minimizar os impactos, ressaltando aspectos que incentivem o “aprender fazendo” e a cooperação, com uma postura de *coaching*;

- s) especificamente na filosofia *Lean*, alguns conceitos são mais questionadores, no que se refere à forma de enxergar a produção e as pessoas. Apesar de ser um fato bastante aceito nos meios acadêmicos, atuar na prática tendo como prisma o valor para o cliente, nem sempre é evidente. Confrontos com a forma tradicional de racionalizar a produção, buscando mais resultados de curto prazo, comuns em um mundo competitivo, sem ter uma abrangência global, são frequentes e, muitas vezes, de difícil entendimento. Este fato pode ser agravado no caso dos pequenos negócios, os quais possuem uma tendência a ter uma visão de curto prazo (TAYLOR; TAYLOR, 2013);
- t) frequentemente, é difícil a compreensão que recursos produzindo podem ser uma forma de desperdício, ainda mais para gestores habituados a perceber como boa prática de gestão, a minimização da ociosidade na produção e maximização da produtividade local. Sob a perspectiva enxuta, fortes desafios são lançados aos gestores, em que a proposta de depositar mais poder nas equipes de frente nem sempre é muito bem aceita. Como relatado anteriormente, também os pequenos negócios, por possuírem uma característica de serem mais centralizadores em suas decisões, podem provocar reflexos mais intensos na implantação (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Tendo em vista as considerações tecidas e as análises realizadas, buscou-se elaborar uma proposta de atuação no apoio tecnológico para PMEs no Brasil.

5. PROPOSTA

O Quadro 1 a seguir apresenta o modelo proposto para a atuação de um consultor externo visando nuclear conceitos fundamentais do *Lean* e da ToC numa PME.

Bloco	Tema	Conceitos	Jornada	Atividades	Produtos
INICIO		Estratégia da empresa Missão, visão, valores, posicionamento Indicadores de competitividade, produtividade e qualidade Valor sob a ótica do cliente Famílias de produto Recursos críticos e não críticos	1	Apresentação das equipes Objetivos e expectativas do trabalho Visita ao Gemba Identificação preliminar de uma família de produtos relevante Identificação preliminar de uma restrição de capacidade relevante ("gargalo") Identificação preliminar de um posto de trabalho para melhoria	
1	Aceleração do fluxo na direção do cliente	Avaliação e melhoria do sistema sob o prisma do cliente Melhoria da integração no relacionamento com fornecedores Interação com clientes para melhorias na operação e para melhor atendê-los	2	Seminário: os cinco passos do Pensamento Enxuto Jogo com peças de montar: para ilustrar os desperdícios Lean Produção empurrada, Produção Puxada com Kanban e mapeamento	Mapa atual Mapa ideal Mapa futuro A3 com propostas de melhoria dos colaboradores
			3	Visita ao Gemba: acompanhamento do fluxo de uma família de produtos Mapa do fluxo de valor atual Mapa do fluxo de valor ideal	
			4	Brainstorm de soluções Mapa do fluxo de valor futuro Esboco dos Projetos de Melhoria - A3	
			5	Filme: A Meta A gestão dos gargalos e a gestão dos não gargalos A logística da Teoria das Restrições (pulmões de proteção)	
2	Aproveitamento inteligente dos recursos	Identificação do gargalo Tomadas de decisão para exploração da(s) restrição(ões) Ritmo dos recursos antes e após o gargalo do sistema	6	Visita ao Gemba: acompanhamento da operação do "gargalo", filmagens Levantamento dos tempos que agregam e não agregam valor no "gargalo" Análise de causa-raiz (5 porquês - Por que parou, parou porquê?)	Tempos que agregam valor no gargalo 5 porquês Ishikawa Pareto Matriz GUT A3 com propostas de melhoria dos colaboradores
			7	Brainstorm sobre motivos de parada Ishikawa / Pareto / Matriz GUT para priorização de ações Esboco dos Projetos de Melhoria - A3	
			8	Seminário: gestão cotidiana da performance Jogo com peças de montar: balanceamento de célula A metodologia 5S	
3	Aprimoramento contínuo	Delegação de autonomia para as equipes de linha de frente Fomento à participação das equipes na solução de problemas Implantação dos 5S Uso adequado de indicadores para acompanhamento das metas	9	Visita ao Gemba: observação da operação de um posto de trabalho, filmagens Levantamento de indicadores, fotos Avaliação das rotinas e práticas de gestão do cotidiano da performance	Programa sugestões 5S Gestão Visual Kaizen A3 com propostas de melhoria dos colaboradores
			10	Brainstorm de soluções Esboco dos Projetos de Melhoria - A3 para Gestão Visual Esboco dos Projetos de Melhoria - A3 para 5S	
			11	Levantamentos complementares, consolidação e dedicação dos projetos Planejamento das ações de acompanhamento dos projetos Reflexão sobre fatores críticos para o sucesso e avaliação	
FIM		Projetos de melhoria Impactos do projeto Confraternização			Projetos consolidados

Quadro 1 – Proposta de um modelo de atuação

Fonte: Elaboração própria.

Por que 11 jornadas de trabalho?

Para efeito de dimensionamento do tempo disponível de horas de consultoria, consideraram-se dois aspectos: i) o valor máximo de financiamento de serviços de ADEQUAÇÃO para as PMEs, no SEBRAETEC (R\$30.000); ii) os valores médios atualizados de remuneração da prestação de serviços de consultoria no mercado nacional.

Com base na última pesquisa promovida pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO), datada de 2011, corrigidos pela média de seis índices de inflação conclui-se que seria adequado tomar como referência o valor de R\$ 250,00/h.

Dados estes parâmetros de cálculo chegou-se uma disponibilidade total de 120 horas para atuar numa empresa, equivalente a 15 jornadas de oito horas.

Pelo interesse em privilegiar a atuação direta do consultor no chão de fábrica, admitiu-se um rateio do projeto, em horas, entre o trabalho no escritório e a atuação direta na empresa cliente na proporção de 26,7% (escritório), 73,3% (no cliente). A distribuição estimada para o projeto total ficaria assim representada:

Tabela 1 – Rateio das horas e jornadas de consultoria

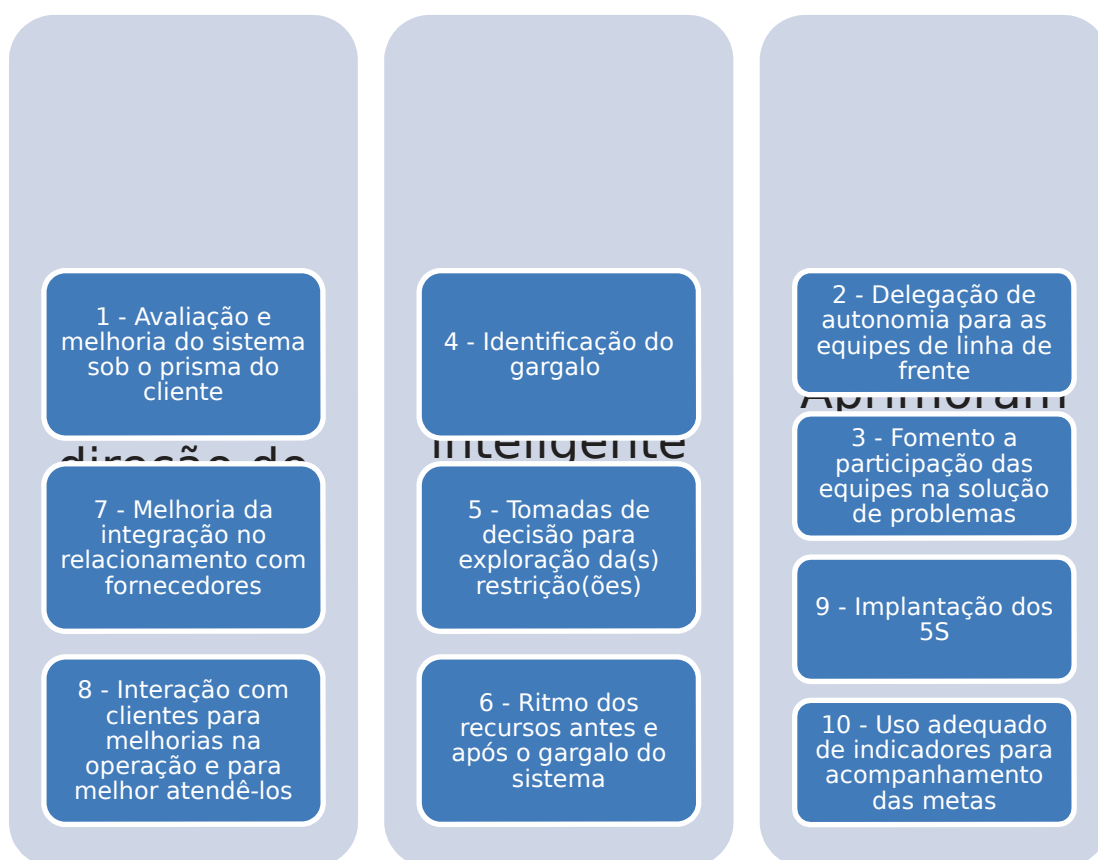
Horas	Dias	%	Projeto
72	11	73,3%	Cliente
48	4	26,7%	Escritório
120	15	100%	Total

Fonte: Elaboração própria.

Por que 3 blocos temáticos?

Entendeu-se como importante proceder-se um agrupamento dos conceitos *Lean* e ToC aproveitando suas interligações mas objetivando a forma de atuação do consultor. Desta forma, vários conceitos que guardam correlação entre si têm chance de serem trabalhados e observados conjuntamente, tendendo a facilitar o entendimento dos conteúdos e ideias por parte dos integrantes da equipe da empresa que participem do processo de intervenção.

Neste sentido compôs-se a ideia central descrita no quadro a seguir:



Quadro 2 – Agrupamento dos passos a serem seguidos

Fonte: Elaboração própria.

Por que cada bloco temático divide-se em três fases?

Em cada um dos três blocos temáticos foram previstas três jornadas de trabalho. Optou-se por adotar uma sequência de etapas distintas, com um encadeamento lógico entre elas de tal forma que haja uma conceituação prévia dos temas que serão abordados, em seguida levantamentos e exercícios práticos no *Gemba*, ficando por fim o terceiro dia dedicado à elaboração de projetos de melhoria. Assim, o modelo se estruturou de maneira a fazer com que a aprendizagem da teoria se tornasse experiência viva, sendo os colaboradores da empresa cliente coautores da proposta de plano de ação final.

Conforme se discutirá a seguir, pretendeu-se que as intervenções feitas pelo consultor estimulassem a participação, a descoberta conjunta, privilegiando-se sua atuação como orientador e *coach*, daí decorrendo o desenvolvimento dos blocos temáticos cada qual em 3 etapas, a saber:

Etapa 1 - Sensibilização e diagnóstico (primeira jornada do bloco, baseada em jogos educativos, seminários, filmes)

Etapa 2 - Levantamento (segunda jornada do bloco, baseada em medições, fotos, filmagens e vivências práticas no *gemba*)

Etapa 3 - *Brainstorm* e plano de ação (terceira jornada do bloco, baseada em debates e elaboração de projetos de melhoria no formato A3)

Qual a função da etapa inicial?

A jornada inicial é devotada ao alinhamento de expectativas, já que não é plausível se supor que em apenas 120 horas possa-se alterar a cultura de uma corporação. Entendeu-se ser necessário desenvolver com a empresa o entendimento da importância do projeto se fundamentar na ideia de empoderamento das equipes, a partir de educação, vivência prática e elaboração de projetos de melhoria, a serem protagonizados pelos próprios colaboradores.

Qual a função da etapa final?

A jornada final é reservada para consolidação e declaração dos projetos de melhoria, ressaltando-se o envolvimento e a coautoria de todos no processo. É o momento também para reflexões e alertas sobre os eventuais fatores críticos, que possam vir a funcionar como ameaças ao desenvolvimento das melhorias propostas, identificando-se como oportuno a definição de procedimentos de acompanhamento do desenrolar dos projetos e de avaliação dos impactos.

Quais atividades, ferramentas e conceitos desenvolver?

Faz sentido o consultor se cercar de ferramentas que produzam efeitos rápidos sobre a operação, como forma de favorecer uma percepção positiva, bem como para facilitar a incorporação de conceitos básicos e de comportamentos.

Partindo-se desta afirmação, o “5S”, por exemplo, é um instrumento fundamental, que vai muito além da simples limpeza e organização do ambiente empresarial. Ele incorpora implicitamente alguns hábitos positivos de diminuição de desperdícios de deslocamentos e de procura de ferramentas e desenvolve o sentido pela padronização, aspectos bastante relevantes dentro da filosofia enxuta.

Outro ponto fundamental é o entendimento do *gemba* como forma de visualizar com os próprios olhos o que está ocorrendo no chão de fábrica, buscando identificar o que pode ser feito para produzir mais valor para os clientes, com menos desperdícios. É nesse momento, que são compartilhadas informações sobre problemas detectados, e se realiza um processo de aprendizado conjunto. A percepção de um erro pode ser discutida, e uma nova proposta de trabalho pode ser elaborada e implantada conjuntamente, sendo, portanto uma etapa importante da gestão para o aprendizado.

Os “5 porquês” é também algo simples de ser passado, e que fundamenta algo muito relevante dentro da filosofia *lean*: a busca pela perfeição. De nada serve se deter na primeira análise, sem se aprofundar nas razões que muitas vezes se escondem por de trás de uma resposta mais imediatista. O esforço empreendido na solução de um problema sem a averiguação detalhada das causas-raiz é um desperdício de tempo e de esforço, pois fatalmente irá conduzir a novas incidências.

Olhar em detalhe um gargalo de um sistema, com olhar crítico e desafiador, na busca de melhorias, também é uma atividade que deve ser aproveitada no momento da intervenção. O *kaizen* é uma ferramenta aplicável aqui, produzindo o efeito de participação do grupo na solução dos problemas, na busca pela elevação o nível do padrão existente para um patamar superior. O empoderamento e a gestão descentralizada são também vivenciados neste momento, onde mais uma vez se verificará a produção de aprendizado conjunto.

Por outro lado, parece essencial ter em mente uma família de produto que seja apontada pela empresa como relevante ao negócio, para entender como o seu fluxo dentro da empresa incorpora valor e bem como são gerados desperdícios neste processo. O mapeamento do fluxo de valor amplia o olhar, ao mesmo tempo em que permite identificar formas de novas reflexões para melhorias (novos *kaizens*).

Esses são apenas alguns exemplos. Surgindo oportunidade o consultor deve estar atento para trazer na prática de sua atuação tais ferramentas como exemplo para o futuro. Entretanto, deve ser feito

um esforço de não utilizá-las com o objetivo simplista da ferramenta em si, pois isso pode conduzir a um condicionamento equivocado por parte de seus usuários, deixando de lado os fundamentos que ficam encobertos por de trás de cada um dos instrumentos da metodologia.

6. AVALIAÇÃO

Não foi possível ainda concluir uma validação do modelo proposto no campo. Entretanto, com base na vivência prática junto a uma média empresa, conduzida pelos autores no âmbito dessa pesquisa, algumas reflexões puderam ser estruturadas, detalhadas a seguir.

Necessidade de alinhar claramente as expectativas do cliente

Pelo que foi analisado no referencial teórico, percebe-se que questões culturais das pequenas empresas podem exigir uma atenção especial. Independentemente do estágio organizacional em que a empresa se encontre, se ela não tiver tido contato prévio com as metodologias que se pretende implantar (neste caso o ToC e o *Lean*), a tendência de haver uma postura reticente, com relação a sua aplicação, é alta. Ainda que exista uma predisposição por parte da direção na implantação dessas novas abordagens, o choque cultural não é percebido num primeiro momento, e sim no desenrolar do processo, podendo minar a perpetuação.

As novas propostas das abordagens da Produção Enxuta e da Teoria das Restrições, para serem incorporadas, precisam de tempo de assimilação, primeiramente pela novidade em si, e depois pelos aspectos de ruptura com o pensamento tradicional, que impõem uma nova forma de trabalho, entrando em choque com conceitos fortemente enraizados. Ainda deve ser lembrado, que mesmo uma vez implantada, a metodologia *Lean* exige empenho dos gestores e corpo diretivo em se manter um alinhamento da forma de agir, de se comportar e de se integrar a equipe dentro da filosofia enxuta. Trata-se de um processo lento de aprendizagem e incorporação.

A restrição de tempo para a intervenção em poucas jornadas naturalmente conduz ao raciocínio de que qualquer tentativa de se promover uma real mudança cultural da empresa, neste curto espaço de tempo, seria utópica. Esta percepção ajudou a definir uma diretriz essencial deste modelo: a forma tradicional de apoio tecnológico, mais objetiva e menos próxima das pessoas envolvidas com o processo de implantação, poderia ser um equívoco, e suas ações fadadas a um eventual fracasso.

Apreendeu-se daí, que o caminho mais adequado seria buscar fazer do processo de intervenção um momento de reflexões ao invés de firmar posições, de plantar conceitos no lugar de implantar uma metodologia. Os pontos a serem privilegiados seriam:

- o entendimento;
- a aceitação;
- e por fim a assimilação.

O consultor como educador

As primeiras conclusões apontadas na seção anterior provocaram uma primeira reflexão quanto à maneira julgada mais eficaz de um consultor se portar no processo de intervenção, levando-se em consideração as limitações de tempo existentes.

Esta análise inicial levou os autores do presente estudo a estabelecerem como premissa básica que o papel do consultor deve fugir ao tradicional. Neste sentido, a distância e a atuação segregada do grupo devem ser deixadas de lado, para se priorizar o aprendizado e a interação próxima com os envolvidos. O consultor deve, portanto entender seu papel como “formador” mais que “solucionador” de problemas. Não cabe aqui estar se fechando em observações e análises particulares dos processos, mas sim se dedicar no desenvolvimento do grupo. Isto porque a intervenção somente pode ser bem sucedida se os novos conceitos passados forem primeiramente aceitos, e depois, compreendidos e incorporados.

Para facilitar o entendimento dos envolvidos no processo, um caminho possível é fazer uso de algumas das máximas das teorias da gestão da produção aqui previstas. Perceber que um minuto perdido no gargalo, é um minuto perdido em todo o sistema é certamente revelador. Da mesma forma, lembrar que uma equipe capaz de resolver problemas no momento que eles surgem, liberando a liderança para outros tipos de problemas e ganhando em agilidade e qualidade, pode ser facilmente entendido como mais benéfico do que criar-se fórmulas de controle e supervisão castradoras. Da mesma forma, mensagens questionadoras da forma tradicional de vivenciar a gestão de empresas são oportunas no processo, como por exemplo, fazer-se entender que algo percebido como eficiente localmente, pode perder sentido quando é analisado sob o ângulo de valor para o cliente.

Para que a absorção dos novos conceitos pelos membros da empresa cliente se concretize, o consultor deve prever um tempo relativamente amplo na sensibilização dos integrantes da empresa, no que diz respeito aos benefícios dessas novas metodologias. Nesse sentido, ao invés de se deter na aplicação pura e simples de ferramentas, soa mais apropriado que o consultor invista também o seu tempo em ações de convencimento e de reflexão, buscando trazer, através de casos práticos na própria empresa cliente, pontos que possam ser percebidos diretamente na operação, facilitando o entendimento dos benefícios.

Aqui também se observa um aspecto pedagógico do processo proposto: a concomitância entre o esclarecimento do lado teórico das

abordagens e os aspectos práticos da própria empresa, com idas frequentes ao chão de fábrica, tende a facilitar a percepção e o aprendizado de novos conceitos, podendo se traduzir numa fórmula eficaz de implantação. As novas metodologias apresentadas à organização tornam-se assim mais palpáveis, ao mesmo tempo em que os participantes começam a incorporar conceitos importantes através de sua própria vivência prática. Esta é uma forma didática de atuação do consultor, podendo se converter num poderoso instrumento de aprendizagem, além de ser capaz de despertar maior interesse e capturar mais facilmente a atenção dos envolvidos.

Ressalta-se que este ponto está em perfeita harmonia com a prática de boa parte das empresas cujas operações têm a metodologia *Lean* implantada, onde se verifica com frequência uma cultura de desenvolvimento dos profissionais através do “aprender-fazendo”. A figura do gerente-mentor, que acompanha e proporciona o desenvolvimento de seus liderados, está fortemente presente dentro da abordagem enxuta.

Agindo de maneira similar aos gestores *Lean*, o consultor deve se preocupar em ser um elemento de divulgação de novos pensamentos e um facilitador para a incorporação de aspectos importantes de uma nova cultura.

O consultor como coach

Com o intuito de se evitar eventuais confrontos culturais e com vistas a facilitar a interiorização de conceitos, entende-se que o consultor deveria ter um papel preponderantemente de *coach*, no sentido de instigar questionamentos sobre a forma tradicional de agir e rever algumas premissas ligadas à forma mais habitual de administrar a produção. Evitar-se-ia desta maneira um eventual embate direto, buscando de forma reflexiva incutir pontos-chaves das abordagens. Esta postura exige do profissional de consultoria certa habilidade e experiência, não só no que tange aos conceitos das metodologias, mas também na condução de equipes.

Um aspecto que deve ser lembrado, é a possibilidade da resistência ser exacerbada, se a forma de atuação do consultor não for próxima do grupo, passando uma impressão negativa de estar postado no alto de um pedestal de seu saber. Um tom de humildade e de trabalho conjunto tende a ser mais bem recebido, pois valoriza o conhecimento e a capacidade da equipe. O ser humano tende a aprender e a se desenvolver com maior facilidade quando percebe um ambiente de respeito à dignidade, colocando todos num mesmo patamar. A valorização do indivíduo neste caso produzirá também uma valorização por parte do grupo pelas mensagens passadas.

Esta postura de *coach* faz também lembrar ao grupo, que é ele quem deve trilhar o seu próprio caminho, construir suas descobertas, devendo, portanto, perceber como capaz de transformar a empresa. É o início de um sentimento de empoderamento passado à

equipe, que vai ser a verdadeira responsável pelo destino e resultado da empresa.

O consultor como exemplo de liderança

Ainda levando em consideração o curto espaço de tempo previsto para a execução dos serviços de consultoria, entende-se ser necessário um máximo de aproveitamento das oportunidades disponíveis e que estejam ao alcance do consultor, de forma a se reverterem positivamente para a empresa contratante.

Neste sentido, parece ser bem apropriado que o consultor considere o emprego de uma conduta de liderança similar àquela defendida pela filosofia *Lean*. Esta forma de agir, através de seu próprio exemplo, tende a ser inspiradora, uma vez que permite uma visualização imediata das posturas e de seus efeitos positivos dentro de um grupo, promovendo a participação e o envolvimento de todos.

É particularmente interessante que este comportamento seja observado pelos eventuais líderes que estejam participando do processo de intervenção, pois terão um modelo claro de uma maneira de interagir com a equipe capaz de fomentar a interação e o engajamento.

Muito provavelmente, no decorrer do processo irão surgir minilíderes que terão interesse em desenvolver uma determinada ação, ou assumir a responsabilidade por um determinado projeto. O potencial das pessoas nesse momento começa a ser evidenciado, e utilizado na solução de problemas.

Esta forma de liderar significa dar uma perspectiva mais humanizada, valorizando a liberdade de expressão, de participação e do crescimento individual de cada um. Ela privilegia a criatividade, favorece um ambiente mais saudável e equilibrado. Este ambiente se contrapõe àquele em que há severas formas de controle, hierarquia e obediência. A liderança, ao introduzir valores mais nobres, cria sentimentos e laços profundos nos indivíduos, que liberam de dentro de si uma energia renovadora, capaz de impulsionar e se retroalimentar num ciclo contínuo, um potencial aparentemente adormecido, emergente da alma de cada um. O trabalho conjunto começa a fazer sentido. Surge o espírito comunitário, do qual as pessoas passam a ter orgulho de fazer parte. Uma rede colaborativa tende a ser criada, na qual os fundamentos da vida em grupo estão íntima mente inseridos.

Deve-se ter igualmente em mente uma forma de atuação, que seja coerente com a filosofia de atuação, mais especificamente do *Lean*. A postura reflexiva e questionadora ajuda a associar ao movimento de indagação e investigação constante, que deve estar presente em todos os colaboradores, ao mesmo tempo em que ensina o lado participativo e de empoderamento defendido por esta mesma abordagem.

O processo de aprendizagem individual guarda similaridade com o processo de aprendizagem da organização, no sentido de que a experiência é quem vai ser a reveladora de novos caminhos, desde que o espírito permaneça aberto ao aprimoramento. Aqui também fica implícita a questão da melhoria contínua, que de alguma forma todas as duas metodologias propostas neste modelo defendem.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo partiu da constatação da existência de uma lacuna clara no tratamento dos serviços de consultoria para micro, pequena e média empresas no Brasil, que considerasse as oportunidades trazidas pela emergência das modernas tecnologias de gestão de operações, ao mesmo tempo em que levasse em conta as carências das empresas deste porte e os limites de financiamento disponíveis nos programas de incentivo oferecidos pelas agências de fomento.

Admitindo-se a viabilidade econômica de um programa de 120 horas organizou-se um modelo de atuação baseado em três blocos temáticos que contemplam respectivamente: *i)* a melhoria do fluxo de valor de uma família de produtos; *ii)* a melhoria do aproveitamento do recurso gargalo; *iii)* e a melhoria de um posto de trabalho.

Cada bloco temático foi organizado em três etapas respectivamente: sensibilização; aplicação no *gemba* e projetos de melhoria. Essa estruturação decorre de duas percepções que emergiram do trabalho.

A primeira é: como não há tempo para conduzir-se a implantação do *Lean* ou do ToC em 120 horas o consultor deve atuar como um “educador”, um “coach” e estar atento a sua função como “exemplo” de liderança. O empoderamento das equipes de linha de frente e o desenvolvimento das chefias como “coaches” de suas equipes deve estar no centro do esforço de consultoria.

A segunda é: pela mesma limitação citada acima entende-se que melhor do que um relatório-diagnóstico final elaborado pelo consultor é a consolidação de um conjunto de projetos de melhoria propostos e desenvolvidos pelos próprios colaboradores.

Estas ações assim se estruturam imaginando-se, que através desta estratégia crescem as chances de desdobramento e perenização das melhorias implantadas, deixando-se com a equipe da empresa a trilha e o ferramental para disseminar os conceitos e práticas da empresa por outros setores da empresa.

O modelo está ainda em fase de teste e aprimoramento. Desenvolvimentos futuros apontam no sentido de se estruturar formas de consultoria de baixo custo, possivelmente à distância, usando vídeo conferência e *coaching* A3.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARON, A. Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização - O Caso do Paraná. **Revista FAE Business**, [Curitiba], v. 8, n. 1, p. 25-28, maio 2004.
- COSTA, R. S.; JARDIM, E. G. M. **Produção e Serviços: reflexões e conceitos**. São Paulo: Atlas, 2015.
- CREELMAN, David. Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. **A Human Capital Institute Position Paper**. 2004. Disponível em: <<http://www.workinfo.com/free/downloads/TalentMgt.pdf>> Acesso em 12 out. 2015.
- DONADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z.; RALIO, V. R. Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão & Produção**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>> Acesso em: 01 out. 2015.
- DO VALLE, P. R. A.; MACKE, J. Metodologia para identificação de competências em uma empresa de pequeno porte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 25-47, Mar. 2005. ISSN: 14608545.
- GUELBERT, M. **Proposta para integração de ferramentas na produção em médias empresas**. 2008. 375 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/91356>>. Acesso em: 05 ago. 2015.
- JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, R. G.; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 3, p. 405-416, set./dez. 2005.
- MABIN, V. J.; FORGESON, S; GREEN, L. Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. **Journal of European Industrial Training**. [Bradford, UK], v. 25, n. 2-4, p. 168-191, Feb. 2001.
- OLIVEIRA, G. B.; SOUZA-LIMA, J. E. **O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar**. São Paulo: Annablume, 2006.
- PEARCE, A.; PONS, D. Implementing lean practices: managing the transformation risks. **Journal of Industrial Engineering**. 2013. Disponível em: <<http://www.hindawi.com/journals/jie/2013/790291/abs/>> Acesso em: 21 jun. 2015.

SAURIN, T. A.; RIBEIRO, J. L. D.; MARODIN, G. A. Identificação de oportunidades de pesquisa a partir de um levantamento da implantação da produção enxuta em empresas do Brasil e do exterior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 829-841, 2010.

TAYLOR, A.; TAYLOR, M. Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 847-866, Feb. 2014. ISSN: 00207543.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 211 pgs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/en.php>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

Relação entre Servqual e Fluxo de Caixa em Um Consultório Odontológico: Um Estudo de Caso no Município de Maracanaú-Ceará

Vanessa Saldanha Pinheiro
Rafaela Cajado Magalhães
Andressa Aguiar Araújo
Mayron Sampaio do Vale
Francisco Laercio Pereira Braga

Resumo

Para atender às necessidades dos clientes as empresas buscam a melhoria contínua dos seus produtos e serviços. Investimentos na qualidade também podem ser **aplicados em empreendimentos de serviços de saúde, como consultórios** odontológicos. Os resultados da gestão da qualidade podem ser refletidos no setor financeiro das empresas. Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo geral averiguar a relação existente entre a qualidade do serviço prestado e a situação financeira do Consultório Odontológico X. Haja vista o caráter metodológico, a pesquisa foi dividida em três etapas. Na primeira etapa, escolheu-se uma amostra de 26 para a aplicação do questionário Servqual além uma entrevista com o dono do consultório. Na segunda etapa, foi realizada uma análise do fluxo de caixa. Por fim, na terceira etapa, foi realizada uma análise para averiguar a relação existente entre a qualidade dos serviços e a situação financeira. Os resultados do questionário Servqual apresentam uma alta satisfação dos usuários. A análise do fluxo de caixa demonstra uma manutenção estável das finanças. Contudo, a análise do fluxo de caixa e a entrevista apresentam um desinteresse por parte do proprietário de investir de forma mais efetiva no consultório, além de não possuir fluxo de caixa projetado. Conclui-se, assim, que a alta satisfação dos usuários sustenta a situação financeira estável do consultório, mas, pelo desinteresse em investir, ela não permite que o empreendimento tenha perspectiva de avanços financeiros a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Servqual; Situação Financeira; Fluxo de Caixa.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente de população crescente, cliente exigente e alta concorrência, e, por isso, o foco no cliente tem se tornado elemento fundamental de organizações que almejam ter sucesso (VASCONCELLOS, 2002). A gestão da qualidade está intrinsecamente relacionada com o empenho das empresas em

satisfazer ou superar as expectativas do cliente (TARGANSKI; TINOCO; RIBEIRO, 2011).

A gestão da qualidade busca a melhoria contínua do produto ou serviço, para garantir a satisfação do cliente, e desenvolve sempre a avaliação do nível de qualidade, por meio da percepção do consumidor. A partir dessa verificação, são potencializadas ferramentas que propiciam um melhor atendimento às necessidades do cliente (LIMA, 2006). Ishikawa (1993) afirma que para a gestão da qualidade corrigir as falhas e melhorar o serviço ou o produto oferecido, é necessário que seja tratada a origem ou a causa do problema.

O investimento na qualidade também pode ser aplicado a serviços de saúde, como em consultórios odontológicos. O mercado de saúde bucal está altamente competitivo, sendo que o diferencial é a qualidade do serviço prestado, pois ela é um dos elementos decisivos para o retorno ou não do usuário (VASCONCELLOS, 2002). Dessa forma, é importante que as clínicas dentárias atribuam elevado valor à qualidade dos serviços oferecidos, pois os julgamentos feitos pelos clientes são os mais variados, vão desde um procedimento com ou sem dor até uma restauração dentária bem feita, além de aspectos estruturais do consultório (GIANES; CORRÊA, 1994).

Os resultados da gestão da qualidade podem ser refletidos no setor financeiro das empresas, sejam aquelas que utilizam fluxo de caixa ou outro método de demonstração contábil (MEGLIORINI; VALLIM, 2009). Ele mostra as variações na conta caixa e equivalentes, apontando os pagamentos e os recebimentos e permitindo que a empresa se planeje financeiramente (ZDANOWICZ, 2000). O controle do fluxo de caixa, o planejamento financeiro e o investimento na qualidade dos serviços são elementos fundamentais de empresas e, até mesmo, consultórios odontológicos que buscam a sua sobrevivência e seu sucesso diante de um mercado altamente competitivo.

Apesar da importância desses três elementos juntos e embora exista uma gama de estudos que se debrucem sobre a situação financeira das clínicas dentárias e, de forma separada, sobre a qualidade dos serviços prestados pelos consultórios odontológicos, considerou-se incipiente a quantidade de estudos que relacionam diretamente a situação financeira com a qualidade dos serviços das clínicas odontológicas. Então, por considerar um tema relevante e pouco estudado, este trabalho tem como objetivo geral averiguar a relação existente entre a qualidade do serviço prestado e a saúde financeira do Consultório Odontológico X.

Deste modo, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: referencial teórico dividido em três partes (gestão da qualidade, gestão da qualidade em serviços odontológicos e fluxo de caixa) que demonstram de forma teórica o conteúdo da pesquisa; metodologia, que expõe pormenorizadamente como a pesquisa foi

realizada; análise e discussão dos resultados, que apresenta os resultados obtidos, bem como, faz uma relação com o conteúdo explanado no referencial teórico e, por fim, a conclusão, que expõe as consideradas finais retiradas dos resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Qualidade

Diante do aumento do número de empresas no mercado, o cliente tem sido o foco das organizações, e as relações com ele estão cada vez mais desenvolvidas. Isto acontece porque as empresas têm considerado como ponto fundamental para o seu sucesso a satisfação do cliente (VASCONCELLOS, 2002). Tendo em vista o desenvolvimento do atendimento ao consumidor, a avaliação da qualidade na prestação dos serviços tem sido ferramenta fundamental para o aperfeiçoamento da relação cliente-empresa. Para Paladini (1994), é necessário que se saiba o que é qualidade, pois, assim, os esforços para alcançá-la serão direcionados de forma correta ao consumidor, que é o alvo específico deste empenho.

Mello (2013) destaca os principais “gurus” da qualidade, que são: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armand V. Feigenbaum e Kaoru Ishiwaka. Para Deming (1990), a qualidade é a medida da interação entre o produto, o cliente e o atendimento a ele. Juran (1992) considera que a qualidade está relacionada ao desempenho do produto, à satisfação do cliente e à ausência de deficiências. Para Crosby (1990), um produto ou um serviço de qualidade devem estar de acordo com os requisitos estabelecidos no projeto pré-definido. Feigenbaum (1994) entende que qualidade é a junção do modo de gerenciar a empresa para buscar a excelência com a satisfação dos clientes, a otimização de recursos e a diminuição de custos.

A partir destas definições, foi reforçado que a qualidade, seja de um produto ou de um serviço, é uma característica fundamental de empresas que desejam atender as exigências e as necessidades do consumidor e se tornar competitivas no mercado (VASCONCELLOS, 2002). Dessa forma, a gestão da qualidade busca garantir a satisfação de quem deseja um produto ou serviço, avaliando continuamente o nível de qualidade por meio da percepção dos clientes e utilizando, constantemente, ferramentas que propiciem um melhor atendimento da demanda. (LIMA, 2006).

A dificuldade de se avaliar a qualidade nos serviços é influenciada por diversos fatores, sendo as características dos serviços alguns destas principais elementos. Kotler (1998) destaca quatro características dos serviços que os difere dos produtos, a saber: intangibilidade (é a principal característica dos serviços, pois esta dá origem às demais, além disso, esse aspecto considera que os serviços não são palpáveis como os produtos), simultaneidade (nos serviços não existe uma clara separação da produção e do consumo,

pois no mesmo momento que se produz está se consumindo), heterogeneidade (diz respeito ao grau de variabilidade que está sujeito o serviço) e perecibilidade (os serviços não podem ser estocados para posterior venda, pois no mesmo instante da produção está se consumindo).

Desta forma, o bem, por ter como característica principal a tangibilidade, pode ter o seu nível de qualidade facilmente identificado (ERDMANN, 2011). No entanto, devido à intangibilidade, à presença do cliente, à simultaneidade da produção com o consumo e à perecibilidade de não poder ser estocado, o serviço oferece certa dificuldade no momento de avaliação da sua qualidade (GIANESI; CORRÊA, 1994). Assim, a identificação da qualidade de um serviço é um desafio, diferentemente dos produtos, que seguem um padrão e que tem características objetivas de mensuração (TARGANSKI; TINOCO; RIBEIRO, 2011).

Além dos fatores já mencionados que diferem serviços de produtos, os serviços possuem uma característica psicológica (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). A interação direta com o cliente pode tornar subjetiva a avaliação da qualidade nos serviços (ERDMANN, 2011). Cada cliente possui uma percepção e um conceito diferentes do que seja qualidade, tornando-a algo bastante singular. (VASCONCELLOS, 2002; ERDMANN, 2011; FADEL, 2006).

No entanto, os consumidores não possuem uma técnica especializada para medir a qualidade de determinado serviço. O cliente compara o serviço que recebeu com o serviço que ele deveria ter recebido, de acordo com suas expectativas, ou seja, o grau de qualidade do serviço, segundo o consumidor, é o resultado dessa comparação. Então, se, conforme a percepção do cliente, receber um atendimento que supera suas expectativas, o consumidor estará fortemente instigado a usá-lo novamente. Do contrário, o cliente sente a vontade de não mais utilizar o serviço. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Assim como Ishikawa (1993) afirma que para ser atingido um nível de qualidade favorável deveria ser tratada a causa que provocou o efeito no processo, Erdmann (2011) destaca que é necessário descobrir primeiro a origem das falhas e, a partir disso, corrigir os erros para eliminá-las e não acontecerem novamente. Com base nisso, a Escala ServQual além de ser utilizada em pesquisas científicas, pode ser uma ferramenta definitiva para auxiliar empresas a evitar problemas relativos à qualidade e avaliar o seu nível, pois ela identifica, detecta e atua na origem do problema e na fonte de insatisfação, estimulando as empresas a melhorar constantemente o serviço e corrigir a fonte causadora da má qualidade percebida pelo cliente (ERDMANN, 2011).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) foram uns dos primeiros a estudar a qualidade de serviços. Eles desenvolveram um modelo para medir o nível da qualidade com base nas expectativas dos

clientes e no serviço recebido por eles, abrangendo cinco atributos: confiabilidade, receptividade, tangibilidade, empatia e segurança. A partir disso foi criado um questionário do tipo Likert, com sete opções de respostas, o que resultou na Escala ServQual (TARGANSKI; TINOCO; RIBEIRO, 2011). Uma pontuação é obtida por meio do cálculo com os valores atribuídos a cada enunciado pelos consumidores. Essa pontuação é denominada de gap de falha 5, pois demonstra as falhas na prestação do serviço (ERDMANN, 2011).

A Escala de Servqual leva em consideração que a qualidade percebida dos serviços pode ser identificada por aspectos tangíveis e intangíveis que estão distribuídos na forma de afirmativas em todo o questionário. Os aspectos tangíveis de uma clínica odontológica são, por exemplo, a aparência física do consultório, a conservação do prédio e a limpeza do ambiente. Já os componentes intangíveis são a amabilidade e a cordialidade da equipe odontológica, assim como também o uso de expressões e atitudes adequadas (VASCONCELLOS, 2002). Além disso, a Escala ServQual também reconhece a necessidade de ser identificado, a partir da percepção dos clientes, o que precisa ser melhorado para o atendimento das expectativas (GIANES; CORRÊA, 1994).

Investir na qualidade do serviço é uma vantagem bastante competitiva para o empreendimento, além de satisfazer os desejos do cliente (ERDMANN, 2011). Vasconcellos (2002) afirma que promover a qualidade do serviço é uma maneira simples de manter uma relação saudável e em sintonia com o cliente, pois a qualidade é baseada na satisfação do consumidor. Slack et. al. (1999) destaca três possibilidades na relação entre expectativa e percepção do cliente, a saber: expectativa menor que percepção (qualidade percebida é boa), expectativa igual a percepção (a qualidade percebida é aceitável) e expectativa maior que a percepção (a qualidade percebida é pobre).

2.2 Gestão da Qualidade nos Serviços Odontológicos

O investimento na qualidade se estende a qualquer tipo de serviço, inclusive aos serviços de saúde das clínicas odontológicas. O mercado de saúde dentária é altamente competitivo, ressaltando que as clínicas devem ser tratadas como uma empresa inserida em um ambiente de alta complexidade, no qual somente as empresas que melhor se adaptar irão sobreviver. Isso requer do cirurgião dentista e da sua equipe um comprometimento maior com o seu negócio e com o desempenho do seu serviço, levando-os a oferecer além de um tratamento dentário de qualidade, um bom relacionamento com os usuários também, atendendo ou superando as suas expectativas (VASCONCELLOS, 2002).

Donabedian (1998 a) descreveu três categorias que resultam em indicadores de qualidade capazes de avaliar os serviços de saúde.

A primeira categoria é chamada de estrutura, que diz respeito à avaliação da estrutura do local em que é feita a prestação do serviço. São considerados aspectos como, as instalações, os equipamentos, o conforto, entre outros. O processo, segunda categoria, engloba aspectos como, a avaliação dos procedimentos médicos utilizados, bem como, a conduta e o cuidado recebido pelo paciente. Por fim, o resultado é o componente que analisa e avalia as percepções dos usuários após o atendimento médico (MENDES, 2006).

Para Vasconcellos (2002), os clientes são os bens mais preciosos de um consultório odontológico. É a partir deles que um cirurgião-dentista terá sucesso ou fracasso. Dessa forma, é importante que a satisfação dos usuários de serviços odontológicos seja avaliada, pois, diante disso, a relação com os pacientes será potencializada e, até mesmo aqueles que ainda não são clientes, podem se tornar a partir da satisfação refletida pelos outros. Conquistar o cliente é um trabalho árduo e contínuo, mas gera diversos efeitos positivos, portanto, as equipes de consultórios odontológicos não devem poupar esforços.

Os cirurgiões-dentistas devem averiguar as necessidades reais dos seus clientes, vinculando e adequando os níveis de expectativas iniciais com o serviço prestado (GIANESI; CORRÊA, 1994). Quanto mais tempo o usuário for cliente de determinado dentista, maior deverá ser o atendimento das necessidades e expectativas por parte da equipe do consultório. Isto posto, preservar o cliente deve ser um primordialidade de clínicas odontológicas que visam ser bem sucedidas. Assim, a chave para se garantir o sucesso de uma empresa é investir na qualidade do serviço, atendendo ou superando as expectativas dos usuários (VASCONCELLOS, 2002).

A avaliação da clínica e do profissional feita por parte dos usuários que frequentam o estabelecimento deveria ser pautada na qualidade do serviço prestado. Contudo, os usuários não possuem ferramentas validadas para se fazer esse tipo de análise. A observação não é técnica, na verdade, o modo como o cliente é tratado e atendido, a preocupação e atenção demonstradas pela equipe médica, a limpeza e a higiene, a pontualidade, são fatores que, dentre outros, vão ser levados em consideração pelo paciente (TARGANSKI; TINOCO; RIBEIRO, 2011; BORGES FILHO, 2002).

Os julgamentos pelos usuários podem se dar até mesmo de forma inconsciente. Aspectos como restauração dentária bem feita, procedimento com ou sem dor e delicadeza do cirurgião-dentista podem ser percebidos, analisados e avaliados involuntariamente, refletindo-se no retorno ou não do cliente ao consultório. Além disso, quando se trata de serviços de saúde, as pessoas costumam exigir mais qualidade do que o comum. Por conseguinte, os usuários não prezam somente por um resultado final de qualidade, mas também pelos processos intermediários realizados para chegarem ao resultado almejado (VASCONCELLOS, 2002).

2.3 Fluxo de Caixa

Empresas que se dedicam à gestão da qualidade têm resultados disso refletidos no seu setor financeiro, a exemplo daquelas que adotam o fluxo de caixa ou qualquer outro tipo de demonstração contábil. O fluxo de caixa ou *cash flow* é conceituado como um dos principais instrumentos de demonstração e análise financeira, pois a partir dele é possível identificar o processo de circulação do dinheiro, por meio de pagamentos e recebimentos em geral, e apontar a origem e a aplicação do mesmo (MEGLIORINI; VALLIM, 2009). Portanto, o fluxo de caixa é um demonstrativo contábil que mostra a variação líquida no saldo da conta caixa e equivalentes de um determinado período, indicando as receitas e despesas que causaram essa variação, ou seja, é uma representação dinâmica da situação financeira (SANTOS, 2005; ZDANOWICZ, 2000; ASSAF NETO; SILVA, 1997; IUDÍCIBUS; MARION, 1999).

Para Megliorini e Vallim (2009), o fluxo de caixa pode ter três dimensões. A primeira, chamada de fluxo de caixa passado, é aquela que demonstra o fluxo de caixa que já foi realizado. A segunda, chamada de fluxo de caixa previsto, é aquela que indica a previsão do fluxo de caixa para um período futuro. Por fim, a terceira dimensão considera o passado e faz ajustes em determinados usos de recursos obrigatórios em períodos futuros. Assim, uma das atividades que o administrador financeiro é comparar o fluxo de caixa previsto e o realizado, identificando as variações e suas causas e, a partir disso, adotar as medidas necessárias.

Desta forma, a elaboração do fluxo de caixa possibilita a previsão de excedentes ou escassez e o planejamento da administração de caixa, para tomar medidas cabíveis e, conseqüentemente, permitir o bom desempenho da empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2006). Por conseqüência, um estabelecimento que prevê um excedente de caixa, pode resguardar seus investimentos, assim como, aquele que prevê uma escassez, pode projetar fontes confiáveis e seguras para financiamentos futuros (ZDANOWICZ, 2000).

O planejamento de caixa é um elemento fundamental para que a empresa organize as suas finanças. Caso ele não exista, ficará difícil de averiguar se o estabelecimento possui recursos suficientes ou se precisará de financiamentos para honrar com suas obrigações (GITMAN, 1997). Para Zdanowicz (2000), o controle e o planejamento do fluxo de caixa são duas ferramentas que dependem uma da outra para que possam ser eficientes. Assim, o fluxo de caixa projetado será instrumento relevante para a análise e a tomada de decisão que dizem respeito tanto a financiamentos, quanto a investimentos, como, por exemplo, em elementos que elevam a qualidade do serviço ou produto oferecido pela empresa.

Para uma análise mais clara da situação financeira, embasado na ocorrência dos fluxos de caixa, as informações mais significativas

que uma empresa pode gerar são as informações referentes ao seu caixa. Com a finalidade de tomar qualquer tipo de decisão, seja ela operacional, de investimento ou de financiamento, compreender e notar os reflexos de curto e de longo prazo no caixa, para cada conduta tomada, é o mais importante. Stancill (1987) acredita que a habilidade de geração de caixa é uma informação essencial. O devido pagamento dos lucros é diretamente dependente dos saldos de caixa da empresa. A Demonstração dos Fluxos de Caixa se delimita objetivamente nas capacidades necessárias para o sucesso no gerenciamento de qualquer atividade empresarial. Por meio desta, nota-se que quando o objeto trabalhado é a liquidez, a demonstração de fluxo de caixa é o relatório mais eficaz e adequado na condução da gestão empresarial (MONTEIRO; MORENO, 2003).

3 METODOLOGIA

3.1 Local de Estudo

A presente pesquisa foi realizada no Consultório Odontológico X localizado em Maracanaú, município do estado do Ceará. O município de Maracanaú faz parte da Região Metropolitana de Fortaleza e, além de ser considerado o maior centro industrial do Ceará, ele possui o segundo maior produto interno bruto (PIB) do estado, perdendo apenas para Fortaleza. Através de dados coletados pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará é possível identificar a situação da saúde do município de Maracanaú. Em específico, o número de cirurgiões-dentistas aumentou de 2011 a 2013, a saber: em 2011 haviam 66 dentistas, em 2012 haviam 70 e em 2013 haviam 74. No que diz respeito ao número de dentistas por 1000 habitantes, esse indicador também aumentou, a saber: em 2011 havia 0,31, em 2012 havia 0,33 e, por fim, em 2013 havia 0,34 dentistas por 1000 habitantes (IPECE, 2014).

3.2 Método Utilizado

Segundo Vergara (1999), a pesquisa deve ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins esta pesquisa pode ser considerada como exploratória, pois, dado o objetivo deste estudo, foi constatado que existem poucas pesquisas sobre o tema; e como descritiva, pois ela visa expor características de determinada população ou determinado fenômeno. Quanto aos meios esta pesquisa pode ser considerada como pesquisa de campo, pois parte do estudo foi realizado por meio de aplicação de um questionário no consultório e de entrevista com o dono da clínica; como pesquisa documental, pois foram feitas análises e interpretações do fluxo de caixa do estabelecimento; e como pesquisa bibliográfica, pois, para embasar o referencial teórico, houve um estudo sistematizado de matérias publicadas que tivessem relação com o tema.

A pesquisa foi dividida em três etapas para que os objetivos geral e específico fossem alcançados. Na primeira etapa escolheu-se

uma amostra de 26 pacientes, de um total de 50, que aguardavam a consulta na recepção. O questionário era do tipo Servqual e visava identificar as expectativas e percepções dos usuários quanto aos serviços odontológicos do Consultório Odontológico X. Posteriormente, os dados obtidos pelos questionários foram analisados no Excel. Essa análise foi realizada por meio da média de cada resposta, tanto de expectativa, quanto de percepção. Além disso, ainda na primeira etapa, foi realizada uma entrevista com o cirurgião-dentista e dono do consultório, com o objetivo de conhecer a maneira como ele administra a clínica, em especial as finanças. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para analisar a entrevista.

Na segunda etapa, foi realizada uma análise da situação financeira do consultório, com base no fluxo de caixa disponibilizado. Esta análise possuiu um caráter qualitativo. Para análise do fluxo de caixa da empresa estudada, foi disponibilizado o Relatório de Performance Mensal dos últimos cinco meses de gestão financeira da empresa. Este Relatório é gerado pelo aplicativo ZeroPaper®, este aplicativo é utilizado para o gerenciamento das finanças do consultório. Por fim, na terceira etapa, a partir dos resultados obtidos com o questionário Servqual e dos resultados obtidos com a análise da entrevista e da situação financeira, foi realizada uma análise para averiguar a relação existente entre a qualidade dos serviços e a situação financeira do consultório odontológico.

3.3 Servqual

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram a Escala Servqual com base nas dimensões de qualidade para serviços, são estas: confiabilidade, receptividade, tangibilidade, empatia e segurança. O modelo é caracterizado pela busca da diferença entre a expectativa e percepção que os clientes possuem de determinado serviço e constituído por 22 itens que abordam as cinco dimensões. Para se medir a qualidade do serviço, deve-se calcular a diferença entre as expectativas e percepções do serviço, obtendo, assim, o gap para cada afirmação do questionário, chamado também de diferença entre o serviço desejado e o serviço percebido. Quanto maior o índice positivo, maior será qualidade do serviço. O questionário é caracterizado por uma escala do tipo Likert de 7 pontos, variando entre os conceitos de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. A seguir o conteúdo do questionário utilizado na pesquisa:

Tabela 1 - Conteúdo do questionário para analisar a expectativa dos usuários

Nº	Afirmativas
Q1	Excelentes consultórios odontológicos têm equipamentos modernos.
Q2	O ambiente físico dos consultórios odontológicos é agradável.
Q3	Os empregados dos consultórios odontológicos têm boa aparência.
Q4	O material associado com o serviço prestado nos consultórios

	odontológicos, tais como faturas, impressos ou panfletos, tem uma boa aparência visual.
Q5	Quando consultórios odontológicos prometem fazer algo em certo tempo, eles cumprem.
Q6	Quando um usuário tem um problema, os consultórios odontológicos demonstram um sincero interesse em resolvê-lo.
Q7	Consultórios odontológicos fazem o serviço certo desde a primeira vez.
Q8	Consultórios odontológicos executam seus serviços no tempo que se comprometem.
Q9	Consultórios odontológicos persistem em execuções de tarefas sem erros.
Q10	Os empregados de consultórios odontológicos prometem a seus usuários os serviços nos prazos em que eles serão executados.
Q11	Os empregados, em consultórios odontológicos, dão atendimento com presteza aos seus usuários.
Q12	Os empregados, em consultórios odontológicos, têm sempre boa vontade em ajudar seus usuários.
Q13	Os empregados, em consultórios odontológicos, nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus usuários.
Q14	O comportamento dos empregados dos consultórios odontológicos inspira confiança nos usuários.
Q15	Os usuários de consultórios odontológicos se sentem seguros em suas transações com essa empresa.
Q16	Os empregados de consultórios odontológicos são corteses com seus usuários.
Q17	Os empregados, em consultórios odontológicos, têm os conhecimentos necessários para responder as questões dos usuários.
Q18	Consultórios odontológicos dão atenção individual a cada usuário.
Q19	Consultórios odontológicos têm horários de funcionamento convenientes para todos os seus usuários.
Q20	Consultórios odontológicos têm empregados que dão atendimento individual a cada usuário.
Q21	Consultórios odontológicos estão centrados no melhor serviço a seus usuários.
Q22	Consultórios odontológicos entendem as necessidades específicas de seus usuários.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Tabela 2 - Conteúdo do questionário para analisar a percepção dos usuários

Nº	Afirmativas
Q1	O Consultório Odontológico X tem equipamentos modernos.
Q2	O ambiente físico do Consultório Odontológico X é agradável.
Q3	Os empregados do Consultório Odontológico X têm boa aparência.
Q4	O material associado com o serviço prestado pelo Consultório Odontológico X, tais como faturas, impressões ou panfletos, têm boa aparência.
Q5	Quando o Consultório Odontológico X promete fazer algo em tempo certo, ele cumpre.
Q6	Quando um usuário tem um problema, o Consultório Odontológico X demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.
Q7	O Consultório Odontológico X presta o serviço certo desde a primeira vez.
Q8	O Consultório Odontológico X irá executar seus serviços no tempo em que prometeu.
Q9	O Consultório Odontológico X persiste em execuções de tarefas sem

	erros.
Q10	Os empregados do Consultório Odontológico X prometem aos seus usuários os serviços nos prazos em que eles serão executados.
Q11	Os empregados do Consultório Odontológico X dão atendimento com presteza.
Q12	Os empregados do Consultório Odontológico X têm sempre boa vontade em ajudá-lo.
Q13	Os empregados do Consultório Odontológico X nunca estão ocupados para esclarecer suas dúvidas.
Q14	O comportamento dos empregados do Consultório Odontológico X inspira confiança.
Q15	Você sente-se seguro em ser atendido pelo Consultório Odontológico X.
Q16	Os empregados do Consultório Odontológico X são corteses com você.
Q17	Os empregados do Consultório Odontológico X possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.
Q18	O Consultório Odontológico X lhe dá atenção individual.
Q19	O Consultório Odontológico X tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.
Q20	O Consultório Odontológico X tem empregados que dão a você um atendimento individualizado.
Q21	O Consultório Odontológico X está centrado no melhor serviço a seus clientes.
Q22	O Consultório Odontológico X entende suas necessidades específicas.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise do Questionário Servqual

Para melhor apresentar os resultados obtidos na pesquisa, optou-se por dividir em três partes: as expectativas e as percepções, apresentando as cinco dimensões do método Servqual em ambas as partes e, por último, será apresentado à comparação dos resultados.

4.1.1 Expectativas

No que diz respeito às expectativas dos usuários, as médias “dimensão” encontradas no módulo de “expectativas” variaram de 5,96 a 6,18. Como a escala Servqual utilizada no trabalho foi adaptada para uma escala de 1 a 7, entende-se como níveis altos para as expectativas, respostas entre os valores 5 e 7.

A primeira dimensão do modelo Servqual utilizada foi a tangibilidade, que, embora apresente um nível considerado alto de expectativa, suas notas estão entre 6,08 e 6,12 e sua média dimensão é de 6,08. Esta dimensão apresentou um grau moderado de importância no módulo de expectativas para os respondentes se comparada com as demais dimensões.

Na dimensão confiabilidade, as variáveis possuem respostas em baixo nível em todas as questões apresentadas aos usuários do consultório em estudo se comparado com outros níveis, sendo sua

média dimensão 5,96, a menor de todas. Isto demonstra uma baixa expectativa com relação a esta dimensão, logo, pode-se perceber que os usuários não têm grandes expectativas quanto ao que receberão por parte dos estabelecimentos.

No atributo sensibilidade, a média dimensão das respostas foi de 6,06, apresentando, também, um alto nível de importância para os usuários. Este elevado grau de expectativas por parte dos usuários pode ser explicado pelo fato do objeto de estudo ser um consultório odontológico e isso acaba gerando, por parte dos usuários, uma expectativa que os odontólogos e funcionários em geral ajudem os usuários de tal forma que o serviço seja bem executado.

A quarta dimensão estudada foi a segurança, a qual apresentou uma média dimensão de 6,18, ou seja, a maior de todas as médias. Isso ocorre pelo fato dessa dimensão ser a que mais interessa aos usuários de um consultório odontológico. Ela diz respeito à confiança que o consultório transmite e a capacidade de exercício profissional dos dentistas.

A última dimensão analisada foi a empatia, a qual apresentou 6,048. O que explica o fato dessa média ser moderada comparada com as demais é o fato dela não possuir uma grande influência na expectativa dos usuários, mas isso não impede que essa expectativa seja baixa, já que foi bem elevada no âmbito geral.

Foi calculado junto com as médias apresentadas o desvio-padrão para cada questão; este ao ser analisado confirmou uma baixa variabilidade das respostas, o que resultou em um elevado nível de importância para os respondentes, ou seja, os usuários do consultório em estudo. Segue a tabela que representa os dados auferidos, na Tabela 3:

Tabela 3 - Módulo Expectativa

Afirmativas de Expectativa (Dimensão)	Média de Expectativa
Excelentes consultórios odontológicos têm equipamentos modernos (Tangibilidade).	6,08
O ambiente físico dos consultórios odontológicos é agradável (Tangibilidade).	6,12
Os empregados dos consultórios odontológicos têm boa aparência (Tangibilidade).	6,12
O material associado com o serviço prestado nos consultórios odontológicos, tais como faturas, impressos ou panfletos, tem uma boa aparência visual (Tangibilidade).	6
Quando consultórios odontológicos prometem fazer algo em certo tempo, eles cumprem (Confiabilidade).	6
Quando um usuário tem um problema, os consultórios odontológicos demonstram um sincero interesse em resolvê-lo (Confiabilidade).	5,92
Consultórios odontológicos fazem o serviço certo desde a primeira vez (Confiabilidade).	6,12
Consultórios odontológicos executam seus serviços no tempo que se comprometem (Confiabilidade).	5,88
Consultórios odontológicos persistem em execuções de tarefas sem erros (Confiabilidade).	5,88

Os empregados de consultórios odontológicos prometem a seus usuários os serviços nos prazos em que eles serão executados (Sensibilidade).	5,88
Os empregados, em consultórios odontológicos, dão atendimento com presteza aos seus usuários (Sensibilidade).	6,28
Os empregados, em consultórios odontológicos, têm sempre boa vontade em ajudar seus usuários (Sensibilidade).	6,2
Os empregados, em consultórios odontológicos, nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus usuários (Sensibilidade).	5,88
O comportamento dos empregados dos consultórios odontológicos inspira confiança nos usuários (Segurança).	6,2
Os usuários de consultórios odontológicos se sentem seguros em suas transações com essa empresa (Segurança).	6,2
Os empregados de consultórios odontológicos são corteses com seus usuários (Segurança).	6,16
Os empregados, em consultórios odontológicos, têm os conhecimentos necessários para responder as questões dos usuários (Segurança).	6,16
Consultórios odontológicos dão atenção individual a cada usuário (Empatia).	6,16
Consultórios odontológicos têm horários de funcionamento convenientes para todos os seus usuários (Empatia).	6,08
Consultórios odontológicos têm empregados que dão atendimento individual a cada usuário (Empatia).	5,92
Consultórios odontológicos estão centrados no melhor serviço a seus usuários (Empatia).	6,08
Consultórios odontológicos entendem as necessidades específicas de seus usuários (Empatia).	6

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4.1.2 Percepções

No que diz respeito às percepções, as médias “dimensões” encontradas variam entre 6,56 e 6,69. Comparando essas médias com as do módulo de “expectativas”, verifica-se que a percepção possui notas pouco superiores, demonstrando que a percepção dos usuários do consultório foi satisfatória se comparada com as expectativas. Todas as médias, juntamente com o desvio padrão de cada resposta podem ser verificadas no Quadro 04.

Diferente do que aconteceu nas expectativas, a dimensão tangibilidade apresentou a segunda menor nota em percepções, porém com um alto nível nas respostas, apresentando uma média dimensão de 6,57. Os resultados apresentam que os usuários percebem com níveis mais baixos os aspectos tangíveis, principalmente quando se trata das instalações modernas do consultório.

A média encontrada da dimensão sensibilidade foi de, 6,56. Logo, obtive as percepções menos relevantes para os pacientes. Tais percepções foram referentes à questão dos funcionários estarem ocupados para esclarecerem dúvidas e à questão que se refere aos serviços serem cumpridos no prazo acordado, ou seja, os usuários acabaram se sentindo mal atendidos em decorrência da grande

ocupação dos funcionários e quando os serviços iam ser prestados, estes não eram feitos no período acordado.

O atributo confiabilidade apresentou uma nota média de 6,62, estando entre as melhores notas no módulo percepção, diferentemente do que ocorreu nas expectativas, quando esta competência obteve uma das notas mais baixas. De forma semelhante com o que ocorreu com sensibilidade, em confiabilidade, uma das notas mais baixas dizia respeito a cumprir prazos no período previamente acordado. Com relação à segurança a média dimensão foi de 6,69. Este apresenta a questão com maior média no módulo de percepção que é a relacionada com o conhecimento do dentista, se estes estão realmente capacitados a responder as dúvidas dos usuários.

Na dimensão empatia nota-se uma média de 6,6, ou seja, uma das maiores. É importante salientar de da dimensão que teve a menor nota e a maior nota no aspecto da percepção, há uma diferença muito baixa, ou seja, embora umas sejam mais elevadas e outras não, no geral, possuem pontuações semelhantes. Os dados referentes às percepções estão na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Percepções

Afirmativas de Percepção (Dimensão)	Média de Expectativa
O Consultório Odontológico X tem equipamentos modernos (Tangibilidade).	6,4
O ambiente físico do Consultório Odontológico X é agradável (Tangibilidade).	6,56
Os empregados do Consultório Odontológico X têm boa aparência (Tangibilidade).	6,64
O material associado com o serviço prestado pelo Consultório Odontológico X, tais como faturas, impressões ou panfletos, têm boa aparência (Tangibilidade).	6,56
Quando o Consultório Odontológico X promete fazer algo em tempo certo, ele cumpre (Confiabilidade).	6,72
Quando um usuário tem um problema, o Consultório Odontológico X demonstra um sincero interesse em resolvê-lo (Confiabilidade).	6,68
O Consultório Odontológico X presta o serviço certo desde a primeira vez (Confiabilidade).	6,76
O Consultório Odontológico X irá executar seus serviços no tempo em que prometeu (Confiabilidade).	6,36
O Consultório Odontológico X persiste em execuções de tarefas sem erros (Confiabilidade).	6,68
Os empregados do Consultório Odontológico X prometem aos seus usuários os serviços nos prazos em que eles serão executados (Sensibilidade).	6,44
Os empregados do Consultório Odontológico X dão atendimento com presteza (Sensibilidade).	6,64
Os empregados do Consultório Odontológico X têm sempre boa vontade em ajudá-lo (Sensibilidade).	6,64
Os empregados do Consultório Odontológico X nunca estão	6,52

ocupados para esclarecer suas dúvidas (Sensibilidade).	
O comportamento dos empregados do Consultório Odontológico X inspira confiança (Segurança).	6,68
Você sente-se seguro em ser atendido pelo Consultório Odontológico X (Segurança).	6,76
Os empregados do Consultório Odontológico X são corteses com você (Segurança).	6,68
Os empregados do Consultório Odontológico X possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões (Segurança).	6,64
O Consultório Odontológico X lhe dá atenção individual (Empatia).	6,64
O Consultório Odontológico X tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes (Empatia).	6,56
O Consultório Odontológico X tem empregados que dão a você um atendimento individualizado (Empatia).	6,4
O Consultório Odontológico X está centrado no melhor serviço a seus clientes (Empatia).	6,72
O Consultório Odontológico X entende suas necessidades específicas (Empatia).	6,68
Fonte: Elaborado pelos autores (2015).	

4.1.3 Expectativas x Percepções

De acordo com o proposto pelo método Servqual, a qualidade dos serviços prestada pela clínica foi calculada pela diferença entre expectativa (ME) e percepção (MP) através das médias obtidas de ambos os módulos, conforme mostra o Quadro 03.

É interessante notar que nenhuma das afirmativas apresentou médias de percepção menores do que as de expectativa. Tal fato pode ser explicado por um bom serviço prestado pelo estabelecimento e que isso influenciou os resultados a tal ponto que os clientes tiveram uma experiência que os surpreenderam em todos os aspectos.

Vale salientar, também, que os *gaps* variam de 0,32 a 0,72, ou seja, não são *gaps* em que as expectativas são superadas de forma incontestável e a margem pequena sugere que as *gaps* distribuem-se de forma pouco heterogênea, logo, não há uma margem significativa para um possível comodismo. Os valores dos *gaps* seguem na tabela 5:

Tabela 5 - Diferenças entre Expectativas e Percepções

Nº	Média de Expectativas - Média de
----	----------------------------------

	Percepções
Q1	- 0,32
Q2	- 0,44
Q3	- 0,52
Q4	- 0,56
Q5	- 0,72
Q6	- 0,76
Q7	- 0,64
Q8	- 0,48
Q9	- 0,8
Q10	- 0,56
Q11	- 0,36
Q12	- 0,44
Q13	- 0,64
Q14	- 0,48
Q15	- 0,56
Q16	- 0,52
Q17	- 0,48
Q18	- 0,48
Q19	- 0,48
Q20	- 0,48
Q21	- 0,64
Q22	- 0,68

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

4.2 Análise do Fluxo de Caixa, Entrevista e Relação Qualidade-Situação Financeira

Considerando as análises de resultados obtidos com a aplicação do questionário de escala Servqual, entende-se que de acordo com o objetivo da pesquisa, deve-se realizar, também, a análise da situação financeira do Consultório Odontológico X, localizado em Maracanaú, município do estado do Ceará; tendo em vista os aspectos qualitativos geridos para manutenção dos serviços oferecidos pela empresa analisada.

O consultório odontológico, que foi utilizado como instrumento de estudo para elaboração desse artigo, apresenta diversos aspectos físicos e de gestão que, supostamente, influenciam na situação financeira da empresa, pois o mercado de saúde bucal, atualmente, apresenta alta competitividade, o que torna essencial um alto nível de qualidade nos serviços prestados aos seus clientes, considerando que os mesmos são necessários para um bom desenvolvimento da empresa, incluindo o ângulo financeiro. A partir dessas análises, é visível que a qualidade, seja de um produto ou serviço, é uma característica fundamental de empresas que desejam atender as exigências e as necessidades do consumidor e se tornar competitivas no mercado (VASCONCELLOS, 2002).

No decorrer do processo da entrevista, foi apontado as formas de controle financeiro, aderidas pelo empresário, que se resumem na utilização do aplicativo nomeado por ZeroPaper®, no qual é possível

manter, relativamente, o controle financeiro da empresa, através de avaliação percentual das despesas e receitas mensais e da demonstração de resultados do exercício (DRE), oferecidas pelo aplicativo de forma simples e acessível aos microempreendedores e profissionais autônomos. Para análise do fluxo de caixa da empresa estudada, foi disponibilizado pelo empresário o Relatório de Performance Mensal, desenvolvido pelo aplicativo já citado, dos últimos cinco meses de gestão financeira da empresa, o que caracteriza a dimensão nomeada de fluxo de caixa passado.

Haja vista que a empresa possui um bom nível de qualidade do serviço, como foi vista pelas análises de resultados obtidos com a aplicação do questionário de escala Servqual, é evidente que haveria a geração de capital de giro, evidenciando que são diretamente proporcionais. Possuindo, assim, um capital livre para aplicação e investimento. Quando não realizada, ocorre o empobrecimento da empresa, por possuir um grande valor em caixa sem nenhum tipo de movimentação.

É importante salientar que o principal indicador do estado financeiro foi a Demonstração do Fluxo de Caixa. Dessa forma o indicador sintetiza o desempenho da empresa para uma visão prospectiva, possibilitando detectar de forma menos subjetiva e menos sujeita a distorções, de modo que seja um indicador mais confiável.

Durante a análise dos relatórios foi visível, através da comparação dos índices de despesas e receitas mensais, uma redução constante dos gastos fixos e variáveis e um relativo aumento nas receitas, que o caixa financeiro da empresa é suficiente para suprir os custos fixos mensais e disponibilizar de um pequeno capital de giro, porém sem muita rotatividade de dinheiro. Tal fato, pode ocasionar, a curto prazo, uma possível estagnação de investimentos financeiros e o atraso de seu desenvolvimento progressivo.

Deve-se ressaltar que durante a entrevista, o empresário citou a falta de interesse em investir, além do estritamente necessário, na qualidade de sua gestão e na inovação de seu atendimento, o que envolve a aquisição de equipamentos mais modernos e uma estrutura física e de serviço que possuam uma maior abrangência de clientes. Esse comportamento, foi justificado pelo gestor, como um método adotado na intenção de evitar possíveis investimentos fracassados que causassem a negatividade financeira do empreendimento.

Para Megliorini e Vallim (2009), o Fluxo de Caixa Projetado é o instrumento utilizado pelas empresas que desejam conhecer suas entradas e saídas, com maior aprofundamento a médio e longo prazo. Como não foi disponibilizado esse modelo de fluxo de caixa pela empresa analisada nesse artigo, não foi possível diagnosticar a saúde financeira da mesma a médio e longo prazo, caracterizando a impossibilidade de avaliarmos o Fluxo de Caixa Previsto – Real.

Por fim, foi observado que o empreendimento mantém uma situação financeira atual estável, porém sem previsão de crescimentos significativos a médio e longo prazo, considerando as análises de fluxos de caixa já citadas e os esclarecimentos verbais transmitidos durante a entrevista.

Diante disso, pode-se entender que, apesar da satisfação demonstrada pelos clientes, a respeito do serviço oferecido, o empreendimento deve ser melhor administrado acerca de planejamentos estratégicos e financeiros relacionados aos objetivos de crescimento, para que no futuro não haja uma queda nos índices de satisfação dos clientes e seja possível a manutenção do estágio financeiro da empresa.

Pode-se perceber, também, que a falta de um planejamento financeiro mais profundo só não traz maiores problemas ao estabelecimento em estudo devido ao alto grau de satisfação dos clientes. A partir do momento que se possui um desempenho exemplar na execução do serviço, é possível que o estabelecimento acabe se acomodando no que diz respeito à administração financeira, contudo, isso não isola o estabelecimento de passar por dificuldades em períodos adversos no contexto macroeconômico.

5. CONCLUSÃO

O excelente serviço oferecido pelos profissionais que trabalham no estabelecimento pesquisado influencia diretamente na manutenção estável das finanças do empreendimento verificada na análise do fluxo de caixa, visto que, com a superação das expectativas de atendimento dos usuários, há uma grande tendência de retorno dele ao estabelecimento, além da possibilidade de divulgação desses serviços, por parte desses clientes, atraindo, assim, novos pacientes que passam, provavelmente, a buscar a utilização dos serviços oferecidos e continuam o processo de divulgação do empreendimento.

De acordo com os resultados obtidos na análise dos questionários aplicados aos usuários, foi possível visualizar que nenhuma das afirmativas, contidas no questionário, apresentou médias de percepção menores do que as de expectativa. Esse resultado pode ser associado a uma excelente prestação de serviço realizada pelos profissionais que trabalham no estabelecimento, visto que isso influenciou os resultados de forma positiva, demonstrando que os clientes desfrutaram de uma experiência de consulta odontológica, onde suas expectativas foram atendidas ou superadas.

No entanto, durante a pesquisa realizada foi notório que, apesar da empresa manter uma situação financeira atual estável, há um desinteresse ou temor por parte do proprietário de investir de forma mais efetiva na modernização e expansão do empreendimento, visto que esse investimento iria dispor de maiores recursos monetários,

podendo implicar em risco de perda monetária, caso não obtivesse sucesso.

Além desses fatores, foi visualizada uma deficiência de planejamento financeiro a médio e longo prazo, pois, durante as análises dos fluxos de caixa, não foi encontrado o Fluxo de Caixa Projetado, o que caracteriza que a empresa não tem planejamento financeiro futuro, podendo, assim, ser surpreendida com futuras crises financeiras, pois não havia preparação para tais crises. Conclui-se, assim, que a alta satisfação dos usuários sustenta a saúde financeira estável do consultório, mas, pelo desinteresse em investir, ela não permite que o empreendimento tenha perspectiva de avanços financeiros a médio e longo prazo.

Para estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja ampliada para outros consultórios particulares, para que possa, assim, verificar mais a fundo o objetivo principal deste trabalho, ou seja, a verificação da relação da qualidade dos serviços ofertados com a situação financeira dos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.
- BORGES FILHO, A. M. **Pontualidade: o diferencial competitivo no atendimento médico-odontológico**. Curitiba: Editora Maio, 2002.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DONABEDIAN, A. **The Seven Pillars of Quality**. Michigan: Arch Pathol Lab Med, 1990.
- ERDMANN, R. H. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle de Qualidade Total**. 40. ed. v. 2 e 4. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, M. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- IPECE. **Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará**. 2014. Disponível em:

<http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/perfil_basico/pbm-2014/Maracanau.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2015.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total à maneira japonesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução à Teoria da Contabilidade para o Nível de Graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

JURAN, J. M. **Juran: planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1988.

LIMA, M. B. B. P. B. **A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários: o caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP**. 2006. 176 f. Dissertação (Programação de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2006.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Brasil, 2009.

MELLO, C. H. P. **Gestão da Qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2013.

MENDES, S. F. **Avaliação da Qualidade da Assistência Odontológica Municipal da Cidade do Rio de Janeiro**. 2006. 124 f. Dissertação (Mestrado em Ciências na área de Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2006.

MONTEIRO, A. A. S.; MORENO, R. **Fluxo de Caixa e Capital de Giro – Uma Adaptação do Modelo de Fleuriet**. Enanpad – Encontro da Anpad. 2003.

PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas da Qualidade Total**. São Paulo: Atlas, 1994.

SANTOS, C. **Guia Prático para Elaboração de Demonstrativos dos Fluxos de Caixa – DFC**. Curitiba: Juruá, 2005.

SLACK, N. et. al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

STANCILL, J. M. **When Is There Cash In Cash Flow?** In Harvard Business Review, Boston, v. 65, mar./abr. 1987.

TARGANSKI, R.; TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. **Modelagem de Satisfação e Identificação de Atributos de Qualidade em Serviços Odontológicos**. Produção, 2011.

VASCONCELLOS, P. P. **Desenvolvimento de um Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço Odontológico**. 2002. 102 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa.** 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

Tomada de Decisão, no Primeiro Nível Gerencial, em Cinco Organizações com Distintas Culturas Organizacionais

Gustavo Marchisotti
Rodrigo de Almeida
Vanessa Lima
Fabiano Soares
Patrick Scheiner

Resumo

A tomada de decisão é uma das atribuições mais difíceis de um executivo. Uma análise das influências que norteiam os modelos decisórios, como a racionalidade e a intuição precisam ser estudadas sob diferentes perspectivas. Esse é o grande objetivo desse artigo: Identificar como é a tomada de decisão, se racional ou baseada em intuição, no primeiro nível gerencial de cinco diferentes organizações, com distintas culturas organizacionais. Para tanto, o tema é analisado considerando as seguintes variáveis: cultura organizacional, teoria da tomada de decisão (racionalidade e intuição), nível hierárquico e experiência profissional. Foram entrevistados 50 gestores, de cinco diferentes empresas, de diferentes origens (americana, brasileira e chinesa), em diferentes ramos de atuação e que atuem em uma função gerencial de primeiro nível hierárquico. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com a coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e utilizando-se da análise de conteúdo como técnica para a análise dos dados. Conclui-se que a tomada de decisão dos gestores de primeiro nível decisório é racional e que a cultura organizacional é uma variável de maior impacto na forma como esse nível de gestor toma suas decisões na empresa, dentre as variáveis estudadas. As ferramentas de apoio para a tomada de decisão são bastante utilizadas, assim como o aprendizado com as experiências decisórias dos pares, que corroboram com a influência da organização no processo decisório no primeiro nível gerencial. Constatou-se, ainda, a existência de uma grande falha cognitiva na definição do que é intuição.

Palavras-chaves: Tomada de Decisão, Cultura Organizacional, Racionalidade e Intuição.

Introdução

No cenário empresarial é usual e mandatório para o executivo realizarem inúmeras tomadas de decisões, sejam elas simples ou complexas, de grande ou baixo impacto. A atividade máxima de um executivo, em uma organização, é a tomada de decisão (Moresi, 2000). Há duas abordagens que norteiam os modelos decisórios adotados pelos executivos nas suas tomadas de decisão: a

racionalidade e a intuição (Vergara, 1991). Entender bem como ambos estão presentes no dia a dia dos tomadores de decisão, se há alguma coexistência entre eles, ou até mesmo se estão indiretamente influenciando a tomada de decisão, é uma preocupação constante, tanto por parte da academia quanto do meio corporativo (Kladis e Freitas, 1995).

De acordo com Oliveira (2015) e Haidt (2001), a intuição gera um resultado consciente por meio de um processo não intencional, não controlável e não consciente. Por sua vez, a racionalidade gera os mesmos resultados conscientes utilizando-se de um processo bem mais trabalhoso, controlado, intencional e também consciente. Dessa forma, os tipos cognitivos intuição e racionalidade são opostos, mas podem eventualmente coexistir gerando uma racionalidade intuitiva ou uma intuição racional (Puiggrós, 2001; GuTIÉRRE, 1994).

De acordo com Marosi (2000), executivos de alto escalão tomam decisões baseado em informações qualitativas e de valor estratégico, já executivos de baixo escalão, precisam de informações que permitam as tomadas de decisão rotineiras e mais operacionais. Neste artigo foca-se nos gestores de primeiro nível hierárquico, ou seja, em gestores que possuam ao menos um funcionário diretamente ligado a ele e que tenham um gerente sênior ou diretor a quem se reportar. O foco nos gestores desse nível hierárquico deve-se ao seu poder de bloqueio de grandes ideias ou projetos importantes, dentro de um processo decisório hierarquizado.

Adicionalmente, Mintzberg (2001) e Bertosso, Medeiros, Bessi e Pauli (2014) afirmam que a tomada de decisão que não leva em consideração a cultura organizacional pode trazer consequências indesejadas e não esperadas, ou seja, a cultura organizacional influencia o líder, sua forma de liderar e por consequência, sua forma de tomar decisão.

Vale ainda ressaltar que as experiências passadas e os conhecimentos adquiridos pelo gestor, ao longo do tempo, não só na mesma empresa, mas também em empresas passadas, podem influenciar na tomada de decisão presente do executivo. Pozo (1988) já alertava que as experiências passadas ajudam a resolver problemas presentes e futuros, que possuem características similares. Quanto maior o número de experiências acumuladas, maiores as chances de a tomada de decisão ser mais bem-sucedida.

A fim de compreender como se dá a tomada de decisão em diferentes empresas esse artigo pretende responder a seguinte pergunta: Como é a tomada de decisão, sob o olhar do primeiro nível gerencial em cinco organizações, com diferentes culturas organizacionais? Considerou-se a análise das seguintes variáveis: cultura organizacional, teoria da tomada de decisão (racionalidade e intuição), nível hierárquico e experiência profissional, que são abordados na revisão de literatura, na próxima seção. Na sequência, explica-se a metodologia utilizada, bem como a análise dos

resultados coletados. Por fim há a conclusão, com a sugestão de futuras pesquisas, limitações e implicações gerenciais e acadêmicas dos achados desse trabalho.

Revisão da Literatura

Tomar uma decisão faz parte da vida de qualquer ser humano. Este cenário não é diferente nos ambientes organizacionais, sejam racionais ou intuitivas, as decisões tomadas refletirão resultados, sobre os quais os executivos são cobrados. Assim, na hora de decidir, os tipos cognitivos racionalidade ou intuição necessitam ser calibrados, pois, muitas variáveis podem influenciar na opção por uma ou outra, ou até mesmo por ambos tipos cognitivos.

2.1 – Teoria sobre Processo Decisório – Racionalidade e Intuição

Tomar decisões, segundo Leitão (1993), é algo prescritivo e normativo, onde a racionalidade econômica se sustenta por regras e modelos, que levam a escolhas racionais. Escolhas racionais, segundo March (1994), são ações que produzem um resultado esperado, após análise detalhada de todas as opções disponíveis.

Várias ferramentas auxiliam os gestores no momento da tomada de decisão e os métodos quantitativos estão entre elas. Segundo Hein (1972, p.27), "a tendência tem sido expressar em termos de grandezas matemáticas e posteriormente basear a decisão assentada em um processo matemático de otimização", embasando decisão racional em variáveis de conhecimento prévio, facilmente mensurável e de resultado puramente matemático.

No entanto, como mencionado por Zanela (1999), modelo racional puro demonstra uma falha ao ignorar os fatores subjetivos, além de não considerar os aspectos subjetivos no processo de tomada de decisão. Esses fatores acabam influenciando o tomador de decisão, levando-o a uma decisão à revelia de qualquer quantificação. Para March (1994) certas limitações, como falta de informações e desconhecimento completo do caso, afetam a racionalidade. Faz parte da natureza humana observar mais as ações planejadas e a consequente decisão entre duas, ou mais alternativas possíveis. Em casos de situações já vivenciadas, a questão da memória das ações tomadas é resgatada, tornando-se possível sua utilização.

Vergara (1991) afirma que existem várias racionalidades, porque a racionalidade é uma forma de pensamento que não é uniforme. Entender a racionalidade nas decisões é importante, pois o que é puramente racional para uma pessoa, pode ser menos racional para outra. Uma decisão pode ser chamada de objetivamente racional, se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores, numa dada situação. É subjetivamente racional, se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional, na medida em que o ajustamento dos

meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional, na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada, pelo indivíduo ou pela organização. Uma decisão é organizacionalmente racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é pessoalmente racional se visar aos objetivos do indivíduo (Simon 1965).

Seguindo essa linha é que March (1994) definiu que a racionalidade era limitada, o que seria mais consistente com o que, efetivamente, ocorre nos processos decisórios, uma vez que não há como obter todas as informações, realizar todas as verificações necessárias, dominar o lado cognitivo do tomador de decisão e avaliar todas as opções, dentro de um processo de escolha. Ainda, segundo March (1994), em um processo real de tomada de decisão, nem todas as alternativas são conhecidas, nem todas as consequências são consideradas e nem todas as preferências são evocadas ao mesmo tempo. A ideia central da racionalidade limitada é que os indivíduos procuram ser racionais, mas existem várias limitações e restrições, com isso, suas ações podem não ser completamente racionais.

Em oposição a racionalidade há a intuição. Num mundo repleto de incertezas, muitas ferramentas de gestão de risco não ajudam no processo decisório, que leve a decisões próximas do ideal (Ugur, 2005). Muitas vezes, o tomador de decisão não reúne competência, experiência ou habilidade necessária para decidir, extrapolando o problema da falta de ferramentas. Assim, em um cenário incerto, com poucas ferramentas que auxiliem no processo decisório, com a existência de riscos inerentes ao processo, com as informações incompletas ou pela falta de experiência do indivíduo, abre-se espaço para um fenômeno chamado intuição.

Definir intuição é, além de difícil, muito amplo. Portanto, não iremos tratar neste artigo de suas diversas definições, tão pouco de como surge este processo, mas sim, perceber se este fenômeno vem sendo, ou não, utilizado pelos gestores do primeiro nível gerencial das organizações analisadas em seus processos decisórios. Agor (1986), que desenvolveu uma pesquisa com diversos gerentes norte-americanos, concluiu que a intuição é mais percebida no alto escalão gerencial das empresas, onde o cenário em que estão envolvidos é de grande incerteza, com carência de informações, sem histórico comparativo e com enorme pressão ocasionada pelo fator tempo.

Durante tempos percebemos nos ambientes organizacionais que, em um processo de escolha, a racionalidade era o aspecto mais forte e aplicável, porém, para Lehrer (2009), dar à razão a importância maior neste processo, é um erro, pois se torna impossível segregar totalmente a razão da intuição. Para Lehrer (2009), não existe ser totalmente racional no processo de escolha, pelo simples fato de sermos influenciados por outros seres, a todo instante.

Alinhado com este pensamento está Simon (1987), que afirma haver uma complementaridade entre razão e intuição, pois a intuição não é irracional, muito menos funciona de forma independente. Simon (1987) utiliza conceitos como tempo e urgência, para tentar encontrar um ponto entre razão e intuição. Se focarmos nesse ponto perceberemos claramente o que diz Simon, pois nos processos decisórios fica evidente a complexidade em separar esses dois fenômenos (racionalidade e intuição) e afirmar que uma determinada decisão foi somente racional ou só intuitiva. Para Kruglanski e Gigerenzer (2011), julgamentos intuitivos surgem à mente do tomador de decisão, de forma rápida e sem esforço, quase sempre sem conexão com algum evento em curso e com falta de consciência, de como se formam e de onde vêm.

Vale reforçar que a intuição não deve ser percebida como algo sobrenatural. Fisher (1989) esclarece isso quando afirma que a intuição não é o sexto sentido e sim um conhecimento que não sabemos de onde o obtivemos. É mesmo algo inconsciente e Vergara (1991) explica isso ao explorar o pensamento de Jung (1987), quando o mesmo diz que pensamento e sensação são conscientes, sentimento pode ser consciente ou inconsciente, mas a intuição é apenas inconsciente.

Morgan (2002) também abordou a necessidade de se compreender as tensões entre o racional e o irracional, de forma a conseguir uma melhor integração e equilíbrio. As novas organizações trabalham muito bem com as incertezas e as mudanças constantes e para tal as qualidades supostamente femininas, como a sensibilidade e a intuição, são dominantes nessas empresas. Ainda de acordo com Morgan (2002, p. 246), “processos racionais de tomada de decisões precisam dar mais lugar para saltos criativos e intuitivos”. Na mesma linha, Morgan (2002) e Vergara (1993) afirmam que no processo de tomada de decisão, a racionalidade e intuição são complementares, pois o segundo é um processo de decisão imediatista, inconsciente e focado no todo, enquanto o primeiro é detalhista, consciente (deduzindo, analisando e sintetizando) e focado no detalhe.

2.2 – Cultura Organizacional e Tomada de Decisão

Segundo Morgan (2002), a palavra cultura deriva metaforicamente da ideia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra. Quando falamos sobre cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. A palavra também é frequentemente usada para se referir ao grau de refinamento evidente em sistemas de crença e prática, como na noção de ter cultura. O conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida, sendo uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações.

As diferenças culturais devem ser consideradas no processo decisório, já que cada país possui padrões de comportamento distintos e características pessoais da sua população que precisam ser consideradas (Zanela, 1999). Conforme mencionado em Morgan (2002), hoje em dia vivemos numa sociedade organizacional. Seja no Japão, na Alemanha, em Hong Kong, na Grã-Bretanha, nos Estados Unidos ou no Canadá, as grandes organizações provavelmente influenciam a maior parte do tempo em que estamos acordados, de maneira inconcebível, na vida de uma tribo remota nas selvas da América do Sul. Isto pode parecer óbvio, mas muitas características da cultura se baseiam no óbvio.

Segundo Morgan (2002), ao se considerar as organizações como culturas vê-se as mesmas como minis sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Há importantes variações em estilo cultural, de uma nacionalidade para outra. Vê-se que organizações individuais também podem ter suas próprias culturas. Entende-se que desdobramentos em qualquer organização é um reflexo do que está nas mentes das pessoas. Nota-se que enquanto algumas culturas corporativas podem ser uniformes e fortes, outras são fragmentadas pela presença de subculturas. Percebe-se que a organização se baseia em significados compartilhados, que permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada.

Já Schein (1992, p.12) define a Cultura Organizacional como “o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Desta forma, para analisar determinada organização sob o aspecto cultural temos sempre que levar em consideração a cultura dos indivíduos que fazem parte dessa organização.

De acordo com o apresentado por Renand (2007), a cultura organizacional chinesa é baseada na lógica dialética que foca na contradição e reconhece o valor do conflito entre ideias opostas. Combina o paradoxo e a contradição. Os chineses se veem atuando no contexto de grupo e não de maneira independente ou autônoma. Os gerentes chineses são mais orientados para o benefício mútuo dos parceiros e precisam confiar neles, para atingir os seus objetivos, ou seja, o relacionamento interpessoal é muito importante. Ainda de acordo com Renand (2007), a maioria das culturas asiáticas considera uma perspectiva de longo prazo para planejar e tomar decisões. Não existe o imediatismo ocidental. Para serem mais eficazes, os gerentes chineses, focados na harmonia, desconsideram os prazos e são conduzidos pelas forças internas, como por exemplo, os seus funcionários. Para os gestores chineses há uma personificação das relações, onde o empregado não é só um número e muitas vezes os empregados trabalham para o superior e não para a empresa. Devido

ao nacionalismo chinês, há certa distância para se trabalhar com os estrangeiros o que acaba criando barreiras e conflitos. Essas características influenciam de forma decisiva a tomada de decisão nesse ambiente organizacional.

De acordo com Santiago (2012), a cultura chinesa revela um distanciamento do poder, ou seja, é extremamente hierarquizada, havendo claramente uma desigual distribuição de poder. Há um abismo entre os gestores, chefias e os trabalhadores na base da pirâmide, mas há grande aceitação deste fato. De certa forma, os trabalhadores esperam esse patriarcalismo. Os valores confucionistas do respeito pela hierarquia reforçam a liderança autoritária presente em tal cultura, que acaba sendo um marco presente nas organizações chinesas.

Por sua vez, segundo Freitas (1997), a cultura organizacional brasileira é hierarquizada, com centralização do poder dentro dos grupos sociais, distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, além de passividade e aceitação dos grupos inferiores. As organizações são paternalistas e baseadas nas relações pessoais, com a presença da malandragem, expressa na flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. Busca-se por proveito material com retorno em curto prazo, com aversão ao trabalho manual e metódico, com menos disciplina.

Zanela (1999) complementa que o perfil da administração brasileira é caracterizado por uma visão imediatista, dirigida para resultados rápidos (curto prazo) e com foco na solução de crise. Existe uma falta de planejamento estratégico, com as decisões centralizadas nos níveis hierárquicos mais elevados. A estrutura organizacional é hierarquizada e com baixa integração entre as camadas que as compõe. Dessa forma o gestor brasileiro gosta de tomar decisões rápidas e de forma centralizada, com foco na ação e obtenção de resultado.

Já para Chu e Wood (2008) as organizações brasileiras passam a se orientar pelos resultados financeiros, porém ainda com uma predominância de uma orientação humana. Ainda há uma falta de planejamento e estruturação das ações, com gestores que possuem dificuldades em cumprir prazos e com foco no curto prazo. Caracteriza-se pelo autoritarismo, com submissão e pouco desafio às ordens superiores, com aversão ao conflito. Por fim destaca-se a preferência pela tomada de decisão nas instâncias e posições superiores, com cordialidade no comportamento e dificuldade em se dizer não.

Segundo Zanela (1999), a cultura americana, que acaba por influenciar a cultura organizacional de suas empresas é a baixa distância de poder, com um nível médio de dependência dos superiores, onde o individualismo é muito presente. Assim como as organizações brasileiras, é voltada aos resultados de curto prazo e possui alta tolerância à incerteza. Possuem uma visão prática e

pragmática das coisas com o objetivo de colocá-las para funcionar com eficiência, além da transmissão de informação explícita e clara. O sucesso material é um componente importante, ou seja, os resultados das organizações e o seu sucesso são buscados a todo preço. A administração é vista com algo desafiador, delegam bastante a decisão, se permitem arriscar e investem bastante na carreira.

2.3 – Níveis Hierárquicos e Tomada de Decisão

Para entendermos as diferenças do processo em diferentes níveis hierárquicos é fundamental resgatar os conceitos de conhecimento da informação, tendo em vista que as tomadas de decisão variam de acordo com os dados e fatos que cada um possui acerca do objeto de análise, que servirá de discussão na escolha da melhor opção, em um processo decisório.

Segundo Moresi (2000), a atividade máxima de qualquer executivo, independentemente de seu posicionamento hierárquico em uma organização, é a tomada de decisão. Este é o momento no qual ele demonstra toda a sua capacidade de conduzir os seus subordinados e sua razão de ser dentro dela. Os executivos passam grande parte do seu tempo estudando o ambiente e procurando identificar as possíveis linhas de ação. A tomada de decisão é muito mais do que o momento final da escolha, sendo um processo complexo de reflexão, investigação e análise.

De acordo com Antony (1965) e Kladis e Freitas (1995), as decisões em uma empresa podem ser classificadas de acordo com o nível administrativo ao qual a decisão é tomada: 1) nível operacional – decisões tomadas a respeito de procedimentos e regras normalmente pré-estabelecidos, de forma a assegurar que as atividades operacionais sejam adequadamente realizadas; 2) nível tático – decisões relacionadas com o controle administrativo, como a necessidade de se formular novas regras de decisão a serem aplicadas e 3) nível estratégico – decisões relacionadas às estratégias a serem usadas para que a empresa atinja seus objetivos mais amplos e genéricos sem uma periodicidade definida.

Como afirma Simon (1997) e Kladis e Freitas (1995), a medida que a tomada de decisão se move do nível operacional para o nível hierárquico, cresce o número de decisões não-programadas em detrimento das decisões programadas, o que faz crescer a incerteza. Há decisões não-programadas conhecidas, onde eventualmente o executivo já teve a oportunidade de vivenciar uma situação similar, baseado em sua experiência. Há também as decisões não-programadas inéditas, onde não há nenhuma regra ou outra forma de auxílio para a tomada de decisão por parte do executivo.

De acordo com Moresi (2000) e Urdaneta (1992) existem, de fato, quatro classes diferentes de informação, que são as seguintes: dados, informação, conhecimento e inteligência. Então, é preciso entender as diferenças entre estas classes, porque elas possuem

valores diferentes no contexto do processo decisório nos diferentes níveis hierárquicos. Os altos escalões de uma organização ou de uma empresa necessitam de informação qualitativa, que contenha um alto valor agregado, para que se possa obter uma visão global da situação. Já nos escalões inferiores, a necessidade será de informação quantitativa de baixo valor agregado, que possibilite o desempenho das tarefas rotineiras.

2.4 - Experiência e Tomada de Decisão

De acordo com Pozo (1988), os conceitos possuem funções de predição e de organização extremamente concatenadas. Sempre coligadas e acionadas conjuntamente permitem a construção de cenários, modelos mentais ou de teorias implícitas e explícitas. Os objetos do mundo e os fatos são sua referência, tendo em vista a relação com outros conceitos.

Os conceitos fazem parte de uma condição *sine qua non* para que o indivíduo possua referências e estão totalmente relacionados ao processo de percepção do homem. A percepção é um ato de alta complexidade, com sujeição a diversas variáveis. Além disso, de acordo com Pereira e Fonseca (1997), a percepção é tributária da memória e esta, por sua vez, é tributária do meio em que cada ser humano cresceu e se desenvolveu. "o contexto do momento de vida direciona nossa atenção e todo o processo perceptivo é um modificador na tomada de decisões." (Pereira & Fonseca, 1997, p.241). Nessa linha, o conceito e a percepção possibilitam ao indivíduo fazer uma análise do contexto, que vai manter ou alterar suas ações como tomador de decisão.

Mais adiante, o conhecimento acumulado e a experiência prévia são elementos valiosos para o processo decisório. Destaca Pozo (1988, p.175) que "a experiência prévia com um problema ajuda na solução de problemas estruturalmente semelhantes, ou que pelo menos possuam determinados aspectos estruturais em comum".

Sugere-se que o tempo de permanência na função ou mesmo experiências anteriores agregam conhecimento ao indivíduo, conhecimento este que será guardado e em momento oportuno será trazido à tona e reutilizado. Uma definição de conhecimento para Davenport (1998, p.19) seria que "o conhecimento é a informação mais valiosa (...), valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação". Assim, podemos considerar o conhecimento como a informação processada pelos indivíduos. E o valor agregado a essas informações depende estritamente dos conhecimentos anteriores desses indivíduos. Através de nossas ações, adquirimos conhecimentos, de modo que este não pode ser desvinculado do indivíduo, que de acordo com suas

características pessoais e modelos mentais processa a informação.

O conhecimento em si, nos possibilita extrair um conceito mais complexo que o de informação. Gonçalves (1995, p.311) destaca que "conhecer é um processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento". Assim, quanto mais experiências, mais informações recebidas, mais conhecimento agregado e maior facilidade de aplicar soluções para problemas atuais com base em situações vividas.

Metodologia de Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória (Mingers, 2003), pois apesar de o tema tomada de decisão ser bastante explorado, a forma como é abordado nessa pesquisa é inédita, pois busca por meio da análise de várias empresas, com culturas organizacionais distintas e atuantes em diferentes setores, identificar a influência de determinadas variáveis no processo decisório dos gestores de primeiro nível hierárquico dessas organizações. Theodorson e Theodorson (1970) definem o estudo exploratório como um estudo preliminar de um objetivo principal, tornando-se familiar com esse fenômeno que se quer investigar. Dessa forma, os estudos subsequentes podem ser mais bem detalhados, profundos e precisos.

Utilizou-se a entrevista semiestruturada como ferramenta de coleta de dados, porque em caso de respostas onde surjam dúvidas, há a possibilidade de se retornar e perguntar novamente, a fim de se obter uma resposta mais clara e que faça mais sentido. Permite também a inclusão de novas questões, durante a pesquisa, caso o investigador entenda que essa inclusão ajudará na obtenção de dados relevantes para posterior análise (Tomar, 2007).

A entrevista foi aplicada em cinco diferentes organizações oriundas de três países (China, Brasil e Estados Unidos), de diferentes ramos de atuação (telecomunicações, petróleo & gás, financeira e fabricante de bebidas), em diferentes áreas (vendas, marketing, operações, etc.). Ao todo foram distribuídos roteiros de entrevista para 10 (dez) gestores de primeiro nível, de cada uma das 5 (cinco) organizações pesquisadas, de diversas áreas das empresas totalizando 50 (cinquenta) respondentes. A pesquisa foi tratada informalmente, de forma a descaracterizar qualquer tipo de relação institucional, que pudesse causar alguma influência nos resultados.

A análise de conteúdo é um método investigativo que busca descrever sistematicamente o conteúdo de uma mensagem, de forma a possibilitar a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens. Optou-se pela análise qualitativa dentro dessa técnica, de forma que os pesquisadores tivessem a liberdade de interpretar os dados e de entender as características das mensagens. Iniciou-se com a verificação da

presença ou a ausência das variáveis pré-definidas nesse artigo, dentro das respostas das questões abertas das entrevistas semiestruturadas (Bardin, 1994; Godoy, 1995; Silva, Gobbi & Simão, 2011).

Cada autor ficou responsável pelas entrevistas em uma empresa e definiu-se um dos autores para a consolidação resultados, que foram discutidos em grupo, na sequência, com o objetivo de se buscar respostas à pergunta da pesquisa, dentro dos dados coletados.

Análise dos Resultados

A seguir, demonstramos os resultados de comparabilidade das informações e comportamento das organizações, de acordo com as questões produzidas.

1- A) Quanto ao conceito do que vem a ser racional:

-Financeira Brasileira: A percepção do que é ser racional está em linha com Simon (1965), que abordar conceitos como decisão racional nos sentidos de objetividade, subjetividade, consciência, deliberabilidade ou organizacional, pois ao responderem as entrevistas com termos ligados a planejar o ambiente para atingir objetivos, trata-se de uma decisão conscientemente racional.

-Telecomunicação Chinesa: Os entrevistados conhecem a base conceitual sobre racionalidade, no entanto, alguns gerentes relacionam racionalidade a seguir procedimentos, normas ou execução das atividades de forma correta.

-Petroleira Americana: A maioria dos entrevistados afirmou que ser racional é pensar com razão e lógica. Alguns também associaram a racionalidade a departamentos com mais regras e formalidades do que outros.

-Bebidas Americana: Observa-se a presença dos conceitos de Simon (1965), pois responderem as entrevistas com termos ligados a tomar decisão baseada em números com dados e fatos, ponderando-os antes de executar a ação. Observamos a forte presença do pragmatismo em decidir por esta perspectiva.

-Petroleira Brasileira: Quando perguntados sobre o que é ser racional, todos os entrevistados foram unânimes em associar a racionalidade a seguir às regras da empresa. Há uma doutrina quase que imediata a esta questão, o que revela tratar-se de uma consciência de que os procedimentos existem e que eles devem ser seguidos.

1- B) Quanto ao conceito do que vem a ser intuitivo:

-Financeira Brasileira: Por volta de 60% dos gerentes não terem clareza sobre o conceito de intuição, o que vem ao encontro de Vergara (1991; 1993), Fisher (1989) e Jung (1987), que mencionam a

frequente associação de intuição com o sobrenatural, algo que transcende a naturalidade; o ato de não pensar com a cabeça sexto sentido, dentre outros. 40% dos gerentes responderam com coerência o que é ser intuitivo, abordando ideias como chegar a uma resposta de forma inconsciente; ter ideia sem saber de onde ela veio e deixar o inconsciente agir.

-Telecomunicação Chinesa: De um modo geral, os entrevistados pareceram confusos com relação ao significado da palavra intuição. Muitos dos entrevistados relacionaram intuição com experiências passadas, conhecimentos prévios ou sexto sentido, o que de fato não se trata de intuição, de acordo com Vergara (1991; 1993), Fisher (1989) e Jung (1987).

-Petroleira Americana: Ao serem questionados, os entrevistados afirmaram que ser intuitivo é ser movido pela experiência anterior, ideias e concepções que vêm na cabeça, utilizar percepções, *feelings*, tomar atitudes de acordo com a percepção, ver o que outros podem não ver numa mesma situação.

-Bebidas Americana: Vários gerentes possuem um conhecimento razoável sobre o que é intuição e em linha com o que o referencial teórico. 90% dos gerentes responderam com consistência o que é ser intuitivo, abordando ideias sobre como chegar a uma resposta de forma oposta a racional.

Petroleira Brasileira: O conceito de intuição varia bastante entre os entrevistados. Talvez pela forma como se expressam, alguns parecem confundir intuição com questões como consciência, medo e sexto sentido feminino, conforme alertado por Vergara (1993).

2) Sobre a tomada de decisão ser racional ou intuitiva:

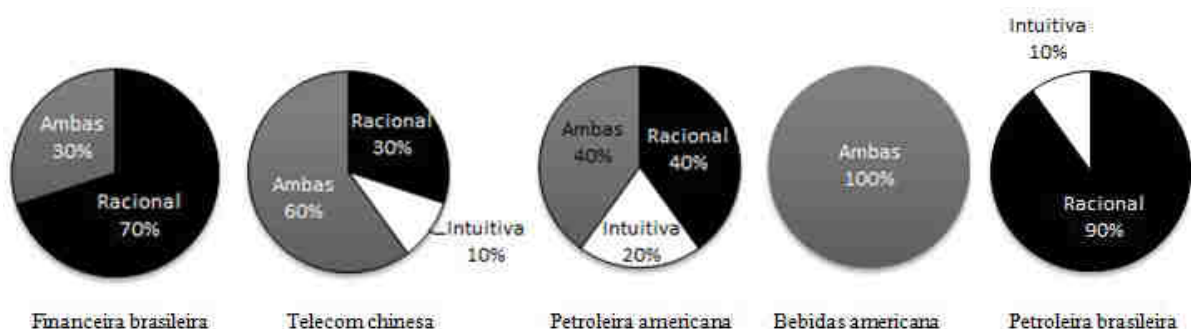


Figura 2 - Presença da racionalidade e intuição na tomada de decisão.

-Financeira Brasileira: A tomada de decisão é preponderantemente racional, em função da alta regulação que o mercado deste segmento está sujeito. É de percepção dos gerentes, que a organização

internaliza este espírito fiscalizador do órgão de controle, não permitindo uma decisão mais intuitiva. Muitos gerentes destacam as suas responsabilidades funcionais e os processos organizacionais como os grandes balizadores para a racionalidade de suas decisões.

-Telecomunicação Chinesa: A maioria dos entrevistados julgam ser mais intuitivos na vida particular e mais racionais na vida corporativa. Para alguns deles, os conhecimentos passados e as experiências acumuladas os ajudam a fazer esse balanceamento entre o racional e o intuitivo. A influência da cultura organizacional na tomada de decisão racional foi mencionada pelos gestores.

-Petroleira Americana: Nessa pergunta percebemos a primeira divergência mais evidente. 40% dos respondentes consideram a tomada de decisão racional, 20% a consideram intuitiva e 40% como sendo racional e intuitiva variando a cada situação. Vale destacar que aqueles que responderam que suas decisões são racionais fazem parte de setores cujos procedimentos são muito sólidos e presentes no dia a dia.

-Bebidas Americana: A tomada de decisão é racional, mas com um suporte da intuição, no que tange as análises qualitativas e de sensibilidade sobre um projeto ou um tema difícil a ser resolvido. Todos os gerentes entendem que não há como isolar a racionalidade da intuição. Ambos devem, obrigatoriamente, estar juntos em um *business case*, por exemplo, com a descrição e fundamentação dos *hard benefits*, oriundos de cálculos racionais e os *soft benefits*, decorrentes de aspectos qualitativos, intuitivos.

-Petroleira Brasileira: 90% dos entrevistados asseguram que suas decisões são mais racionais à intuitivas. Fatores como a pressão institucional e o tempo no cargo são importantes, visto que os entrevistados relatam que a pressão os leva a usar mais a decisão racional, devido ao fato de mitigar riscos e alguns recentes gestores afirmaram que não se sentem seguros em usar a intuição, por estarem no início da carreira.

3) A importância do elemento *feeling* no processo de decisão:



Figura 3 - Grau de importância do *feeling*.

-Financeira Brasileira: A marca da cultura da organização e seus processos organizacionais surgem como fatores que não incentivam a presença do *feeling* no processo decisório. A opinião diversa para a importância ou não do *feeling* é explicada pelo fator pessoal, ou seja, de sua utilização na vida pessoal do entrevistado. Os poucos gestores que possuem liberdade em sua atuação, representam os 10% que entendem a importância do *feeling*.

-Telecomunicação Chinesa: Todos os entrevistados foram unânimes em reconhecer que o *feeling* é importante na tomada de decisão, com a maioria considerando-o importante ou regular.

-Petroleira Americana: 80% dos respondentes colocaram a importância do *feeling* entre neutro, importante e muito importante, o que mais uma vez demonstra a aceitação da empresa em decisões intuitivas.

-Bebidas Americana: Conforme o perfil de decisão baseado tanto na racionalidade, quanto na intuição, a importância do *feeling* é justificada com um peso muito forte para os gerentes. Apesar de a organização ser uma entidade controlada pelos processos SOX (*Sarbanes & Oxley*), com muitas regras a serem seguidas, a cultura organizacional com valores de fazer acontecer, liderança exemplar, colaboração contagiante, inconformismo construtivo e ousadia criativa, incentivam um ambiente propenso ao uso do *feeling*.

-Petroleira Brasileira: Para 90% dos entrevistados o *feeling* é um elemento importante e destes, 20% chegam a considerar este fenômeno muito importante. Apenas 10% entendem não ser importante.

4) Se as práticas decisórias dos pares influenciam / servem de referência para a tomada de decisão:

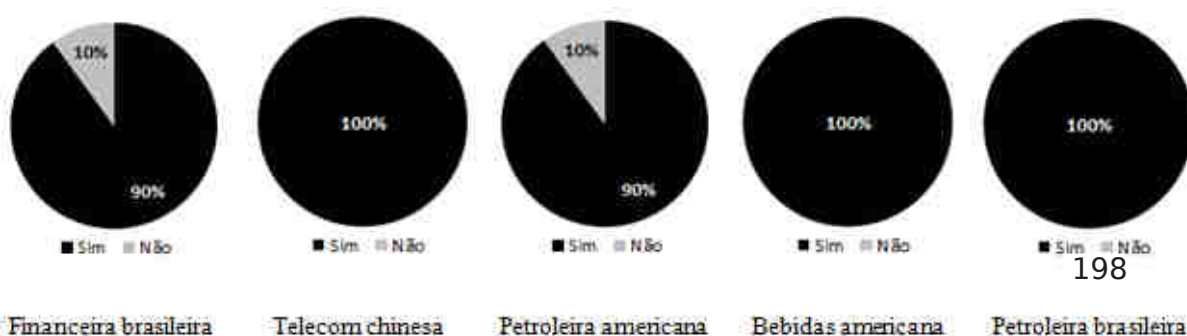


Figura 4 - Influência das decisões dos pares.

-Financeira Brasileira: A maioria afirma que exemplos negativos e positivos podem ser fontes de ajuda no momento de decisão. Ressalta-se que as decisões positivas devem apresentar coerência com a estratégia da empresa e guardar adequação as normas e eventuais leis, o que marca novamente a cultura da organização alinhada com as influências externas.

-Telecomunicação Chinesa: Todos os entrevistados destacaram a importância de se aprender com os modelos de outros gestores, tanto com os acertos como com os erros.

-Petroleira Americana: 90% dos respondentes afirmaram que as práticas decisórias dos pares servem de referência e exemplo, enquanto que 10% afirmou que as práticas decisórias dos pares não servem como parâmetro.

-Bebidas Americana: Foram unânimes em afirmar que as práticas decisórias dos pares influenciam e servem de referência para a tomada de decisão, baseados pela relação erros e acertos como balizadores de suas decisões.

-Petroleira Brasileira: Unanimidade do reconhecimento de que os pares servem de referência no momento da decisão.

5) Quanto a influência da cultura organizacional no processo decisório:

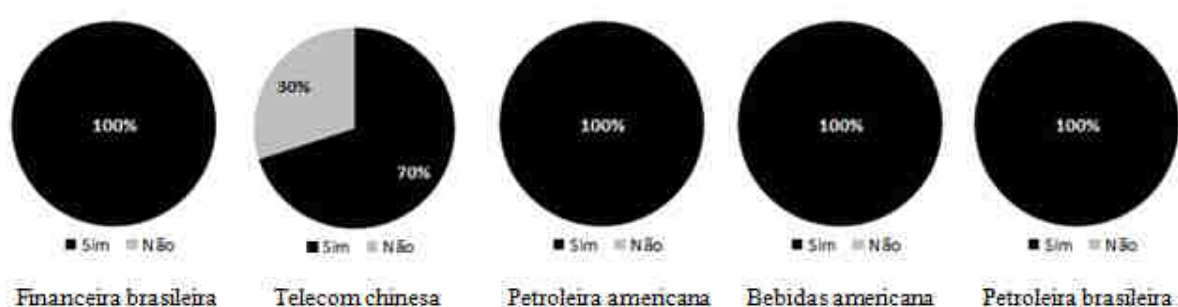


Figura 5 - Influência da cultura organizacional.

-Financeira Brasileira: O aspecto cultural é relatado como fator influenciador no processo de decisão, porém alguns gerentes relatam autonomia para decidir, principalmente nos momentos onde não existem padrões preestabelecidos e nas atividades de apoio.

-Telecomunicação Chinesa: Não há uma influência muito forte da empresa, no processo decisório dos gestores, para determinadas funções ou áreas muito técnicas, em que a empresa não possui

interesse em influenciar ou controlar fortemente os funcionários. Porém, mesmo nesses casos, ainda que os entrevistados não percebam, eles estão sendo influenciados pela empresa.

-Petroleira Americana: Todos os respondentes afirmaram que possuem autonomia e independência para tomar suas decisões. A cultura organizacional da empresa, baseada em um modelo de gestão liberalista fica evidente.

-Bebidas Americana: Todos informaram que a cultura organizacional direciona o processo decisório. Os valores internos da companhia incentivam os gerentes a terem autonomia e uma certa liberdade, desde que alinhadas com os pares e líderes.

-Petroleira Brasileira: A totalidade dos pesquisados deu resposta positiva à questão. Para todos eles a cultura é algo que predomina e conduz o processo decisório.

6) Quanto à existência de regras formais nas organizações e se os gestores sentem-se seguros em não observar algumas delas:

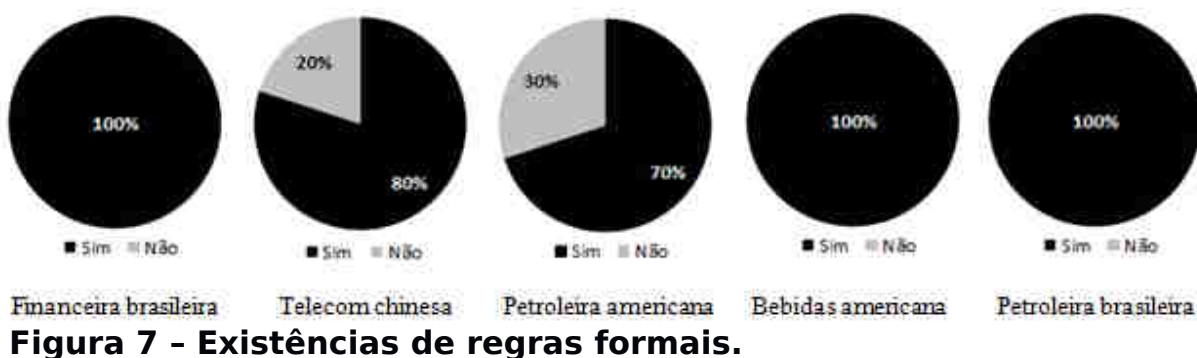


Figura 7 - Existências de regras formais.

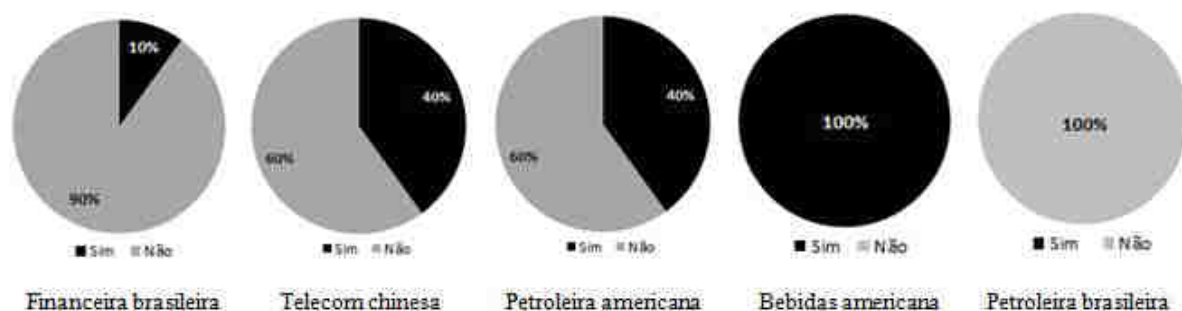


Figura 8 - Segurança em fugir das regras formais.

-Financeira Brasileira: Os gerentes foram unânimes em afirmar que existem regras formais na organização. Vale ressaltar o problema de comunicação interna da empresa que, conforme relatado pelos entrevistados, torna o entendimento das regras confuso e nem

sempre objetivo. A maioria dos gerentes não se sentem à vontade para fugir das regras formais da empresa, relatando, principalmente, que o termo fugir é forte e transparece algum tipo de ato ilícito. Os que responderam positivamente em fugir das regras, assim o fizeram considerando os aspectos legais e o código de ética da companhia.

-Telecomunicação Chinesa: A maioria dos entrevistados afirmam que existem regras formais na organização, sendo que os gerentes que encontram espaço para não as seguir, dizem que assim o fazem para atingir o objetivo da empresa. Sentem-se livres para mudar o rumo de determinadas ações, sem deixar de observar os aspectos formais, pois não há uma supervisão direta da tomada de decisão.

-Petroleira Americana: Os entrevistados afirmam que regras formais são procedimentos, padrões e diretrizes, aprovações, regras preestabelecidas, regras com força de lei, documentadas e registradas, sendo que a maioria percebe suas existências na organização. Sob o aspecto da segurança em fugir ou não dessas regras, a maioria não se sente à vontade em deixar de observá-las. Os gerentes que se sentem seguros em sair das regras alinham e formalizam suas ações com seus superiores imediatos.

-Bebidas Americana: Todos os gerentes afirmaram que existem regras formais na organização, com processos e passos a serem seguidos, como revisões e aprovações, mas que as exceções existem. Dessa forma, em situações críticas, com benefícios de negócios superiores aos riscos das regras e com o aval dos superiores e uma clara formalização sobre a decisão tomada, não há problemas em encontrar formas alternativas para não cumprir integralmente as regras.

-Petroleira Brasileira: Todos os gerentes afirmaram que a empresa possui diversas regras formais exemplificando-as como sendo os procedimentos, diretrizes, regras, normas e manuais. Todos os gerentes foram enfáticos ao afirmar que não se sentem seguros para fugir às regras.

Conclusão

O objetivo principal deste artigo foi identificar como é a tomada de decisão, se racional ou baseado em intuição, no primeiro nível decisório, em cinco diferentes organizações, com diferentes culturas organizacionais e considerando diferentes variáveis.

Para os gestores de primeiro nível gerencial das organizações pesquisadas, a tomada de decisão é preponderantemente racional, já que apenas 8% dos entrevistados diz tomar decisões puramente baseadas na intuição, além de considerarmos que há um fraco conhecimento do que é uma tomada de decisão intuitiva, para os entrevistados. Aqueles que afirmam considerar ambos os tipos cognitivos de decisão (racional e intuitivo), na prática são mais racionais na sua tomada de decisão, devido a confusão entre o que seria intuitivo, o que na verdade se apresenta como racional.

Ainda, para esses gestores, uma decisão racional é de forma geral seguir as regras, normas e os procedimentos da empresa. É pensar com razão e lógica tomando decisões subsidiadas por dados, números e fatos, de forma planejada, prática, clara, objetiva e com embasamento técnico. No entanto, vale ressaltar que os gestores consideram a intuição, o *feeling* como importantes na tomada de decisão. Esse ponto corrobora com a ideia de que há efetivamente uma influência externa na tomada de decisão do gestor de primeiro nível, pois apesar de julgar ser importante considerar a intuição, grande parte acaba tomando efetivamente a decisão baseada preponderantemente na racionalidade.

Vale destacar que dentre as variáveis analisadas, a cultura organizacional foi a que se mostrou mais fortemente influenciadora na forma como os gestores de primeiro nível tomam suas decisões, com 94% deles afirmando ser influenciado pela mesma. Essa influência traz consigo três elementos importantes, que fazem com que a tomada de decisão do gestor de primeiro nível seja racional: 1) necessidade do gestor em atuar de forma procedimentada, a partir das regras e normas das empresas, 2) uso de ferramentas de apoio a tomada de decisão e 3) o aprendizado a partir do relacionamento atual (ou passado) com os pares. Este último elemento, o aprendizado com os pares, é um dos mais fortes mecanismos de como se dá a influência da cultura organizacional na tomada de decisão em uma determinada empresa, pois os gestores de primeiro nível acabam aprendendo, observando os erros e os acertos dos seus pares, como a empresa quer que os seus gestores se comportem.

Os entrevistados, ressaltados casos específicos, mostraram-se muito ligados às ferramentas de suporte a decisão. Seja pelo pragmatismo do cenário de algumas das empresas ou pela necessidade de se preservar pelas decisões tomadas, os gerentes estão se valendo das ferramentas como instrumento de evidência do caso julgado. A metade dos entrevistados diz que as ferramentas estão disponíveis e mais da metade dos mesmos diz que as ferramentas são claras. Naqueles casos que identificam ausência de disponibilização de ferramentas, o que se vê para muito deles é que o que falta é chegar a informação, de forma informatizada ou não.

O entendimento dos entrevistados com relação ao que é racionalidade está alinhado com as referências teóricas expostas no artigo. Entretanto o mesmo não pode ser dito sobre o entendimento dos entrevistados sobre intuição. Talvez pela forma como se expressam, alguns parecem confundir intuição com questões como consciência, medo, sexto sentido e até mesmo como conhecimentos ou experiências passadas. Vergara (1993) já alertava quanto a isso, onde a dificuldade se deve ao pouco esclarecimento sobre o significado da palavra intuição, o que em muitos casos os levam para o caminho do sentimento. Um ponto a ser destacado e que serve como um pano de fundo de toda a discussão aqui abordada é a questão do *feeling*. Fica evidente nas respostas dos entrevistados,

que parte daqueles que demonstravam entendimento do significado da palavra intuição, denominaram-na como *feeling*.

A questão da influência da institucionalização da pesquisa por parte da empresa precisa ser observada, pois até esse momento as entrevistas foram apresentadas de maneira informal aos empregados, que se sentiram menos pressionados. Precisaríamos identificar se há alguma alteração nas respostas dos gestores caso o pedido de resposta aos roteiros de pesquisa sejam aplicadas de forma institucional, por meio da empresa.

Como aprofundamento do tema, sugerimos analisar a influência do gênero na tomada de decisão, sob o enfoque da racionalidade ou intuição, no primeiro nível da função gerencial das organizações. Metade dos gestores participantes dessa pesquisa acreditam que existe uma diferenciação na forma com o homem e a mulher tomam decisão, o que demonstra uma grande dúvida sobre esse tema. Necessita-se de uma validação e estudo mais aprofundado, para saber se as gestoras do sexo feminino são realmente mais intuitivas do que os gestores masculinos ou se trata apenas de uma questão da formação gerencial, de experiências passadas, culturas e valores pessoais, sendo independentes do gênero.

Outro ponto que poderia ser mais detalhadamente explorado em trabalhos subsequentes é a questão da experiência dos gestores, do primeiro nível da função gerencial e o grau de intuitividade ou racionalidade na tomada de decisão. Será que com o passar do tempo e acúmulo de experiências, os gestores que ora eram mais racionais na tomada de decisão passariam a ser mais intuitivos?

Grande parte dos entrevistados diz que a forma como decidem hoje tem contribuição importante dos treinamentos recebidos voltados para as práticas decisórias e as ferramentas de suporte a decisão. Uma nova pesquisa a ser feita poderia avaliar se realmente pode-se alterar o tipo cognitivo de um gestor por meio de treinamentos e ferramentas de apoio corroborando ou não com os achados secundários dessa pesquisa.

Uma das limitações desse trabalho é o pequeno número de empresas pesquisadas. Sugere-se que o universo amostral seja ampliado, para validar de forma ainda mais consistente, às conclusões apresentadas. Seria interessante ainda, diferenciar se há um comportamento distinto, com relação à tomada de decisão, para o caso do gestor de primeiro nível atuar em empresa pública ou privada.

Outra limitação importante trata-se das inferências inerentes da análise de conteúdo. Destaca-se a importância de incluir um processo de validação das interpretações feitas, incluindo técnicas como a de credibilidade de dados por parte dos informantes, a de corroboração das inferências por outros juízes e a de triangulação (Guba e Lincoln, 1981).

Bibliografia

- Agor, W. H. (1986). *The logic of intuitive decision making*. West Port: Quorum Books.
- Bertosso, H., de Medeiros, L. S., Bessi, V. G., & Pauli, J. (2014). O Processo de Formação da Cultura. *Semead*.
- Chu, R. A., & Wood, T., Jr. (2008). [Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local](#). *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.
- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo, p. 19.
- de Oliveira, A. C. (2015). Intuição Racional e o Fundamento Objetivo da Ética na Filosofia Moral de Peter Singer. *Synesis*, 7(1), 44-55.
- Fisher, M. (1989). *Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões*. São Paulo: Nobel.
- Freitas, A. B. (1997). *Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional* In: Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, p. 44.
- Kladis, C. M., & de Freitas, H. M. (1995). O processo decisório: modelos e dificuldades. *Revista Decidir*, 2(8), 30-34.
- Gonçalves, M. A. (1995). Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial. In: *Encontro anual da Associação Nacional dos programas de pós-graduação em Administração*. Rio de Janeiro, p. 311.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco, Ca: Jossey Bass.
- Gutiérrez, F. (1994). *Pedagogía para el desarrollo sostenible*. Costa Rica: Editorialpec.
- Hiadt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail. *Psychological Review*, 108(4).
- Hein, L. H. (1972). *Introdução quantitativa às decisões administrativas*. São Paulo: Atlas, 437p.
- Jung, C. G. (1987). *Tipos psicológicos*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and Deliberate Judgments Are Based on Common Principles. *Psychological Review*, Vol. 118, No. 1, 97-109.
- Lehrer, J. (2009). *How we decide*. New York: HMH.
- Leitão, S. P. (1993). A decisão na academia 11. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 27 (2).
- March, J. (1994). *A primer on decision-making: how decisions happen*. NY: The Free Press.
- Mingers, J. (2003). The paucity of multi-method research: a review of the information systems literature. *Information Systems Journal*, 13, 233-249.

- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). *O Poder da Estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2.ed.
- Pereira, M. J. L. B., & Fonseca, J. G. M. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo, p. 241.
- Pozo, J. I. (1998). *A solução de problemas: aprender a resolver, resolver para aprender*. Porto Alegre, p. 175.
- Puiggrós, A. (2001). *Paulo Freire y la agenda de la educación latinoamericana en el siglo XXI*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO.
- Renand, F. (2007). *Cultura Gerencial Chinesa Versus Cultura Ocidental*. Departamento de Ciências da Administração. Revista de Ciências da Administração. Porto. Portugal.
- Santiago, A. R. (2012). *Cultura empresarial chinesa: sua influência nos negócios*. Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território. Universidade de Aveiro. Aveiro. Portugal.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2.ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simon, H. A. (1965). *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 311p.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64.
- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. New York: Harper & Row.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1970). *A modern dictionary of sociology*. London, Methuen.
- Tomar, M. S. (2007). [A Entrevista semiestruturada](#). Mestrado em Supervisão Pedagógica (Edição 2007/2009) da Universidade Aberta.
- Ugur, M. (2005). Risk, uncertainty and probabilistic decision making in a increasingly volatile world. *Handbook of Business Strategy - Emerald Group Publishing Limited*, p. 19-24.
- Urdaneta, I. P. (1992). *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Vergara, S. C. (1991). Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*, 25(3), 120-138.
- Vergara, S. C. (1993). Sobre a intuição na tomada de decisão. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v. 27, n 2, p. 130-157.
- Zanela, A. I. C. (1999). A influência da Cultura e da Experiência Decisória Sobre a Percepção do Processo Decisório Individual: Um Estudo Comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. *Grupo de Estudos em Sistema de Informação e de Apoio à*

Decisão. Porto Alegre.

Venda *Door-to-Door* na L'Oréal Brasil: A Maior Empresa de Cosméticos do Mundo Deveria Entrar no Canal da Maior Empresa de Cosméticos do Brasil?

Guilherme Takamine Correia
Álvaro Bruno Cyrino

Resumo

Por que a maior empresa de cosmético do mundo não entra no canal de vendas da maior empresa de cosméticos do Brasil? O trabalho a seguir tem o objetivo de analisar a L'Oréal Brasil e entender os motivos de ela não atuar no canal de vendas *door-to-door*, principal canal de vendas da Natura, a maior empresa de cosméticos do Brasil. Com base no método do Estudo do Caso, foram feitas 23 entrevistas tendo como amostra o corpo executivo da L'Oréal Brasil, bem como seu CEO. O estudo abrangeu diversas áreas da organização: *marketing*, suprimentos, fabricação, recursos humanos, vendas e logística. Com base na teoria da Lógica Dominante, notou-se que apesar de o canal de vendas *door-to-door* ser atrativo, existem diversas razões estratégicas/crenças que impedem que a L'Oréal entre no canal, são elas: a desconfiança no futuro do canal, a operação logística e o paradigma histórico da L'Oréal.

Palavras-chaves: estratégia; venda direta; *door-to-door*; Natura; L'Oréal.

1 INTRODUÇÃO

Esta parte contém a definição do problema, o objetivo do estudo e sua relevância, a área do estudo e sua delimitação de pesquisa.

1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

O Brasil, hoje, é o terceiro maior consumidor de cosméticos do mundo (ABIHPEC, 2013); a L'Oréal, a maior indústria de cosmético do mundo, com €22,5 bilhões de vendas (L'ORÉAL, 2012), e a Natura, a maior indústria cosmética do Brasil (NATURA, 2013).

A pergunta problema inspiradora deste trabalho baseou-se na forma como a comercialização do produto cosmético é feita no Brasil e a diferença de atuação de dois grandes competidores deste setor: Natura e L'Oréal. Enquanto a Natura tem seu modelo de negócio baseado na venda *door-to-door*, principalmente por meio de vendedores individuais, por que a L'Oréal, a maior empresa de cosméticos do mundo, não entra no canal da maior empresa de cosmético do Brasil?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

A pesquisa tem como objetivo entender por que a L'Oréal, a maior empresa de cosméticos do mundo, não entra no canal de vendas *door-to-door*, levando em conta que a maior empresa de cosméticos do Brasil, a Natura, tem como principal canal de atuação a venda *door-to-door*.

2 MARCO TEÓRICO

Para a pesquisa em questão, foi necessário o levantamento bibliográfico com foco em estratégia e comportamento do consumidor. Para o melhor entendimento do caso, foi realizado o estudo sobre a lógica deste canal e, para isso, foram estudados os relatórios de investimento da Natura e consultada a área de pesquisa da L'Oréal Brasil, desenvolvendo uma análise com informações relevantes para entendimento do mercado.

Na bibliografia de estratégia clássica, foi estudada a concepção e definição de *door-to-door*, seus modelos de canais de venda e uma análise a respeito da Estratégia Competitiva da Indústria Cosmética sob ótica das Forças de Porter, mais especificamente sobre a força de "Comprador". Para desenvolver uma pesquisa focada no lado *soft* da estratégia, foi abordada referência sobre a Lógica Dominante (PRAHALAD & BETTIS, 1986, P. 491). Este último ponto teórico foi necessário após analisar os resultados da pesquisa de campo e entender as reais razões da não entrada da L'Oréal Brasil no canal de vendas direta.

Sob a ótica do consumo e as razões de compra de produtos cosméticos no Brasil e, sendo o público feminino, as maiores consumidoras, buscou-se entender como este tipo de consumo se constrói. Por isso, estudou-se bibliografia relacionada a comportamento do consumidor de cosméticos.

Por último, foi feita uma análise de mercado cosmético, com base em material de relatório de investidores e da área de pesquisa da L'Oréal Brasil e sua documentação. Este foi importante para introduzir o caso de forma clara e dar a pesquisa o corpo atual do mercado e seus principais fatores de atratividade.

2.1 VENDA DIRETA / DOOR-TO-DOOR: DEFINIÇÕES

O conceito de venda direta/*door-to-door* não é consensual. Kotler (2008) vai tratar a venda direta/*door-to-door* com o termo de "venda pessoal". Esta representa a uma das mais antigas atividades do mundo. A venda pessoal constitui o braço interpessoal do mix de promoção. Ela envolve comunicação pessoal, bilateral, entre o vendedor e os clientes individuais. (KOTLER, 2008).

Abaixo um resumo de outras definições encontradas na literatura:

DEFINIÇÕES DE VENDA DIRETA/ <i>DOOR-TO-DOOR</i> ENCONTRADAS NA LITERATURA	
AUTOR (ANO)	DEFINIÇÃO
Baker (1984)	Uma forma de venda independente de pontos de venda, distribuidores, atacadistas ou qualquer tipo de intermediário.
Baron; Davies; Swindley (1991)	Estabelecimento imediato de troca e relacionamento com o consumidor e onde intermediários na distribuição são omitidos.
Bennett (1988)	Um modelo de <i>marketing</i> para aproximar e envolver vendas diretas de bens e serviços com o consumidor atravessando uma relação pessoal de demonstrações primordialmente para residências.
Bernstein (1984)	Venda direta é uma técnica de aproximação do consumidor baseada no contato pessoa a pessoa, podendo ser uma aproximação direta para um grupo (dentro de festas planejadas em casas) ou individualmente no um a um, para oferecer produtos de maneira conveniente ou serviços personalizados para a pessoa.
Clemente (1992)	Modelo de venda caracterizado por uma explicação pessoal do produto e demonstrações, frequentemente realizados em residências ou estabelecimentos de varejo.
(FEDSA) Federation Or European Direct Selling (2014)	É a venda de bens de consumo e serviços diretamente para consumidores em sua casa por meio de explicações e demonstrações de um vendedor. A localização pode ser também casas de amigos, um espaço de trabalho do consumidor ou durante pausas em outros lugares ou locais distantes de lojas.
Hart and Stapleton (1992)	É a venda sem o uso de um ponto de venda, distribuidor, representante, atacadista ou qualquer intermediário.
Ostrow and Smith (1988)	Venda direta é comum ser relacionado a uma atividade de venda por meio de telefones ou venda porta a porta, ou ainda em festas em residências.
Empresa Avon (2013)	Venda direta é um tipo de canal de venda onde os produtos são comercializados diretamente para os consumidores, eliminando a necessidade de intermediários, atacadistas, propagandistas ou varejistas. A venda direta pode ser conduzida uma a uma, em grupo, em formato de festas ou <i>online</i> .

American Marketing Association (2013)	É um processo cuja firma se responsabiliza pela produção e venda para o consumidor, último consumidor ou varejo independente de um intermediário.
---------------------------------------	---

Quadro 1 - Definições de Venda direta encontradas na Literatura.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de fontes.

Os conceitos de venda são analisados pelas mais diversas óticas, mas nas definições o contato direto com o consumidor evitando atacadistas, varejistas ou qualquer outro intermediário é bastante presente. No caso da definição da Avon, por ser mais recente, o modelo *online* é tratado como um formato de venda *door-to-door*. O *e-commerce* pode ser entendido como venda *door-to-door*, na medida que exclui o intermediário que pode ser um cliente varejista que detém um ponto de venda ou meio de venda do produto. Isto é, a empresa entra em contato direto com o cliente, apresentando todo o *mix* de produtos. O *e-commerce* é um modelo de negócio ainda recente, por isso pode ter sido pouco citado pelos autores anteriores.

O quadro abaixo retrata claramente como cada autor entende a venda direta e seus pontos de encontro. A venda direta pode ser entendida como uma técnica sem intermediários, com o contato direto com o consumidor, muitas vezes feito em sua residência. Com relação a esta última característica, é importante retratar que a residência pode ser colocada também como qualquer local de bem-estar da pessoa.

	BAKER	BYBARON, DAVIES	BENNET	BERNSTEIN	CLEMENTE	FEDSA	LETONHARD AND	ITHOSTROW AND	AVON	AMA
Venda sem intermediários	x	x					X		x	x
Contato direto com o consumidor		x		x		x				
Feito em residências			x	x	x	x		x		
Técnica/Modelo de Vendas				x	x					

Quadro 2 - Definições de venda direta segundo autores.

Fonte: Elaborado pelo autor

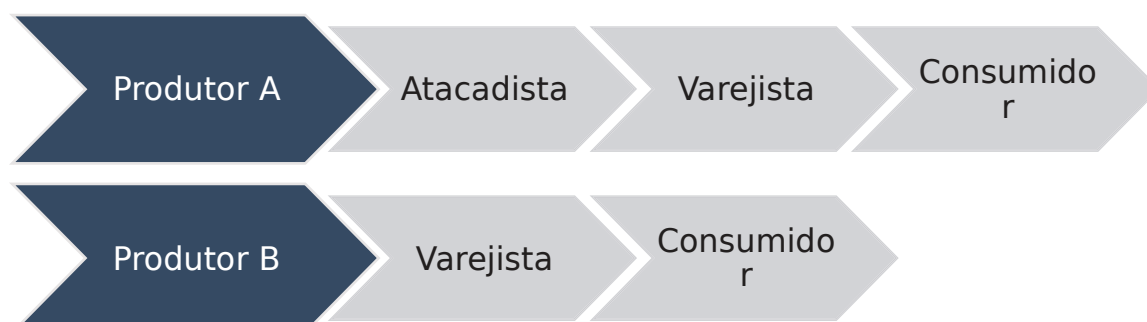
Na lógica esquemática de canais tratada por Peterson; Wotruba (1996), o modelo comum de venda atua com intermediários que auxiliam diretamente na distribuição, conforme os Produtores A e B da Figura 3. O Produtor A possui dois intermediários: o Atacadista e o Varejista. Na Indústria de Cosmético, este modelo é bastante comum e reconhecido por um distribuidor nacional e uma grande rede de supermercados. No caso do Produtor B, este pode ser caracterizado por um modelo de negócio de Franquias. Isto é, o produtor possui como dependentes associados que acabam por distribuir seus produtos, em muitos casos, de maneira padronizada.

O *door-to-door* pode ocorrer de duas formas. A primeira na qual o produtor possui o contato direto com seu representante (*independent contractor*), conforme o Produtor C da Figura 3, e na outra em que o produtor ainda possui um intermediário de distribuição (*direct selling firm*), conforme o Produtor D, exclusivo para seu negócio (PETERSON; WOTRUBA, 1996).

O Produtor C é o caso mais comum e possui a Natura como exemplo de negócio. Com base em um representante, a distribuição é feita de forma capilar, sem concentração fixa, cabendo o produtor abastecer este representante de seus produtos e fornecendo treinamento e outros serviços para este aumentar as vendas. O modelo encontrado no Produtor D é comum ser analisado em empresas que não possuem um sistema de logística consolidado ou tem sua produção importada e depende de uma distribuidora para se responsabilizar em entregar seus produtos.

Na análise do caso, tratamos como venda direta, ou venda *Door-to-door*, o modelo aplicado pelo Produtor C, visto que a Natura, uma das empresas analisadas, utiliza o modelo do Produtor C na comercialização de seus produtos. Este é o modelo mais comum, considerando que o Brasil é um país com dimensões continentais, e uma área de logística deve ser responsável por fazer o produto chegar até o consumidor Natura.

ESQUEMA DE DISTRIBUIÇÃO E CANAIS CANAL TRADICIONAL VAREJISTA (LOCAIS FIXOS)



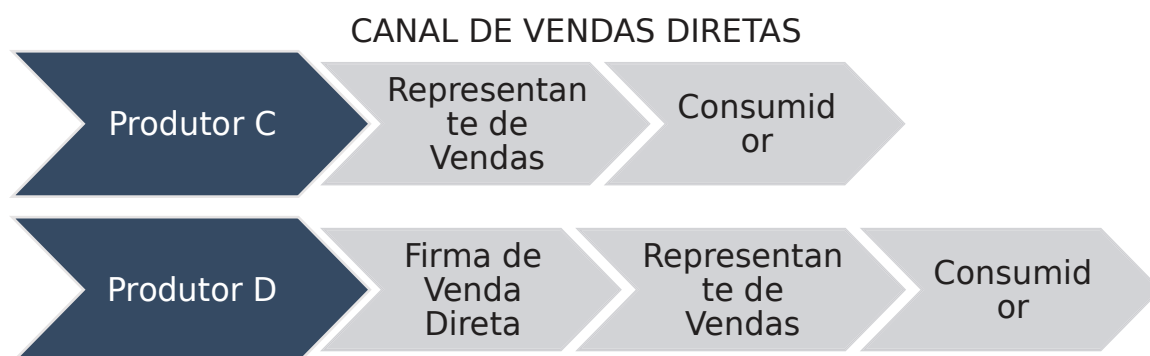


Figura 1 - Esquema de Visualização de Canais.

Fonte: PETERSON; WOTRUBA, 1996, p.2

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os tópicos a seguir irão tratar sobre a classificação do tipo de pesquisa, os métodos utilizados para o estudo, método do estudo de caso e a análise de conteúdo para as entrevistas.

3.1 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa proposta pode ser classificada quanto aos fins como descritiva e explanatória, pois trata-se de uma descrição de uma organização e a busca das razões pelas quais ela não atua no canal de venda door to door. (VERGARA, 1997). Entretanto, admite-se que quanto ao meio de investigação este trabalho busca realizar uma pesquisa classificada como Estudo de Caso por se tratar também de uma unidade de análise que foi feita em campo com base em entrevistas com pessoas-chaves da organização (VERGARA, 1997).

3.2 O ESTUDO DE CASO

O Estudo de Caso é uma das várias maneiras de se realizar pesquisa social. Mas é preferido quando se buscam respostas para perguntas de “por que” e “como”, quando o investigador tem pouco controle sobre as variáveis e quando o enfoque é bastante contemporâneo. (YIN, 2009)

Ele foi escolhido para o projeto de pesquisa, pois não há controle algum sobre a estratégia de como a L’Oréal atua nos canais de venda. É uma situação de pesquisa contemporânea, isto é, a L’Oréal no ano de 2013 não possui atuação no canal de venda direta, enquanto sua concorrente no Brasil possui como base da sua estratégia esta forma de atuação, e as perguntas de pesquisa consistem em levantar o porquê da L’Oréal Brasil não atuar no meio de venda direta.

O estudo de caso também foi escolhido, pois esta pesquisa não tem como objetivo criar generalizações a populações ou a universos, mas é generalizável à luz da proposição teórica, tais como os experimentos (YIN, 2009).

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2009, p.23)

3.3 COLETA DOS DADOS: ENTREVISTAS & ARQUIVOS DOCUMENTAIS

Dentre as 6 fontes de evidência sugeridas pelo Método do Estudo de Caso (YIN, 2009): documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos, a principal fonte de subsídio foram as entrevistas, por serem diretas ao ponto de estudo da pesquisa. Foram também colhidos arquivos documentais que fizeram parte do desenvolvimento teórico, mas também da construção do caso.

As entrevistas foram realizadas entre o final de 2013 e o início de 2014, com 23 gestores que atuam em processos de decisões diretas relacionados ao negócio. Todas as entrevistas foram agendadas diretamente por e-mail. As áreas escolhidas foram as mais diversas possíveis de forma a manter o maior número de pontos de vista que por sua vez se relacionariam. Por isso, foram pesquisadas as áreas de *marketing*, finanças, jurídico, recursos humanos, *supply chain*, logística, produção industrial, além de cargos vinculados diretamente com a direção da L'Oréal. Foram entrevistados 3 superintendentes, cargo que responde diretamente à presidência da L'Oréal Brasil e o próprio, o que trouxe maior credibilidade em um assunto relacionado com a estratégia da organização. A variedade dos pesquisados criou questões adicionais e fez com que o estudo fosse partilhado em tópicos relacionados, alguns jamais pensados no início da pesquisa.

O quadro abaixo retrata diretamente o perfil dos entrevistados. De forma a preservar a identidade destes, foi colocado como “Cargo L'Oréal” 4 categorias: Presidência, Superintendente, Diretor, Gerente, Coordenador.

Esta foi a forma mais prática para categorizar a hierarquia e diretamente relacionar os discursos ao processo de decisão destes profissionais. Na coluna “Área de Atuação”, optou-se por relacionar a que competências dentro da L'Oréal este profissional é responsável, isto é: comercial, direção de negócios, finanças, logística, *marketing*, fabricação e recursos humanos.

Entrevista do	Cargo L'Oréal	Área de Atuação	Sexo	Tempo de L'Oréal
E1	Gerente	Comercial	M	13 anos
E2	Gerente	Comercial	F	6 anos
E3	Superintendente	Direção de Negócios	M	18 anos
E4	Diretor	Fabricação	M	16 anos
E5	Diretor	Comercial	M	2 anos
E6	Gerente	Comercial	M	9 anos

E7	Gerente	Logística	M	2 anos
E8	Diretor	Comercial	M	12 anos
E9	Gerente	<i>Marketing</i>	F	5 anos
E10	Diretor	Logística	F	13 anos
E11	Diretor	Comercial	M	2 anos
E12	Gerente	Comercial	F	15 anos
E13	Gerente	<i>Marketing</i>	M	1 ano
E14	Superintendente	Direção de Negócios	M	15 anos
E15	Gerente	Comercial	M	2 anos
E16	Diretor	Finanças	M	3 anos
E17	Gerente	Finanças	M	3 anos
E18	Gerente	<i>Marketing</i>	F	8 anos
E19	Coordenador	Comercial	F	1 ano
E20	Superintendente	Direção de Negócios	F	16 anos
E21	Gerente	Comercial	F	10 anos
E22	Gerente	Recursos Humanos	F	6 anos
E23	Presidente	Direção de Negócios	M	19 anos

Quadro 3 - Resumo dos Entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas seguiram um modelo semiestruturado. Entretanto, para cada cargo e pessoa, foram exploradas oportunidades diferentes de abordar o caso da venda *Door-to-door*.

A primeira parte da entrevista foi utilizada para esclarecer o objetivo da pesquisa e explicar como seria o processo no que diz respeito à não identificação das pessoas, conforme recomenda Yin (2009, p.99), o pesquisador desde o início deve demonstrar como irá proteger a identidade das pessoas e manter a pesquisa no mais alto padrão ético.

Em seguida, iniciou a pesquisa definindo o conceito de venda direta, fator que foi importante, pois havia diversos conceitos, assim como encontrado na bibliografia. Apesar de a pesquisa não ser uma investigação conceitual, sempre que a definição fugia do universo que estávamos pesquisando, foi colocado o conceito que se esperava analisar, isto é, conceito de venda de cosméticos porta a porta, semelhante à da Natura, principal competidor do canal.

Nesta parte da entrevista, também buscou-se identificar os argumentos para que a L'Oréal não entrasse neste canal. Notou-se que, nesta parte, muitos alegaram entender que era um canal de extrema importância para indústria e para o Brasil. Ainda na primeira parte da entrevista, as perguntas seguintes tentaram levantar indicadores da existência de alguma iniciativa para este mercado, o que iremos retratar mais a frente nos resultados.

Após levantar a percepção dos entrevistados sobre o mercado e sua posição sobre a necessidade ou não da L'Oréal entrar neste

mercado segundo suas justificativas, foi pedido para que os entrevistados dissertassem sobre a forma como a L'Oréal entraria nesse canal de vendas. Neste momento, cada profissional começou a ficar mais focado em como sua área e competência poderiam contribuir para a L'Oréal desenvolver este canal.

Para o fechamento, buscou-se a análise que o usuário tinha com relação à Natura enquanto indústria brasileira, líder no segmento cosmético deste canal. Alguns entrevistados sentiram-se livres para poder analisar a forma com a qual a empresa trabalha e a expectativa da L'Oréal atuar neste canal de venda.

A entrevista buscou abordar uma introdução referente ao tema, as perguntas-chaves da pesquisa, mas também usou de questionamentos transversais as perguntas tema da entrevista. Isto foi necessário para levantar evidências adicionais e criar um fluxo natural dos assuntos, conforme recomendado no método do estudo do caso:

À medida que você coleta evidência do estudo de caso, deve revisar rapidamente essa evidência e se perguntar, continuamente, por que os eventos ou fatos aparecem como o fazem. Seus julgamentos podem levar à necessidade imediata de busca de evidências adicionais. (YIN, 2009, p.95)

As entrevistas foram, em alguns casos, adaptadas para os usuários em questão. Por exemplo, quando foi reconhecido que os entrevistados tinham uma experiência prévia na Natura. Este tipo de informação foi fundamental para criar uma comparação referente ao modelo de negócio e um excelente artifício para se vincular a teoria de Lógica Dominante (DOUGLAS T., 2005). Este critério segue também a recomendação da metodologia do Estudo do Caso, em que foram encontradas algumas indicações inesperadas:

Inevitavelmente, você terá que fazer mudanças menores, se não importantes, variando da necessidade de perseguir uma indicação inesperada (potencialmente menor) à necessidade de identificar um novo 'caso' para estudo (potencialmente maior) O investigador habilitado deve lembrar a finalidade original da investigação, mas depois estar disposto a adaptar os procedimentos ou os planos, se ocorrerem eventos não antecipados. (YIN, 2009, p.97)

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a leitura das entrevistas, 12 categorias foram identificadas de acordo com o conteúdo das respostas. Algumas delas eram respostas diretas ao problema da pesquisa, outras surgiram na necessidade de identificar mais profundamente minúcias do caso, tal como a visão dos "Ex-naturas" e o Projeto Door-to-shop.

Abaixo as categorias e seus respectivos conteúdos:

CATEGORIAS	CONTEÚDO DAS RESPOSTAS
O Conceito Door-to-door	Identificação e definição do conceito door-to-door.
O Futuro do Canal Door-to-door	A crença do futuro do canal door-to-door para o mercado cosmético.
Canal Door-to-door: A L'Oréal deveria entrar?	A percepção se a L'Oréal deveria entrar ou não no canal e suas razões.

Quadro 4 - Resumo dos Entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 O CASO L'ORÉAL BRASIL & CANAL DOOR-TO-DOOR

Deste momento em diante será abordado o conteúdo propriamente dito do caso que contém uma breve história da L'Oréal no Brasil e no mundo e as análises das entrevistas sob a luz da teoria pesquisada. Foi necessário segmentar a análise das entrevistas em número de partes que superam ao de perguntas da pesquisa. Isso se fez necessário para melhorar o entendimento do caso, bem como as razões para determinadas conclusões dos entrevistados.

4.1 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

4.1.1 O Conceito *Door-to-door*

Por mais que o conceito possa parecer claro na literatura, esta pode ter outros significados para os pesquisados. A venda *door-to-door* pode ser identificada desde sua ligação afetiva com a cultura brasileira, a definição do intermediário e até uma noção de informalidade, além de outras definições pouco claras, mas que permeiam diretamente o exemplo da Natura como referência de negócio e modelo de venda.

Foi possível, também, localizar discursos relacionados diretamente com as definições dos autores levantados, mas bem direcionado com ideia de um representante de vendas ou pessoa que faça um *link* direto com a marca relacionada a ser vendida, sem vínculo com uma loja, tal como tratado na literatura por Baker (1984).

[...]É quando você tem uma consultora, uma pessoa que faz uma representação dessa marca, essa marca não tem um ponto de venda físico, e as vendas dessa marca são feitas por catálogo, onde a pessoa entra em contato ou por telefone ou com uma representante, pra conseguir comprar o produto. [...](E2)

[...]Venda direta, pra mim, é você não passar por intermediário, ou seja, o fabricante vende diretamente pro consumidor final. [...] (E6)

[...]é quando você tem venda direta pro consumidor através de uma consultora... [...](E14)

[...]É uma venda que você tem 2 grandes influencias... a pessoa, a consultora de beleza, que atua influenciando fortemente o consumidor, incentivando, propondo ofertas e é influenciada pelo catálogo em si. [...](E18)

[...]é uma venda feita por uma intermediária que não é uma loja, é uma consultora ou revendedora, depende de como chama... a Avon chama de um jeito, a Natura chama de outro jeito, Jequiti chama de um outro jeito.... E é basicamente uma venda consultiva... [...](E15)

[...]É porta a porta. O que caracteriza é você ter um produto, hoje, quando você pensa numa Natura, na Avon que foi a grande precursora desse negócio, é uma venda que você faz diretamente pra essa consumidora, você não tem vínculo nenhum com loja, com varejo. Ela adquire o produto de uma empresa e vai na sua porta te vender. [...](E12)

[...] É um modelo onde a principal base são as consultoras, que são na verdade pessoas que comercializam os produtos e oferecem serviço pra consumidora na residência ou nos ambientes onde essa pessoa investe seu tempo, digamos. [...](E11)

A venda *door-to-door* também pode ser entendida como uma venda de informalidade e de renda extra. A caracterização desse tipo pelo entrevistado se deu muito mais pela utilidade do canal para seus usuários do que pela característica dele.

[...] É um modelo de negócio totalmente diferente daquilo que a gente faz hoje, muito comum no Brasil. É muito essa coisa da informalidade, da renda extra e é um modelo de negócio muito comum no Brasil, principalmente entre as mulheres. [...] (E4)

A questão da informalidade é ainda mais profunda por se tratar de um canal em que a informalidade é um dos drivers. A pessoa entra neste tipo de mercado para buscar uma renda auxiliar, mas o canal existe porque esta renda por meio de uma pessoa física e sem vínculo trabalhista.

[...] Caracteriza você vender seus produtos, cosméticos ou não, para o consumidor final, através de um revendedor ou revendedora independente, isto é, não ligado a você, do ponto de vista trabalhista, que não tenha um contrato de exclusividade e nem tem metas pra cumprir, e que essa pessoa também é uma pessoa física, portanto é você intermediar de... Não vou nem usar a palavra intermediar, porque intermediar não é bom... É você realizar a sua venda ao consumidor final

passando antes por um revendedor independente, pessoa física, sem relação trabalhista e sem vínculos, em termos de metas ou horários ou exclusividade. [...] (E5)

Alguns entrevistados fizeram uma outra diferenciação clara entre venda direta e venda door-to-door, colocando a venda door-to-door como uma modalidade da venda direta, mas não sendo a mesma coisa. Tal como diferenciado na bibliografia estudada (PETERSON; WOTRUBA, 1996), em que existia o Produtor C e o Produtor D.

[...]Eu acho que venda direta e venda *door-to-door* são duas coisas diferentes. Venda direta é quando a indústria atinge diretamente os consumidores finais, seja através de uma franquia, por exemplo, como a gente tem o caso da (??), que são lojas próprias, seja através de franquias mesmo, que é o caso da Maybelline... Ou o *Door-to-door*, que é uma modalidade de venda direta também, que é uma venda que vai direto na casa dos consumidores, como a Natura, ou a Avon e outras empresas fazem. [...] (E7)

Também foi localizada a venda door-to-door como um canal de relacionamento com o consumidor e não necessariamente um canal de venda. Isto é uma definição mais próxima focada na questão do relacionamento como tratado pela FEDSA (2014). Neste caso, conforme tratado, a consumidora começa a buscar outras fontes de informação para poder entrar aumentar suas possibilidades de consumo (CASOTTI et al., 2008). Neste momento, o papel do relacionamento no canal se faz fundamental.

[...] A venda *door-to-door* é um canal onde você pode vender qualquer tipo de produto, mais produto do que serviço, porém onde o meio motor é o relacionamento. O meio motor da venda está amarrado a sentimentos, amarrado muito mais à relação pessoal do que propriamente ao serviço. [...] (E8)

[...] Eu vejo como uma forma da empresa, de uma empresa, tentar chegar mais perto ainda do consumidor final. Ela conseguir entrar... Entregar de fato na porta dele, mas entrar no dia-a-dia dele de uma outra forma... como se você conseguisse levar o produto pro consumidor sem ele ter que ir até o supermercado... o que eu acho que é muito interessante disso, acho que toda essa questão do relacionamento, e porque o relacionamento de mercado *door-to-door* no Brasil acho que ele é muito fincado na ideia de relacionamento. [...] (E13)

[...] É de ter alguém te facilitando a venda. E quase te levando no colo... alguém que vai lá te visitar, vai lá levar a revistinha... no caso dos conhecidos

competidores ae... que vai levar na sua casa.... Que vai te dar sugestões e vai virar uma visita quase de amiga... como funciona hoje nas mais famosas esse tipo de venda. [...] (E17)

[...] Ela é mais do que uma vendedora, ela é uma consultora e ela explica exatamente.... Ela cria o relacionamento com você.... Então o que eu entendo a maior diferença é a do canal. que é o porta a porta... ter essa consultora vendendo pra você, que pra você ela entende do produto, ela é uma pessoa que você confia, ela não é uma loja que você chega e vende, e você entrega diretamente pra ela, na porta dela, na casa dela, etc. então isso é a venda porta a porta. [...] (E19)

[...] A venda direta, *Door-to-door*, eu acho que faz um pouco parte da cultura, o brasileiro é muito passional, na minha visão, então as pessoas gostam dessas relações muito próximas... [...] (E1)

Para os entrevistados, a definição do assunto é relativamente clara, pois praticamente todos conseguem fazer vínculo com a relação e modelo focado na ausência de um intermediário de varejo e fazem frequentemente alusão ao modelo aplicado pela Natura no Brasil. Um determinado grupo acabou por não ter uma clareza muito grande sobre a concepção de venda *door-to-door*, tratando como outro tipo de venda. Nestes casos, foi necessária a interferência do entrevistador para que a 2ª parte da entrevista fosse direcionada para o modelo do canal.

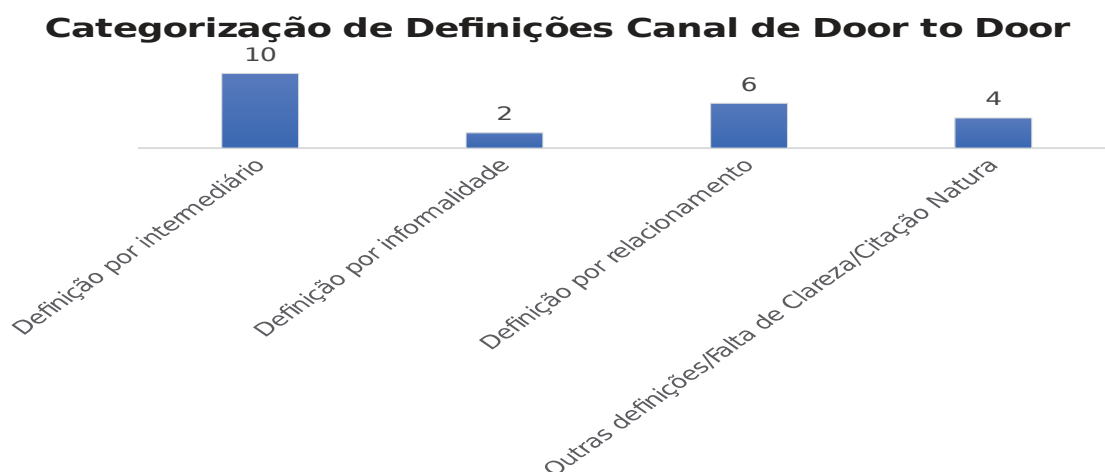


Gráfico 1 - Definições comuns dos entrevistados sobre venda *door-to-door*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 O Futuro do Canal *Door-to-door*

Após levantar a definição do conceito, foi necessário entender também a visão de futuro deste mercado para os executivos da L'Oréal. Esta pergunta foi fundamental para realizar uma ligação direta sobre as razões pelas quais a L'Oréal não atua neste mercado ou as motivações dela para buscar entrar neste canal.

Como era esperado em uma amostra com diversas visões, não houve um consenso claro sobre este posicionamento, pois cada gestor tinha fatores próprios ligados a sua área e que dificilmente conseguia ter uma visão completa de toda a organização.

Para as áreas operacionais, isto é, *supply chain* e transporte, por exemplo, a visão de uma entrada neste tipo de canal seria afetar diretamente toda a coluna vertebral de distribuição da L'Oréal Brasil. Entretanto, para outras áreas mais ligadas à concepção do produto a visão do canal *door-to-door* parecia muito atraente e mereceria atenção da L'Oréal.

Em uma análise exclusivamente numérica, o canal *door-to-door* é extremamente atraente devido a seu volume de vendas e número de consumidores do Brasil, além de sua quase exclusividade com poucos *players*. Este canal possui, também, uma presença muito grande dos Bons Compradores (PORTER, 2004), estes são responsáveis por manter a exclusividade do canal e fidelidade pelos mais diversos motivos, seja a comodidade ou o tradicionalismo.

[...] Sim. Eu tenho visto os números, é uma fatia bem importante. [...] (E04)

Eu acho que você pega uma fatia da população que você não vai pegar pela internet... Ainda não, até porque que as pessoas têm medo da internet, ainda tem algumas pessoas que têm medo da internet. Então eu acho que você pega uma fatia da população que você não vai pegar. E a outra é que é gostoso você navegar numa revista e [...] Nem todo mundo está com um iPad o tempo inteiro ou com o tablet na mão, então às vezes você está num café e alguém saca um livrinho da Natura... Então eu acho que participa de outros momentos do dia a dia das pessoas. (E02)

As visões a favor do canal lidam direto com o comportamento do consumidor que hoje ainda se diz tradicional frente mesmo à revolução tecnológica. Os entrevistados acreditam que mesmo existindo o *e-commerce*, que é uma frente direta da empresa para o consumidor, ainda é muito consolidado o modelo e no futuro dificilmente deixará de existir. O que reforça a questão do costume ensinado de mãe para filha no desenvolvimento do consumidor de cosmético no Brasil (CASOTTI *et al.*, 2008).

[...] Não, ele não é um modelo que vai acabar. Pelo contrário, eu acho que é um modelo que cada vez vai estar mais forte. Por mais que a gente tenha a internet,

os *onlines* da vida, eu acho que isso não vai substituir. A consumidora, quando ela é muito tradicional, não vai substituir a consultora ir na casa dela, oferecer os produtos... [...] (E1)

[...]Ela (L'Oréal) não acredita. Ela não acredita que hoje tem um batalhão de mulheres que vai fomentar efetivamente a venda. [...] (E08)

Mas este ponto de vista não é único, pois há entrevistados que acreditam que o *e-commerce* fez com que a venda por catálogo¹ fosse repensada. A questão do *e-commerce* como fator relacionado à venda *door-to-door* já foi ligado pela Avon (2013), como característica do canal de venda. A Natura também utiliza o *e-commerce* como auxiliar para atuação das consultoras, conforme apontado por um dos entrevistados (E6) e já nota que existe uma forte tendência de migração, apesar do tradicionalismo comportamental do canal.

[...] Nenhuma empresa de *door-to-door* conseguiu se tornar uma empresa mundial. [...] Natura nunca conseguiu deixar de ser latino-americana.[...] A Avon já fez -17% na América. [...] A Avon acaba de fechar seus negócios na Espanha, na França [...] (E23)

[...] Acho que... Cara, eu acho que tem... Primeiro assim, existem dúvidas sobre o futuro da venda direta. Eu acho que com a questão de muita gente pergunta se a venda direta eventualmente não vai ser substituída pelo *e-commerce*... Talvez seja. [...] Vi uma tendência a isso na Natura. Não por substituir completamente, mas por você cada vez mais se relacionar com a sua revendedora através do *e-commerce*. E eu acho que a Natura está um pouco preocupada com isso sim, com pessoas querendo comprar menos de uma revendedora e mais simplesmente colocar seu pedido na internet. [...] (E05)

A experiência de consumo também foi um dos argumentos bastante citados pelos entrevistados e de formas diferentes. A vontade de o consumidor ir até as gôndolas e experimentar um produto novo, senti-lo antes de consumir é de fato uma grande barreira para a compra por catálogo. A experiência para o produto cosmético é fundamental para a mudança do hábito, conforme aponta Casotti *et al.*, (2008, p.66). Por isso a mulher muda seu hábito, explorando outros produtos de forma a criar novas rotinas de beleza.

[...] A mulher não quer mais comprar da sua amiga. [...] Isso não é o que faz a mulher europeia, americana [...] (E23)

1 Venda por catálogo é mais um sinônimo de venda *door-to-door*. Este termo surge pois no momento que o representante oferece os produtos ele traz consigo uma espécie de catálogo com todo o mix de produtos disponível para venda.

[...] Não sei se é um mercado que tem muito futuro daqui pra frente, porque eu acho que a tendência do consumidor é cada vez mais procurar produto na loja. Porque as pessoas que fazem a revenda *door-to-door* têm outros empregos, não é o único trabalho dessas pessoas. [...](E06)

[...] Mas que também, de novo no meu ponto de vista, que é uma tendência que o porta a porta em algum momento vai ter que se reinventar... tá vendo o mundo digital chegando, a gente tá vendo que hoje cada vez mais a mulher mais jovem ela procura outros canais, ela quer ter outras experiências de compra do que comprar somente pelo catálogo... uma compra fria que você não faz ... nem sempre faz experimentação... você tem algumas amostras mas não é toda hora. [...](E14)

[...] Olha, a impressão que eu tenho é que a indústria de cosméticos no Brasil surgiu através do *Door-to-door*. A origem dela é no *Door-to-door*. Eu acho que ela está migrando um pouco mais pra venda indireta, do ponto de vista do embarcador, do ponto de vista da indústria, mas a origem dela é o *Door-to-door*, e o Brasil está aprendendo a comparar, principalmente a parte de maquiagem, em loja. [...](E07)

[...] Acho que é mais um canal. Porque o consumidor está mudando. E acho que o consumidor vai exigir mais do que simplesmente pedir produto olhando numa revista. [...](E10)

Outro fator que possui íntima ligação com o *door-to-door*, e não foi esquecido pelos entrevistados, foi a relação deste canal para complemento da renda de casa. Isso gera também incerteza no canal, quando consideramos um forte crescimento do país e o pleno emprego. A relação que existe entre desenvolvimento econômico e crescimento deste canal pode existir, conforme analisamos a queda de produtividade Natura nos últimos 2 anos em seus relatórios e o crescimento econômico do Brasil no cenário e os baixos índices de desempregos.

O *door-to-door* é mais um trabalho pra arredondar os fins de mês (complementar a renda). Eu acho que, com a evolução do Brasil, com o crescimento do Brasil, a renda per capita vai aumentar, então a tendência é que as pessoas, pra mim ou o que eu vejo, deixem de revender esses produtos, porque também vão começar a ganhar salários maiores nos próximos anos. [...](E06)

Mas a necessidade de reinvenção do canal, hoje, também é localizada pelos executivos da L'Oréal. Eles percebem o valor da Natura e seu posicionamento, entretanto acreditam que a mesma precisa rever o posicionamento frente aos concorrentes. Ao analisar a

produtividade da Natura, notamos que o consumo por consultora deste canal tem decrescido -8,4% de 2012 para 2010 (NATURA, 2013).

[...] Pra mim está muito claro que, no futuro, o *door-to-door* deveria talvez ficar, mas eles têm um problema agora de se reinventar. E a Natura tem esse problema de se reinventar também. Os produtos são super legais, a empresa é super legal, tudo o que eles fazem é muito interessante. [...] (E03)

[...] Seria pretensão da minha parte dizer se é um canal de futuro ou não.... É um canal óbvio pra muitos anos... mas se eu tivesse que entrar nesse canal hoje olharia muito a tendência desse canal. em algumas categorias talvez, não num negócio com um todo, em algumas categorias talvez... [...] (E14)

[...] Não! Eu vejo que as franquias estão subindo, todos os artigos que eu li sobre Natura foi eles falando de internet, eles começam a abrir loja, tem uma loja em Paris, muito linda! Vai ter uma loja em São Paulo! Acho que sim... então o que é *Door-to-door*? [...] (E20)

Os indicadores referentes ao futuro ou não deste canal e sua atratividade podem ser analisados, segundo os entrevistados, com base em três fatores: a necessidade de experiência crescente do consumidor, a substituição por novas tecnologias, a relação de desenvolvimento econômico e maturidade do canal, o tamanho e atratividade de seus consumidores.

Argumentos para um Futuro Promissor	Argumentos para um Futuro Problemático
Cultura de consumo e tradicionalismo hereditário.	Substituição por novas tecnologias.
Segmento de mercado ainda muito robusto e em crescimento, apesar de desacelerado.	Mudança de hábito de consumidor que visa aumento da experiência de compra.
	Desenvolvimento econômico e baixo desemprego diminuem a necessidade de renda auxiliar.

Quadro 5 - Argumentos para Futuro Promissor e Problemático.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.3 Canal *Door-to-door*: A L'Oréal deveria entrar?

Ao se desenvolver a pesquisa, a principal questão foi procurar saber quais as razões de a L'Oréal não entrar no canal, visto que é um canal atrativo em termos de receita e só possui praticamente dois competidores, diferente dos canais tipicamente massivos. Já quando se analisam a ótica interna e as visões de

gestores da L'Oréal percebe-se que mais uma variável é colocada em jogo. Enquanto externamente parece bastante racional a oportunidade, quando analisado o desempenho da L'Oréal em seus canais atuais, esta obviedade deixa de ser observada.

Grande parte dos entrevistados retratou que a L'Oréal, apesar de atuar em diversos canais de venda, possui ainda dificuldades em alcançar a *performance* que deseja nos canais que atua. Logo, seria uma perda de foco de negócio começar a desenvolver outro canal, sendo que outros canais, o de franquias e o *e-commerce*, já estão sendo desenvolvidos e cujo aprendizado ainda está em processo.

[...] Agora não. Acho que a L'Oréal ainda tem ... a gente tem que ver qual vai ser a tendência desse mercado. Ainda é um grande negócio? Ainda é um excelente negócio, ainda tem uma penetração nas grandes categorias de perfume, desodorante, de corpo, de maquiagem, ... mas nosso país é jovem, tá mudando, tá se digitalizando ... então acho que você fazer a experiência da venda direta como a gente tem numa loja eu apostaria muito mais numa marca Maybelline do que numa marca de maquiagem porta a porta... você oferece isso. Oferece experiência de compra. Você não tem isso no porta a porta. [...] Acho que passou o tempo da L'Oréal... de ter investido nesse canal em outro momento... mas não pode falar que nunca beberei dessa água... [...] (E14)

[...] Não, acho que é uma questão de foco. Foco e diretriz. Tipo... acho que não é a diretriz da L'Oréal trabalhar nesse canal. [...] Acho que a L'Oréal tem tanta coisa pra crescer ainda... o e-commerce, o e-commerce eu acho que ela tem que atuar. Entendeu? Acho que ela ainda tem muito potencial dentro do próprios clientes em que ela atua... tem muita coisa pra desenvolver ainda... não acho que ela tem que ir pro *Door-to-door*... [...] (E19)

A comparação a outros *players* é outro fator que afeta diretamente o negócio da L'Oréal Brasil. Antes de criar um canal novo e toda uma estrutura e forma de trabalhar, os gestores acreditam que ainda devem melhorar a atual *performance* é liderar nos atuais mercados e segmentos, hoje existentes.

[...] Mas a realidade é que, dentro do canal onde nós somos agora, nós não somos nada. Então vamos primeiro focar os esforços, iniciativas, dentro dos canais onde nós precisamos, de novo, crescer mais... [...] Então, antes de falar sobre *Door-to-door*, acho que valeria mais a pena discutir como trabalhar com distribuidores, e quanto nós vamos trazer mais de eficácia e de experiência com distribuidores. [...] (E03)

[...] Se a gente olha os “top 3 de mercado”, que são Natura, Unilever e Boticário, então a Natura é o número um, que explora só o *Door-to-door*. [...]A L'Oréal não deixa de ser a primeira do mundo porque não tem *Door-to-door*. A L'Oréal hoje não é o número 1, pelo fato de não ser o número 1 nas categorias que ela já atua. [...](E04)

[...] Eu acho que a L'Oréal tem outras prioridades. Eu acho que o desgaste que teria até você montar o *Door-to-door*, ou seja, partir do princípio de ter uma aquisição, partir do princípio de começar do zero, até você conseguir as consultoras, até você treinar as consultoras, criar o modelo. [...](E11)

[...] Eu acho que um dia ela pode entrar. Mas acho que hoje no Brasil a gente tem tanta coisa a desenvolver na L'Oréal que eu acho que a gente despenderia esforços muito grandes sendo que a gente tem outras coisas pra atacar. Por ex, a gente ainda é.. Pequeno..... você tem Unilever que marca a gente. No segmento massivo.... [...](E18)

Por outro lado, há também argumentos bem factíveis que fazem com que a L'Oréal seja favorável a se posicionar em função da criação deste ramo de negócio. Não somente pela questão de sua missão de universalizar a beleza, mas pela própria atratividade do canal que deveria ser testado de forma a buscar talvez oportunidades de entrar e atuar neste.

[...] Acho. Acho isso super. Acho que tem tudo a ver com a própria missão da L'Oréal, que é universalizar a beleza. Então é proporcionar o acesso, e fazer com que a beleza chegue até a mulher. (E09)

[...] Acho que deveria, porque tem um potencial muito grande no Brasil, [...] Acho que deveria, deveria explorar tentar montar um modelo de negócio, mas acho que deveria tentar fazer um piloto, talvez sei lá, com uma divisão... com uma linha de produtos pra ver realmente, pra testar o potencial em uma região... (E14)

A questão das competências para desenvolvimento do canal surgem e deixa claro que para um projeto *door-to-door* é necessário muito mais do que simplesmente infraestrutura, mas habilidades individuais e de grupo para desenvolver o negócio *door-to-door*. A L'Oréal possui um modelo desenhado próprio que é bastante diferente do aplicado por empresas no mercado *door-to-door*.

[...] Então nós somos *expert* em outras coisas. Não significa que a gente vai ser bom nisso também. A gente é *expert* em inovação, em trazer coisas diferenciadas. Em comprar negócios e transformar esses negócios com a cara da L'Oréal, mas no porta-a-

porta eu tenho restrições. Não é bem um preconceito, eu acho que teria que ser uma coisa muito diferente do que é hoje. Eu não sei a L'Oréal quer isso, sabe? [...] (E21)

[...] E - E você acha que a L'Oréal deveria entrar nesse canal? - Não, acho que não. Hoje, não. Porque nós não temos *know how* suficiente sobre esse canal. Ninguém, hoje, poderia nos explicar como fazer. Nós somos... O problema da L'Oréal é exatamente esse. O problema da L'Oréal é que nós somos uma empresa que quer desenvolver pessoas a longo tempo[...] Nós não sabemos como interagir com esse tipo de revendedor, não sabemos estruturar também. É muito pesado. A estrutura do *door-to-door* é pesada. [...] (E03)

[...] Só que a L'Oréal não tem essa experiência. Então, no fim, a gente é uma multinacional que segue o modelo do grupo. O modelo do grupo... [...] (E10)

Os gestores pesquisados apontaram diversos pontos de vista relativos à entrada ou não da L'Oréal neste negócio. A questão do foco de negócio nos canais já atuantes, a falta de *skills* e infraestrutura, a prioridade em desenvolver outros canais como as franquias e o *e-commerce*, neste caso não categorizado como uma venda *door-to-door*, além da *performance* ainda aquém da desejada nos atuais canais entra diretamente em discordância com os argumentos positivos que são universalização da beleza e o potencial do mercado.

Argumentos para Entrar no <i>Door-to-door</i>	Argumentos para Não entrar no <i>Door-to-door</i>
Missão de universalizar a beleza	Focar em canais que hoje está desenvolvendo: Franquias e <i>e-commerce</i>
Mercado potencial e crescente no Brasil	Ausência de competência e infraestrutura para desenvolver o canal no Brasil
	<i>Performance</i> desejada nos atuais canais atuantes ainda está baixa, logo é necessário mais foco

Quadro 6 - Argumentos para Entrada ou não em *Door-to-door*.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as três hipóteses formuladas no início do caso, somente a questão de logística pode ser encontrada dentro dos argumentos levantados nas entrevistas. A questão de erro passado de implementação e o fato de ser um canal típico não apareceram dentre os motivos citados pelos entrevistados em nenhuma ocasião.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo deste caso se restringiu somente à L'Oréal Brasil e à relação que existe entre o canal de vendas *door-to-door* na indústria cosmética brasileira, logo é importante lembrar que a delimitação do estudo se restringe somente a um único universo estudado.

Os motivos pelos quais a L'Oréal não explora este canal de forma convencional fica um pouco clara quando analisamos fatores internos da organização. A L'Oréal não atua no canal, não somente por uma questão operacional logística, mas por toda uma lógica dominante (PRAHALAD & BETTIS, 1986, P. 491). A L'Oréal é uma empresa focada em desenvolver os melhores produtos para oferecê-los aos seus canais de atuação que são fundamentalmente de varejo.

A L'Oréal entende que desenvolver um canal exigiria toda uma força própria e separada da atual estrutura da organização. Seria como se criasse uma empresa nova, por isso alguns entrevistados citaram a necessidade de comprar uma empresa já existente ou desenvolver uma marca própria focada neste público do canal. Mas isso iria gerar uma perda de foco nos principais canais que, hoje, na opinião de seus gestores, não apresenta a *performance* desejada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIHPEC *et al.* Importância do Setor de HPPC na Geração de Trabalho e Renda. São Paulo: [s.n.].
- ALTURAS, B. Direct Selling: From Door-to-door to E-Commerce. Proceedings of the IADIS International Conference WWWInternet 2003, p. 325-330, 2003.
- ALTURAS, B.; SANTOS, M. DA C.; BRITES, R. Direct Selling: Finding Consumer Segments. IIRASS International Conference 9th-12th July 2006. Anais...2006. Disponível em: <<https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1167\npapers2://publication/uuid/A47D570E-1847-41A1-ADF6-A1E5DC39FD57>>.
- AVON. Direct Selling. Disponível em: <<http://www.avoncompany.com/earningsopportunity/directselling.html>>.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 2. ed. São Paulo: Almedina, 2012.
- BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. Strategic Management Journal, v. 16, n. 1, p. 5-14, 1995.
- CASOTTI, L.; CAMPOS, R. D.; SUAREZ, M. Tempo da Beleza, O: consumo e comportamento feminino, novos olhares. [S.I.] SENAC Nacional, 2008. p. 272.
- BRADY, M. K. *et al.* Direct Selling as a Market Entry Strategy. Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 1998. Anais...1998. Disponível em: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC1998/Cd_rom/Brady130.pdf\npapers2://publication/uuid/B033995F-9A62-498F-B2EF-8AD66065A557>.
- CHEN, D.F. R.; WANG, S.Y.; CHENG, S.T. The Success Factors for Direct Selling Business. 1998 Asia Pacific Decision ..., 1998.

EXAME. Natura 5º Maior em Venda direta. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/natura-e-a-quinta-maior-do-mundo-em-venda-direta-veja-lista>>.

FGV. Estatísticas Classe Média CPS/FGV. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/cps/classe_media/>.

_____.CPS - FGV. Disponível em: <<http://www.cps.fgv.br/cps/ncm2014/>>. Acesso em: 1 Nov. 2013b.

FULLGRABE, L.; LI, S. C. Y.; LUK, S. T. K. Managing Direct Selling Activities in ChinaJournal of Business Research, 1999.

GHOSHAL, S. et al. Natura: a magia por trás da empresa mais admirada do Brasil. 2000. Disponível em: <www.natura.net> Acesso em 12 dez 2013.

IBGE. Indicadores Sociais Municipais. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/tabelas_pdf/tab1.pdf>.

JANTUNEN, E.; RUUTU, S.; VALKOKARI, P. Product life cycle simulation Proceedings of The 12 th International MITIP Conference. Anais... 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. Harvard Business Review, v. 82, n. 10, p. 76-84, 156, 2004.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. [S.l.] Pearson Educación, 2008. p. 656.

L'ORÉAL. L'Oréal em Números. Disponível em: <http://www.loreal.com.br/_pt/_br/html/nossa-empresa/fatos-numeros.aspx>. Acesso em: 1 nov. 2013.

_____. 100 Anos de L'Oréal. 2009.

NATURA. A Empresa de Maior Valor. Disponível em: <<http://blogconsultoria.natura.net/natura-a-empresa-de-maior-reputacao-no-brasil/>>. Acesso em: 1 nov. 2013b.

_____. Sobre a Natura. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/institucional/sobre-a-natura>>. Acesso em: 1 Nov. 2013c.

PATRUS, R.; TANURE, B. Os dois lados da moeda em fusões e aquisições. [S.l.] Elsevier, 2011.

PESQUISA L'OREAL. H&B MARKET - FULL 2013 BRAZIL. [S.l: s.n.].

PETERSON, R. A.; WOTRUBA, T. R. What Is Direct Selling? Definition , Perspectives and Research Agenda. The Journal of Personal Selling and Sales Management, v. 16, n. 4, p. 1-16, 1996.

PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R.A. The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance', Strategic Management Journal, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.

SELDIA. Definition of Door-to-door. Disponível em: <<http://www.seldia.eu/direct-selling/about>>. Acesso em: 19 jan. 2014.

SCHWARTZ, M. L. Direct Selling Journal of Marketing Channels, 1993.

SCHEIN, E. JOSSEY-BASS; Organizational Culture and Leadership, 2. ed., 1997, p. 6.

TANURE,B.; EVANS, P.; PUCIK, W. A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

THOMAS, D. E. Top management team international dominant logic: A new linkage in the international diversification-performance link. *Problems and Perspectives in Management*, n. 2, p. 54-63, 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: _____. *Métodos de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. [S.l.] Sage Publications, 2009. v. 5, p. 219.

Agentes de Turismo das Comunidades da Rocinha e Rio das Pedras: Análise de Caso de Microempreendedores

Roberto Pessoa Queiroz Falcão
Ana Paula Borges Gonçalves

Resumo

O presente estudo teve como objetivo abordar a história de vida de agentes de turismo de comunidade e suas práticas empresariais, através de entrevistas em profundidade com seus proprietários e clientes, nas comunidades da Rocinha e do Rio das Pedras. Sua relevância se dá pelo porte da classe C no Brasil, a abundância de pequenos negócios em comunidades, e pela quantidade incipiente de estudos sobre suas práticas, embora alguns estudos abordem aspectos do consumo de baixa renda relacionados ao varejo (Parente & Barki, 2005) e seu processo de compra (Assad & Arruda, 2006). Na fase de análise de dados confrontaram-se os dados coletados nas entrevistas com os empreendedores e seus clientes, com levantamentos realizados pela Prefeitura do Rio de Janeiro (2010a; 2010b) e SEBRAE (2012). Os dados revelaram o uso de práticas de controle financeiro e marketing, além de uma clientela fiel que confia no atendimento personalizado dos empreendedores e na oferta de passagens mais econômicas. Acredita-se que este estudo trará contribuições para base de conhecimentos do empreendedorismo de comunidades e do comportamento de consumo da classe C brasileira, visando o desenvolvimento da atividade empresarial neste segmento tão relevante do mercado.

Palavras-Chave: Classe C; Comunidade; Turismo; Empreendedorismo; Rocinha.

1. Introdução

O presente estudo aborda práticas de um negócio pioneiro nas comunidades cariocas da Rocinha e do Rio das Pedras. Estabelecida há 15 anos, a agência de viagens VRM Turismo acompanhou em sua trajetória empresarial, o incremento do poder aquisitivo da classe C destas comunidades. A relevância deste trabalho se dá pela importância da classe C no mercado consumidor brasileiro, pelo número de empresas presentes em comunidades e pela quantidade incipiente de estudos sobre história empreendedora e práticas empresariais de negócios voltados aos moradores de comunidade.

Estudos acadêmicos no Brasil têm enfatizado aspectos do consumo de baixa renda relacionados ao varejo, às características destes consumidores (Parente & Barki, 2005), a seu processo de compra (Assad & Arruda, 2006), e ao impacto do crescimento deste público nas estratégias de grandes empresas (Silva, & Zilber, 2009).

Percebe-se, no entanto, lacunas no tocante a estudos mais detalhados sobre trajetórias e relatos de práticas empresariais de comunidades, assim como de sua relação com os clientes.

Para quantificar-se o tamanho do mercado da classe C, vale destacar a entrada de 44,7 milhões de brasileiros na “nova classe média” entre 2003 a 2013, segundo os mais recentes dados da pesquisa nacional por amostra de domicílios [PNAD] (Neri, 2014), fazendo com que este estrato econômico tenha atingido 119 milhões em 2014 e o das classes AB um total de 29,5 milhões (Neri, 2014). Isto é muito superior aos 67,9 milhões na classe C e aos 13,9 milhões nas classes AB, em 2003. A inclusão destes novos consumidores devido à mobilidade social transformou nossa pirâmide de estratificação social, sendo acompanhado de alteração de hábitos de consumo. A classe C, segundo pesquisa da SERASA EXPERIAN (2013), gastou R\$ 1,17 trilhão em 2013 e movimentou 58% do crédito no Brasil, um público que desafia empresas a se ajustarem a este novo perfil de consumidores. Portanto, dado o contingente de consumidores emergentes e seus gastos absolutos, estudos de caso relacionados a empresas presentes em comunidades, tais como este, são de suma importância.

O contingente populacional das comunidades do Rio das Pedras e Rocinha ultrapassa 90.000 habitantes segundo estimativas. De acordo com o censo realizado pela Prefeitura na comunidade da Rocinha, em 2010 (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2010a), a população recenseada chegou a 73.410 indivíduos, podendo este contingente atingir 98.319 pessoas, se contabilizados os que não responderam ou estavam ausentes na ocasião do censo, sendo a média de habitantes por domicílio igual a 2,9. Quantidade semelhante de habitantes encontra-se na comunidade do Rio das Pedras. A VRM Turismo é um dos muitos negócios familiares de sucesso estabelecidos na Rocinha, de um total de 6.145 empresas encontradas em toda comunidade (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2010b). A VRM se situa em imóvel comercial próximo à rua principal do comércio, localizada na Travessa Roma, entre a Via Ápia da Rocinha e o Caminho do Boiadeiro, a pouco mais de 100 m da Auto Estrada Lagoa Barra. Já na comunidade do Rio das Pedras ela encontra-se localizada em uma das ruas de maior acesso por pedestres, a Rua Nova.

A escolha desta agência se deu pelos seguintes critérios: tempo de operação, por ser a agência de viagens mais antiga e por operar há mais de 15 anos; e por sua tipicidade, devido à sua presença em duas das maiores comunidades do Rio de Janeiro. Comunidades estas que apresentam uma classe C robusta e comércio ativo. O autor também verificou em pesquisa de campo, um cenário competitivo, com pelo menos três agências concorrentes da VRM Turismo em cada uma das comunidades, disputando o mercado de emissão de passagens aéreas e rodoviárias.

No tocante ao tamanho do segmento turístico no Brasil, e segundo dados do World Travel and Tourism Council [WTTC], o setor

contribuiu com 9,2% do PIB no país, o que equivale a R\$ 443,7 bilhões, colocando o Brasil na sexta posição mundial (Ministério do Turismo [MTUR], 2014). O MTUR (2014) também aposta na força do nosso mercado interno para o crescimento do setor.

Numa primeira etapa da coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade com os agentes de turismo e empreendedores, com objetivo de se obter o histórico da empresa, assim como informações mais abrangentes do negócio. Numa etapa posterior, foram também entrevistados 12 clientes da agência, com intuito de compreender seu relacionamento com a empresa e sua percepção do negócio. Os dados da pesquisa revelaram que a agência mantém uma clientela fiel, tanto pelos laços de identidade cultural nordestina, quanto por seu atendimento personalizado. Vale ressaltar que agência utiliza-se de controles financeiros e práticas de marketing, mesmo que rudimentares. Destacam-se ainda a busca por ofertas de passagens e o uso de redes sociais, o que fortalece ainda mais seu relacionamento com os clientes. Acredita-se que este estudo trará contribuições para base de conhecimentos não só do empreendedorismo de comunidades, como do comportamento de consumo da classe C brasileira, visando o desenvolvimento da atividade turística e empresarial brasileira neste segmento tão relevante do mercado. Procurou-se também confrontar os dados coletados nas pesquisas em profundidade dos empreendedores e clientes, com os estudos do SEBRAE (2012) e da Prefeitura do Rio de Janeiro (2010).

Este é um estudo de caso exploratório, sendo as questões que norteiam esta pesquisa: Qual o histórico do negócio e sua estratégia empreendedora? Quais as práticas de negócio utilizadas para venda de produtos turísticos, passagens aéreas e rodoviárias? Quais produtos turísticos vendidos pela agência? Qual o principal público atendido e seu relacionamento com a agência?

2. Revisão da Literatura

2.1 As Classes Econômicas e sua Evolução de Renda no Brasil

O Brasil apresenta diferenças acentuadas nas condições sociais de seus habitantes. Existem pobres, ricos e muito ricos. Cada uma dessas pessoas faz parte de uma classe ou estrato econômico (Neri, 2008). Em países emergentes que presenciaram uma estabilização em suas condições econômicas e uma alta mobilidade social, utilizar-se unicamente o conceito de classes sociais se torna inadequado, conforme afirmam Kamakura e Mazzon (2012), pois não se espera que o quadro de estratificação social se mantenha relevante por mais de uma década. Portanto, alinhados com essa visão, e para realização deste trabalho, os autores adotaram os critérios de classes econômicas.

Segundo Neri (2014), a “nova classe média” ou classe C possui renda mensal compreendida na faixa de renda situada entre R\$

2.004,00 e R\$8.640,00, e renda média de R\$ 4.912,00 a preços de janeiro de 2014, ajustados pelo custo de vida local. Esta se baseia na estatística da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios [PNAD], realizada pelo IBGE, e que estabelece faixas de renda arbitrárias para cada uma das cinco classes sociais. No presente trabalho, esta é a faixa de renda adotada pelos autores para classe C.

Embora Neri (2008), denomine os indivíduos da classe C, de “nova classe média”, Pochman (2012) ressalta que o perfil de consumo destes cidadãos se aproxima mais da classe trabalhadora “seja pelo nível de rendimento, seja pelo tipo de ocupação, seja pelo perfil e atributos pessoais (...) associam-se, sim, às características gerais das classes populares, que, por elevar o rendimento, ampliam imediatamente o padrão de consumo”. (Pochmann, 2012, p.10).

O poder de consumo da classe C, entretanto é robusto. Segundo a SERASA EXPERIAN (2013) seus gastos totalizaram R\$ 1,17 trilhão em 2013 e movimentaram 58% do crédito no Brasil, um contingente de 119 milhões de indivíduos que desafiam empresas dos mais variados segmentos a entenderem seu comportamento de consumo.

Foram identificados na literatura alguns autores de relevância no tema do consumo da Classe C, tais como Barreto e Bochi (2002), D’Andrea, Stengel e Goebel-Krstelj (2003); Dualibi e Borsato (2008); Friedlander, Martins e Moon (2008); Mattoso, Lima, Neves (2011).

Já os estudos relacionados ao consumo da classe C nas comunidades, apresentam-se na seção abaixo.

2.2 O Consumo da Classe C nas Comunidades

Para buscar padrões de consumo comuns na Classe C, foram identificados na literatura alguns autores de relevância no tema além de Barreto e Bochi (2002), tais como D’Andrea et al. (2003); Dualibi e Borsato (2008); Friedlander, Martins e Moon (2008); Suzuki (2008); De Chlara (2008); Neri (2010); Mattoso, Lima, Neves (2011).

Apesar de serem agrupados num mesmo segmento de mercado, D’Andrea *et al.* (2003) afirmam que existem diferenças significativas de renda, mas também de estilo de vida, atitudes e comportamento de compra entre indivíduos das classes baixas. Há também, segundo os autores, diferenças relevantes percebidas entre indivíduos de mesma classe econômica, mas de cidades ou bairros distintos. E também diferem quanto a seu estilo de vida, atitudes e comportamento de compra, indivíduos provenientes de mesma classe, mas de regiões urbanas e rurais de um mesmo país, fato este que demanda uma atenção redobrada quanto a generalizações de perfis ou comportamentos de consumo, segundo os autores.

Ainda assim, estudos como os de Barreto e Bochi (2002), que realizaram uma fotografia da classe C em 2002, podem servir de base para análise do consumo neste público. Ao inverso do que se poderia supor 80% das famílias da classe C tem sobra de recursos, conforme os autores, e guardam dinheiro todos os meses, mesmo que em pequenas parcelas. Embora haja sobra de recursos ao final do mês,

para a maioria dos consumidores da classe C, eles demonstram uma preocupação legítima com o equilíbrio entre qualidade e preço dos bens consumidos, uma vez que não podem se “dar ao luxo” de fazer uma nova compra para corrigir experiências de consumo mal sucedidas ou compras equivocadas (Barreto, & Bochi, 2002).

Este contingente de consumidores de comunidades traz uma oportunidade crescente para a exploração por empreendedores locais, como veremos na próxima seção.

2.3 Empreendedorismo e características de empreendedores de pequenos negócios

Portanto, existe um mercado pujante em comunidades cariocas como as do Rio das Pedras e da Rocinha, como atesta Medeiros (2007):

“existe na Rocinha um comércio bastante diversificado que inclui desde as pequenas barracas no Largo do Boiadeiro, até as lojas (...) de eletrodomésticos e de vinho, passando por vários pontos de venda de telefones celulares e lan houses. Boa parte dessas lojas aceita cartões de crédito e débito, (...) evidência [do] poder de compra da população local e [de] sua participação no mercado brasileiro e internacional de consumo”. (Medeiros, 2007, p.9).

No censo empresarial realizado pela Prefeitura do Rio em 2010 foram encontradas 6.145 empresas em toda comunidade da Rocinha, sendo 72% destas, localizadas fora de domicílios (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2010b). As empresas pesquisadas neste censo apontaram como seus principais clientes os moradores da comunidade, ou 66,7% do total, seguidos de moradores de bairros vizinhos, com 23,7%. (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2010b). Estes dados corroboram com as afirmações de Parente e Barki (2008), de que a proximidade da residência é fator importante na escolha do ponto de venda.

É importante neste momento abordar algumas teorias sobre empreendedorismo e sua importância para economia. Segundo Fillion (1999), o empreendedorismo foi identificado por economistas como Adam Smith e Schumpeter, como um elemento útil para compreensão do processo do desenvolvimento econômico. Schumpeter (1934) e seus seguidores também tendem a associá-lo à inovação, onde os empreendedores são vistos como forças determinantes no desenvolvimento econômico.

No século XX, surgiu uma abordagem comportamentalista de estudiosos como McClelland (1967), que tentaram entender o empreendedor como indivíduo e mapear seus traços de personalidade. Mas não só a economia e a psicologia investigam o empreendedorismo, mas a maioria das disciplinas de ciências humanas. Em seu trabalho, Fillion (1999) cita um histórico de estudos e pesquisas nestas diversas disciplinas.

Ainda sob a ótica do comportamento empreendedor, segundo Fillion (1999), o empreendedorismo parece se manifestar como um fenômeno regional, onde as culturas, as necessidades e os hábitos de uma região são determinantes de seus comportamentos, o que será visto também nas comunidades pesquisadas neste estudo.

Segundo Fillion (1999), quando as pessoas se tornam empreendedoras, a natureza da atividade faz com que desenvolvam determinadas características, como a “internalidade” e a liderança. Os empreendedores manifestam competências gerenciais para organização do trabalho, desenvolvem suas visões, organizam os recursos para colocar em prática seu plano de negócios, e, em geral, voltam seu pensamento para o consumidor (Fillion, 1999).

Quando se observa os empreendedores de pequenos negócios, como os deste estudo, notas-se que geralmente são ambiciosos trabalham duro, e desenvolvem uma cultura organizacional voltada à produção.

3. Abordagem Metodológica

Optou-se pelo método de estudo de caso, no qual a agência de viagens escolhida é a própria unidade de análise. A escolha desta metodologia baseia-se no fato de que o tema de estudo é relevante, recente e pouco estudado no Brasil. Desta forma, não se pretendeu fazer generalizações, mas sim aprofundar o conhecimento de forma exploratória, dentro do contexto brasileiro.

O levantamento de informações foi realizado pelo método qualitativo de entrevistas em profundidade com dois empreendedores e 12 clientes. O objetivo das entrevistas com os empreendedores foi o de entender a trajetória da empresa, seu histórico e motivações para empreender, assim como as práticas gerenciais utilizadas. Já nas entrevistas com os clientes, o objetivo foi o de explorar seu relacionamento com a agência e sua percepção do negócio (Duarte, 2005). Os clientes entrevistados foram selecionados pelos critérios de tipicidade e acessibilidade (Vergara, 2008). Inicialmente foi validada se sua renda estava na faixa da classe C (Neri, 2014) e confirmado se eram moradores da Rocinha, assim como clientes da agência VRM TURISMO. Quanto à acessibilidade foi verificada sua disponibilidade ou interesse em participar. A idade, gênero, profissão foram selecionados aleatoriamente. Não foram entrevistados clientes da filial Rio das Pedras. Complementando as entrevistas foi também utilizada a observação direta do atendimento dos empreendedores aos consumidores da agência.

No tocante às entrevistas com os empreendedores, procurou-se realizar um estudo de sua própria narrativa de vida, conjugado com testemunhos de clientes. Neste relato de sua vida empreendedora, o que interessou aos pesquisadores foi o ponto de vista do sujeito. O objetivo desse tipo de estudo foi justamente o de compreender a trajetória empreendedora conforme ela é relatada e interpretada

pelo próprio ator. (BRIOSCHI e TRIGO, 1987). Os relatos de histórias de vida individuais podem caracterizar a prática social de um determinado grupo, no caso os moradores da Rocinha e Rio das Pedras. Assim, cada entrevista traz à luz direta valores, definições e atitudes do grupo ao qual pertencem os indivíduos. O foco da história de vida, portanto, é a experiência vivida pelo entrevistado.

Os pesquisadores tomaram alguns cuidados na abordagem dos entrevistados, procurando ser o mais aberto possível, e evitando interferências, embora em alguns momentos tenha havido necessidade de se estimular a fala para esclarecer algum detalhe (BRIOSCHI e TRIGO, 1987). Nesse sentido, segundo BERTAUX (1980) recomenda-se uma escuta atenta, embora não totalmente passiva.

O método de história de vida também ressalta o momento histórico vivido pelo sujeito, possibilitando compreender a dinâmica das relações que estabeleceu ao longo de sua existência e da trajetória empreendedora.

Já em relação às entrevistas com os clientes, segundo recomendações de Godoi e Mattos (2006), os pesquisadores optaram por não pré-definir este número. O tamanho da amostra, portanto, foi estipulado em função da saturação dos dados, com base na redundância e convergência dos relatos obtidos (Lincoln & Guba, 1985). Concluiu-se que o número de entrevistados proporcionou aos pesquisadores similaridades, diferenças e uma rica variedade de detalhes, sendo estas suficientes para a análise dos dados.

A escolha da agência como objeto de estudo de caso foi feita por sua tipicidade, em razão de seu tempo de operação - 15 anos - e de sua abrangência, presente tanto na comunidade da Rocinha quanto na do Rio das Pedras. Em relação à escolha dessas comunidades, seu tamanho foi determinante, já que as figuram entre as maiores do Rio de Janeiro, com uma robusta classe C e com presença de um ambiente empresarial competitivo (IBGE, 2010).

O registro das entrevistas foi apoiado em roteiros semiestruturados (Creswell, 2003) com anotações e observações de campo complementares à sua gravação. As entrevistas tiveram a duração média de 55 minutos e conduzidas em local indicado pelos empreendedores e clientes entrevistados: um restaurante vizinho da agência, a casa de alguns dos entrevistados, ou mesmo a sala de espera da agência. Os dias de coleta de dados ocorreram entre 26 de julho e 26 de setembro de 2014. As entrevistas foram gravadas num tablet e transcritas integralmente pelos pesquisadores.

4. Resultados da Pesquisa

Através das falas transcritas foram identificadas as primeiras ideias relativas ao texto, pontos-chaves da fala, padrões e menções de práticas comerciais e gerenciais. Os conteúdos obtidos através das entrevistas em profundidade foram analisados pelo seu caráter descritivo da realidade, sob uma ótica mais genérica dos conteúdos

apresentados. O pesquisador valeu-se da complementação desta análise com a extração de sentenças das falas dos entrevistados, visando exemplificar os conceitos avaliados, assim como utilizou a observação in loco.

4.1 Histórico, características do negócio e sistemas gerenciais

Em entrevista realizada com o proprietário da VRM Turismo, Valter Ramos informa que a empresa foi legalizada há aproximadamente 15 anos, embora tenha iniciado sua operação há aproximadamente 20 anos, operando desde 1994, embora efetivamente formalizada há 15 anos. O grupo de agências, segundo Valter é composto de três lojas, sendo uma localizada na Rocinha (VRM Turismo - Rocinha) e duas na comunidade do Rio das Pedras (VAG Turismo e RM Turismo).



**Imagens do ambiente da Agência - Vag Turismo - Rio Das Pedras.
Fonte: arquivo pessoal, Rio de Janeiro, agosto de 2014.**

A VRM Turismo começou suas atividades através de um agenciamento informal. E posteriormente legalizando sua atividade de agente de viagens no Rio das Pedras e em seguida na Rocinha, conforme relato do empreendedor:

Nós somos um grupo, eu meu irmão e minha cunhada. Quem começou foi o meu irmão, mas ele já faleceu (...) a agência tem o nome dele (sic), (...) ele se chamava Valdir Ramos. (...) ele começou lá no Ceará numa casinha trazendo pessoal para cá. Ai depois ele foi morar no Rio das Pedras, onde ele tinha tipo um botequim (sic). Lá ele começou a pegar e receber caixas e a vender bilhetes de passagens de ônibus. Os clientes perguntavam se ele vendia passagem, aí ele pegava o dinheiro dos clientes e mandava buscar na rodoviária com uma comissão pequenininha. Depois ele voltou e abriu aqui na Rocinha tipo aquelas cabinezinhas (sic) de taxista no lado do mercado ali na frente, mas ainda não

tava (sic) legalizada. Aí depois conseguimos legalizar e ele colocou aqui (sic) no meu nome. Aí ele abriu aqui em frente a este salão pequenininho, aí (sic) já estava tudo legalizado. Depois do salão veio pra cá, ele sozinho. E a esposa ficou na outra lá no Rio das Pedras. Mas ele morava lá e ficava aqui e lá, com bilhetes nacionais, e tal (sic). E ele tinha um bar ali em cima. Aí a gente alugou o bar que tava com movimento um pouco fraco (sic). Foi quando ele pediu pra eu ir (sic) trabalhar com ele. Ai eu falei, e eu lá quero saber disso aí? Eu não entendo disso não homi (sic)! E ele falou vamos? Mas como eu tava sem fazer nada eu passei a trabalhar com ele, e éramos nós dois aqui (sic). Parece uma coisa de destino, eu não sei. (Ramos, V., 02 de Agosto de 2014).

Esta trajetória do negócio é típica dos empreendedores oportunistas de comunidades, que se deu em paralelo ao incremento populacional e de renda de seus moradores. O crescimento de sua população se deu devido ao fluxo migratório de nordestinos que se estabeleceram no Rio de Janeiro. De acordo com o censo realizado pela Prefeitura nas comunidades (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2010a), a população da Rocinha recenseada chegou a 73.410 indivíduos, embora por estimativas da própria Prefeitura, este contingente tenha atingido 98.319 pessoas em 2010, se contabilizados os que não responderam ou estavam ausentes na ocasião do Censo. A média de habitantes por domicílio era igual a 2,9.

A VRM Turismo é um dos muitos negócios familiares de sucesso estabelecidos na Rocinha, e atualmente se situa em imóvel próximo à rua principal do comércio, localizada na Travessa Roma, entre a Via Ápia da Rocinha e o Caminho do Boiadeiro, a 100 m da Auto Estrada Lagoa Barra.

Uma estrutura empresarial bem estabelecida aproveitando-se o ambiente do comércio robusto são características presentes em muitos negócios na Rocinha, de acordo também com as observações dos estudos de Medeiros (2007) sobre o mercado existente no local. Este ambiente de negócios favorável proporcionou o pioneirismo desta agência de viagens tanto na Rocinha quanto no Rio das Pedras, como atesta o Valter Ramos, proprietário da VRM Turismo:

Nesta época só tinha eu praticamente de agência, depois que muita gente viu abriram outras. Chegou a ter seis agências aqui na Rocinha. Fecharam duas agora recentemente. Já há uma concorrência no nosso negócio, nós éramos exclusivos nessa região. O meu irmão dizia e eu digo a mesma coisa, que eu não tenho concorrente. Eu sou aquele cara que busco a passagem mais barata, eu falo com o cliente volta hoje ou volta amanhã, às vezes tem diferença de R\$200 a R\$300 de um dia para o outro. Assim ganho (sic) confiança dos meus clientes. Meu irmão antes de falecer abriu a outra agência lá no Rio das Pedras e trocou o nome. Lá ele colocou o nome de VAG Turismo, que são as iniciais de Valdir, Alda (esposa) e Gabriela (a filha dele). Só que ele faleceu antes de legalizar, (sic) nós que terminamos de legalizar. O meu outro irmão, Mitonho vai e volta para o Ceará todo mês. Ele abriu a MR turismo, iniciais de Mitonho e Romário. (Ramos, V., 02 de Agosto de 2014).

Já a entrada no segmento de venda de passagens aéreas se deu na ocasião da redução no preço das passagens aéreas com a entrada da empresa Gol Linhas Aéreas no mercado como afirma o empreendedor:

E aí tudo começou a dar certo. Na época quando a gente começou a vender passagem aérea só era quem tinha muito dinheiro que conseguia viajar (sic). Eu até me lembro, que quando nossos pais faleceram a gente foi lá no Ceará e estavam caríssimas as passagens. Nessa época tinha Varig, TAM e Fly. Depois com a entrada da Gol, (sic) começou a ter passagem de R\$39, R\$59, R\$79. E as outras começaram a baixar também, ficaram baratas. Isso foi no final dos anos 1990, início de 2000. Dez anos atrás [em 2004] (sic) você não conseguia nem entrar aqui na agência de tanto cliente. (Ramos, V., 02 de Agosto de 2014).

Esta evidência encontra-se no site da própria empresa GOL Linhas Aéreas, que surgiu em 2001, introduzindo no mercado o “modelo de negócios de baixo custo, baixa tarifa” ou “low cost, low fare”. (GOL LINHAS AÉREAS, 2014). Neste quesito a companhia é pioneira na democratização de viagens de avião no Brasil e na América do Sul, portanto em seus primeiros anos de operação: “grande parte dos passageiros da companhia voava pela primeira vez, devido às reduzidas tarifas muitas vezes competitivas com os preços das passagens rodoviárias.” (GOL LINHAS AÉREAS, 2014). O empreendedor complementa:

A venda de passagem aérea é maior na Rocinha e rodoviária é no Rio das Pedras. Aqui como é Zona Sul é (sic) muito procurado, eu vendo para Zona Sul, São Cristóvão e até para Jacarepaguá. Não vendo por telefone não, tive alguns problemas, teve gente que comprou por telefone depois recusou a compra com o cartão. Agora tem que vir até a agência. (Ramos, V., 02 de Agosto de 2014).

Embora a agência tenha uma clientela fiel e boa relação com os clientes, há uma percepção, tanto por parte dos empreendedores, quanto dos funcionários, que aos poucos, apesar da confiança no seu atendimento, muitos estão comprando diretamente pela internet, conforme relato de Renan, funcionário e sobrinho de Valter:

Os clientes estão aprendendo a tirar passagem diretamente pela internet, é por isso está caindo o movimento do aéreo. Muita gente acha que a Decolar é mais barata, (...) eles também acabam encontrando passagens mais baratas e promoções procurando sozinhos (sic) na internet. (Ramos, R., 09 de Agosto de 2014).

As três filiais da agência são legalizadas junto aos órgãos fiscalizadores e operam com sistemas on-line de emissão de passagens. Para passagens aéreas utilizam sistemas de reservas proprietários das companhias e também o fazem através de

“consolidadoras”. Já para emissão de passagens rodoviárias, utilizam o sistema de reserva proprietário da Itapemirim.

A agência aceita todas as bandeiras de cartões de crédito e débito e recebem pagamento em dinheiro. Para atender à classe C, a facilidade de acesso ao crédito e o bom atendimento são cruciais, conforme relatam os empreendedores. Valter também informa que as companhias aéreas possuem formas diferentes de remuneração, afirmando que a Avianca e TAM pagam 10% de comissão, já a GOL paga R\$40 de taxa DU. Segundo Valter:

A GOL (sic) é melhor em tudo, faz seu depósito da comissão certinho e parcela em até 10 vezes sem juros para os clientes. No caso das outras, a comissão já vem descontada na fatura. Mas as companhias aéreas agora são muito ruins (sic) para trabalhar. (Ramos, V., 02 de Agosto de 2014).

A VRM Turismo também atua no ramo de fretamentos rodoviários e possui saídas frequentes de ônibus da Itapemirim como informa Valter:

Todo sábado às 7h eu tenho ônibus que sai direto da Rocinha para o Ceará. Hoje mesmo saiu um ônibus com 41 passageiros que vai pro Ipu, passando por várias cidades do interior do Ceará. A Itapemirim manda pegar os passageiros aqui. E vem um de lá do Ceará toda sexta-feira. (Ramos, V., 02 de Agosto de 2014).

Ainda sobre o relacionamento com a companhia rodoviária, Valter informa com orgulho:

Meu irmão era doente (sic) pela Itapemirim, para ele ela era a número um. Outras (sic) já me ofereceram, mas eu não quero. Eles falaram que o primeiro lugar foi a Rodoviária de Niterói segundo ou terceiro fui eu (sic). Do Rio de Janeiro tinha eu e a menina da rodoviária de Niterói quando fomos chamados para reunião da Itapemirim em São Paulo (sic). Muito bom, muito bom, muito bom! Tudo o que eu precisar a diretoria da Itapemirim me ajuda, se eu preciso de um carro extra, que o de sábado já tá cheio, aí eles mandam. Até as poltronas para deficientes, se não forem usadas, eles me liberam na hora para vender para pagante (sic). (Ramos, V., 02 de Agosto de 2014).

Referente à sazonalidade de venda de passagens o empreendedor afirma:

A época que vende mais é Junho/Julho e Dezembro/ janeiro, ótimo. Termina o mês de julho as pessoas já começam a procurar para Dezembro/Janeiro. Pior mês que eu tenho é Março/Abril, Carnaval é ruim. Aí vem Agosto que tem negócio de festas lá pro Ceará. Setembro/Outubro é ruim também. ” (Valter Ramos, 2014).

Finalmente quanto ao perfil dos clientes, Valter Ramos (2014) menciona:

A maior parte dos meus clientes são moradores aqui da Rocinha, cearenses e paraibanos. Já no Rio das Pedras a procura maior é para o lado de Pernambuco, Maranhão (sic). Só que na Copa eu vendi muita passagem para gringo viajar para Salvador e outros lugares. Eles compram passagem para visitar parentes no Nordeste. (Valter Ramos, 2014).

4.2. Perfil da clientela

De acordo com o que foi relatado pelo dono da agência, o empreendedor Valter Ramos (2014) e também constatado nas entrevistas com os clientes, a grande maioria é de origem nordestina e compram passagens aéreas para visitar parentes em suas cidades ou estados de origem, o que nos dá indícios da importância dos laços familiares e a prioridade da volta ao lar como um “porto seguro” de descanso de férias. 11 entre 12 clientes informaram viajar para visitar seus parentes. Abaixo são apresentados os dados demográficos dos entrevistados. No quadro 1 estão relacionados os dados completos dos clientes entrevistados.

Na filial do Rio das Pedras, segundo relatou Gabriela Ramos (2014), as características de sua clientela se assemelham às da VRM Turismo da Rocinha, sendo eles também de origem nordestina, em sua maioria. No entanto, a filial do Rio das Pedras vende mais passagens rodoviárias do que a da Rocinha.

NÚMERO	1	2	3	4
NOME (INICIAIS)	A.C.	C.S.	D.C.	F.J.
IDADE (ANOS)	39	69	33	49
PROFISSÃO	Doméstica	Comerciante	Entregador	Doméstica
SEXO	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
STATUS	Casado	Casado	Casado	Viúva
LOCAL DE MORADIA	Rocinha	Rocinha	Rocinha	Rocinha
NÚMERO	5	6	7	8
NOME (INICIAIS)	M.J.O.	S.P.M.	M.S.A	P.M.
IDADE (ANOS)	26	40	34	32
PROFISSÃO	Comerciante	Mototáxi	Balconista	Bilheteiro de Cinema
SEXO	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
STATUS	Casado	Casado	Solteira	Casado
LOCAL DE MORADIA	Rocinha	Rocinha	Rocinha	Rocinha
NÚMERO	9	10	11	12
NOME (INICIAIS)	F.B.	E.A.F.	L.C.	F.R.B.C
IDADE (ANOS)	48	45	43	27
PROFISSÃO	Barmen	Garçon	Carpinteiro	Mototáxi
SEXO	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
STATUS	Casado	Casado	Casado	Solteiro
LOCAL DE MORADIA	Rocinha	Rocinha	Rocinha	Rocinha

Quadro 1 - Dados demográficos dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Quanto à escolha da modalidade de viagem – rodoviária ou aérea, Gabriela Ramos, filha de um dos fundadores da agência da VRM do Rio das Pedras e sobrinha de Valter Ramos, afirma que a decisão de compra entre aéreo e rodoviário se dá por dois fatores:

Quantidade de bagagem que o passageiro pretende levar: “se for pegar avião o valor cobrado pelo excesso de bagagem não compensa para os que estão levando muita bagagem”. (Ramos,G., 09 de Agosto de 2014).

Preço x antecedência de compra: “se o cliente compra em cima da hora, não consegue pegar um preço promocional de passagem aérea e acaba comprando bilhete rodoviário, já que o preço da passagem de ônibus não muda mesmo em cima da hora”. (Ramos, G., 09 de Agosto de 2014).

O depoimento de um dos clientes corrobora com a importância do preço na decisão de compra: “verifico a companhia que tiver com melhor preço a época, compro sempre de um mês para o outro”. (C.S., 69 anos).

Apesar de 11 dos 12 entrevistados declararem viajar para visitarem seus parentes, verificou-se também nas entrevistas em profundidade, uma intenção futura em visitar outros destinos de férias. Nestes destinos “aspiracionais”, predominaram destinos nacionais sobre estrangeiros. Dez em doze respondentes mencionaram destinos Nordeste, tais como Salvador, Porto Seguro, Bahia, Fortaleza, Natal, Fernando de Noronha, Campina Grande, João Pessoa, Porto de Galinhas e Canoa Quebrada. Apenas um informou Foz do Iguaçu e um respondente não forneceu algum destino que teria intenção de visitar.

Os destinos do exterior informados pelos respondentes variam entre destinos europeus: Madri (motivação futebol), Suíça e Grécia; África (motivação vida selvagem); Américas: Buenos Aires (motivação futebol) e Miami (motivação compras). Apesar de oito dos 12 clientes afirmarem querer visitar um país do exterior, quatro dos 12 entrevistados não expressassem desejo de viajar para fora do Brasil.

5. Considerações Finais

Relembrando que os objetivos do estudo eram o de aprofundar o entendimento sobre negócios de comunidade, as práticas utilizadas para venda de produtos turísticos, sua clientela e seu relacionamento com a agência, acredita-se que este artigo tenha atingido o que foi por ele proposto, contribuindo em diversos sentidos.

Quando confrontada com a literatura, a agência VRM Turismo se enquadra nos perfis levantados por Parente e Barki (2008) e pelo Censo Empresarial da Rocinha (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2010b),

sendo um negócio que se utiliza de mão de obra familiar, e que atende fundamentalmente aos moradores da comunidade.

A agência também consegue desenvolver laços de confiança com seus clientes, seja por sua identidade cultural nordestina, pelo seu atendimento personalizado ou pela facilidade de crédito, o que corrobora com Barki (2005), que identificou a preocupação deste público com a manutenção de sua dignidade e de não serem tratados como pessoas desonestas.

O uso de tecnologias está presente tanto nos sistemas de reserva on-line de passagens aéreas e rodoviárias, quanto na divulgação através de redes sociais. Esta característica da divulgação de promoções de passagens através das redes sociais, também é um indicativo da natureza colaborativa e de ajuda mútua das classes baixas aliada às novas tecnologias (IBAM; DATAPOPULAR, 2005).

Quanto ao perfil de seus clientes e seu relacionamento com a agência, alguns achados são citados a seguir. Corroborando com Barreto e Bochi (2002), e ao inverso do que se poderia supor 80% das famílias da classe C tem sobra de recursos, e guardam dinheiro todos os meses, mesmo que em pequenas parcelas. Nas entrevistas notou-se a preocupação de guardar dinheiro para viabilizar suas férias, ou mesmo de pagar parcelado. Segundo dados de DATAPOPULAR e Bacha e Strehlau (2009), viagens são consideradas como gastos essenciais, o que se evidencia enquadra nas descobertas deste estudo. Um fato curioso, entretanto, é que, apesar do incremento da renda de muitos dos indivíduos entrevistados nos últimos anos, há uma resistência, ou talvez desconforto em sair da rotina em visitar seus parentes em férias. O fato é que eles até teriam condições de ir para algum outro destino, mas não viajam, apesar de expressarem desejo de conhecer outras praias do Nordeste e mesmo destinos do exterior.

A forma de organização de suas viagens, também está alinhada com as conclusões do estudo do IBAM e DATAPOPULAR (2005), o qual cita que 91% das pessoas das classes C e D organizam por conta própria suas viagens e não adquirem pacotes de viagem.

Viajar, segundo IBAM e DATAPOPULAR (2005), quebra com a percepção dura da vida e traz de volta um sentimento de realização e de “eu também posso”. É neste momento que estas pessoas se sentem importantes e valorizadas. Segundo informa um agente de viagem de Belo Horizonte, que enfatiza a questão da confiança no relacionamento com os clientes:

Nós vendemos sonhos e eles têm o sonho de conhecer tal lugar, então o nosso dever é oferecer para ele o melhor para que o sonho dele se torne real. É onde entra a confiança. Ele está confiando de que você vai realizar o sonho dele (IBAM; DATAPOPULAR, 2005, p. 23).

Esta identificação de valores é ressaltada também por Monteiro (2004). Segundo a autora há uma predominância de valores tradicionais, muito relacionados com os vínculos interpessoais, na

troca e reciprocidade, que se contrapõem aos valores dominantes do individualismo da sociedade moderna. Foi constatada pela autora que a origem nordestina está associada a aspectos como a valorização do trabalho, a rigidez de princípios e a da educação, como uma forma de acessar a mobilidade social. De forma oposta, o carioca é identificado pelos nordestinos com a falta de compromisso com a escolarização e a liberdade de valores. Estes dados promovem reflexões que poderão ser motivo de investigação futura, tais como as implicações da construção da identidade do carioca e do nordestino migrante, presentes nos ambientes das comunidades da Rocinha e do Rio das Pedras. Apesar da elevação de renda deste público, ele se sente confortável e acha conveniente continuar morando em sua comunidade. O coletivismo presente nos estratos econômicos mais baixos, e as redes de proteção formadas pelos imigrantes nordestinos nas comunidades, compõem um quadro particular de consumo. O ambiente das comunidades é como uma “mini-cidade”, um universo que abunda o empreendedorismo local, que se especializou em atender às necessidades desta população.

Os empresários, portanto, vislumbraram oportunidades onde haviam necessidades não atendidas de grandes contingentes de consumidores. Este contingente de consumidores cresceu progressivamente em linha com a mobilidade social vivenciada por eles nas últimas décadas. A acessibilidade, aceitabilidade, disponibilidade e conhecimento de marca (Prahalad, 2006) foram trabalhados de forma intuitiva e criativa pelos empreendedores dos ambientes das comunidades. Esta “rede de proteção” e de negócios foi criada neste ambiente, pelos nordestinos imigrantes, derivada de uma cultura de baixa confiança.

Já em relação aos meios de transporte, com o incremento de renda, acesso a cartão de crédito e valores promocionais das passagens aéreas, nota-se uma familiaridade com a via aérea. Tanto no comportamento durante o ato de compra observado na agência, quanto no relato, os entrevistados têm costume em viajar de avião. Apenas dois dos 12 respondentes compraram somente passagem rodoviária como meio de transporte para sua viagem de férias.

Ainda segundo Castilhos e Rossi (2009), o consumo de passagens aéreas (ou mesmo rodoviárias) é também uma forma de buscar uma sensação de pertencimento. Pode-se referenciar Karnani (2007) e que afirma que os indivíduos da “base da pirâmide” possuem também a mesma lógica “hedonista” dos ricos, onde gastar com bens de consumo é uma forma de manter-se pareados com seus vizinhos. Prahalad (2006) também evidencia um aumento das aspirações das populações da “base da pirâmide” devido ao à informação, através dos principais meios de comunicação como a televisão e a internet.

Outro achado interessante é que a lógica de venda de passagens por internet talvez não se aplique a este público consumidor, que vê na visita a agência de viagens uma oportunidade

de acolhimento, de conversa e cumplicidade. Embora a preocupação em relação a este aspecto tenha sido mencionada pelos empreendedores. Talvez estes laços emocionais, sobretudo quando se trata de comprar um bilhete aéreo para se visitar seus parentes, venha a se alterar nas gerações de seus filhos. Geração esta que vivencia uma ampliação progressiva do acesso à educação e à *internet*, podendo compor um perfil distinto de consumidores.

Pode-se observar ainda que apesar do contingente populacional e mercados consumidores robustos, presentes tanto no Rio das Pedras quanto na Rocinha, não havia presença de filiais da CVC ou de outra agência de viagens de rede. Embora haja a presença crescente de franquias de alimentação e de agências bancárias.

No entanto, este estudo apresenta algumas limitações como será visto na seção seguinte.

6. Limitações deste estudo e estudos futuros

Algumas limitações foram observadas neste estudo quanto ao método. A primeira delas está relacionada com a utilização do estudo de caso, por apresentar a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Segundo Gil (1996), pode acontecer que a unidade selecionada para investigação seja bastante diferente e fora da normalidade quando comparada às demais unidades de sua espécie, podendo exigir do pesquisador um maior nível de capacitação do que o requerido para outras modalidades de delineamento.

Outras importantes limitações quanto ao método, referem-se à técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006). Fatores levantados por autores como Flick (2009) e Thompson (1995), levantam a falta de profundidade nas análises, através do uso de paráfrases, que são usadas não apenas para explicar o texto, mas também para substituí-lo. Além destas, uma questão relevante, é a falta de neutralidade do pesquisador. Apesar do pesquisador, neste estudo ter procurado interferir minimamente de forma pessoal, esta influência acaba ocorrendo, mesmo que involuntária. Embora se saiba que fazer inferências seja fundamental para uma análise de conteúdo, a neutralidade pode ser considerada uma limitação.

Ainda dentro de análise de conteúdo, outra questão importante refere-se ao fato dela privilegiar a comunicação oral e escrita, excluindo, por vezes, outras formas de comunicação, embora não menos significativas, e que podem fazer total diferença de acordo com a temática em análise (Godoy, 1995). Desta forma, um aprofundamento deste estudo através de uma maior amostragem e de técnicas quantitativas pode ser um caminho para estudos futuros. A pesquisa poderá se estender a outras comunidades não só do Rio de Janeiro, como de outros municípios. Recomenda-se também contrastar os dados desta pesquisa com pesquisas realizadas com outras agências de comunidade, ou mesmo de agências que se situem em outros bairros e shoppings, e que atendam também à classe C.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS AÉREAS [ABEAR] (2013). *DADOS E FATOS. PANORAMA 2013*. RECUPERADO EM 11 JULHO, 2014 DE http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/panorama_2013.pdf
- ASSAD, M. M. N., & ARRUDA, M. C. C. (2006) CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA: O MODELO DE DINÂMICA DO PROCESSO DE COMPRA. IN: ENANPAD, 2006. *ANAIS. SALVADOR: ANPAD, (206), 1- 16*.
- BACHA, M. L., & STREHLAU, V. I. (2009). UMA TIPOLOGIA PARA SEGMENTAÇÃO DE HÁBITOS DE VIAGEM DAS CLASSES POPULARES. *REVISTA TURISMO VISÃO E AÇÃO - ELETRÔNICA*, 11, (2),175-200. RECUPERADO EM 20 ABRIL, 2014 DE <https://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/300/974>.
- BALOGU, S., & UYSAL, M. (1996). MARKET SEGMENTS OF PUSH AND PULL MOTIVATIONS: A CANONICAL CORRELATION APPROACH. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 3 (8), 32-38.
- BARDIN, L. (2006). *ANÁLISE DE CONTEÚDO*. LISBOA: EDIÇÕES 70.
- BARKI, E., & PARENTE, J. (2010). CONSUMER BEHAVIOR OF THE BASE OF THE PYRAMID MARKETING IN BRAZIL. *GREENER MANAGEMENT INTERNATIONAL*, (56), 11-23.
- BARRETO, F., & BOCHI, R. (2002). *MERCADOS POUCO EXPLORADOS: DESCOBRINDO A CLASSE C. THE BOSTON CONSULTING GROUP, MAR. 2002*. RECUPERADO EM 20 ABRIL, 2014 DE WWW.BCG.COM.
- BERTAUX, D. (1980). L'APPROCHE BIOGRAPHIQUE: SA VALIDITÉ MÉTHODOLOGIQUE, SES POTENTIALITÉS. *CAHIERS INTERNATIONAUX DE SOCIOLOGIE*, 197-225.
- BRIOSCHI, L. R., & TRIGO, M. H. B. (1987). RELATOS DE VIDA EM CIÊNCIAS SOCIAIS: CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS. *CIÊNCIA E CULTURA*, 39(7), 631-637.
- CRESWELL, J. (2003) *RESEARCH DESIGN: QUALITATIVE, QUANTITATIVE AND MIXED METHODS APPROACHES. 2ND. ED.* THOUSAND OAKS: SAGE.
- CROMPTON, J. L. (1979). MOTIVATIONS FOR PLEASURE VACATION. *ANNALS OF TOURISM RESEARCH*, (6), 408-424.
- D'ANDREA, G., STENGEL, A., & GOEBEL-KRSTELJ, A. (2003) GERANDO VALOR PARA O CONSUMIDOR EMERGENTE. *HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL, SÃO PAULO*, 82, (11), 95-101.
- DANN, G. (1981). TOURIST MOTIVATION: AN APPRAISAL. *ANNALS OF TOURISM RESEARCH*, 8 (2), 187- 194.
- DUALIBI, J., & BORSATO, C. (2008). ELA EMPURRA O CRESCIMENTO. SÃO PAULO, ABR. 2008. *IPSOS*. RECUPERADO EM 25 AGOSTO, 2014 DE <http://www.ipsos.com.br>.
- DUARTE, J. (2005). ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE. IN: DUARTE, J.A.M. (ORG.). *MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO. 1 ED.* SÃO PAULO: ATLAS, V 1, PP. 62-83.

FILION, L. J. (1999). EMPREENDEDORISMO: EMPREENDEDORES E PROPRIETÁRIOS-GERENTES DE PEQUENOS NEGÓCIOS. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO*, 34(2).

FLICK, U. (2009). *INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA (3A ED., J. E. COSTA, TRAD.)*. SÃO PAULO: ARTMED.

FRIEDLANDER, D., MARTINS, I., & MOON, P. (2008). A NOVA CLASSE MÉDIA DO BRASIL. *REVISTA ÉPOCA*. 20 (534), PP.92-101.

GIL, A.C. (1996). *COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA*. SÃO PAULO: ATLAS.

GODOI, C.K., & MATTOS, P.L. (2006) ENTREVISTA QUALITATIVA: INSTRUMENTO DE PESQUISA E EVENTO DIALÓGICO. IN: GODOI, C.K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., & BARBOSA DA SILVA, A. (ORG.). *PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*. SÃO PAULO: SARAIVA.

GODOY, A. S. (1995). INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. IN: *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS*, (35), 57-63.

GOL LINHAS AÉREAS (2014). *PERFIL*. RECUPERADO EM 08, MAIO, 2014 DE: <http://www.voegol.com.br/pt-br/a-gol/quem-somos/perfil/paginas/default.aspx>.

GOOSSENS, C. (2000). TOURISM INFORMATION AND PLEASURE MOTIVATION. *ANNALS OF TOURISM RESEARCH*, 27, (2), 301-321.

IBAM E DATA POPULAR. (2005). *CLASSES C E D, UM NOVO MERCADO PARA O TURISMO BRASILEIRO. RELATÓRIO FINAL. ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA*. RECUPERADO EM 08 MAIO, 2014 DE http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/classes_c_d_novo_mercado.pdf.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE] (2010). *PESQUISA DE ORÇAMENTOS FAMILIARES 2008 — 2009*. RIO DE JANEIRO. RECUPERADO EM 15 MARÇO, 2014 DE <http://www.scribd.com/doc/33912901/>.

KAMAKURA, W.A., & MAZZON, J.A. (2012). SOCIOECONOMIC STATUS AND CONSUMPTION IN AN EMERGING ECONOMY. *INTERN. J. OF RESEARCH IN MARKETING*. (30), 4-18.

KARNANI, A. (2007). THE MIRAGE OF MARKETING TO THE BOTTOM OF THE PYRAMID: HOW THE PRIVATE SECTOR CAN HELP ALLEVIATE POVERTY. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, V. 49, N. 4, P. 90-111, 2007.

LINCOLN, Y., & GUBA, E. (1985). *NATURALISTIC INQUIRY*. BEVERLY HILLS, CA: SAGE.

MALERBA, R. C. (2011). O TURISMO NA BASE DA PIRÂMIDE: PERFIL DO TURISTA RODOVIÁRIO DE BAIXA RENDA EM VISITA À CIDADE DE SÃO PAULO. *TURISMO Y DESARROLLO: REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO Y DESARROLLO LOCAL*, 4 (10). RECUPERADO EM 15 ABRIL, 2014 DE <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/rcm.pdf>.

MATTOSO, C., LIMA, A. S., & NEVES, L. S. (2011). INFLUÊNCIA DAS CLASSES SOCIAIS NO CONSUMO DE LAZER ENTRE IDOSOS E JOVENS. *REVISTA ADM. MADE, RIO DE JANEIRO, ANO 11, 15, (2), 49-62*.

MATTOSO, C. (2004). CLASSES SOCIAIS E O COMPORTAMENTO DAS CLASSES C E D: UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO. R. CI. HUMANAS, V.4, N.2, P.127-138.

MC CLELLAND, D. C. (1967). *ACHIEVING SOCIETY*. SIMON AND SCHUSTER.

MINISTÉRIO DO TURISMO (2012). *PLANO NACIONAL DE TURISMO 2013-2016*. BRASÍLIA, DF.

_____. (2014). BRASÍLIA, DF. *ECONOMIA DO TURISMO CRESCE NO BRASIL*. RECUPERADO EM 28 ABRIL, 2015 DE http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html

MONTEIRO, S. (2004). DESVENDANDO DINÂMICAS LOCAIS: O CASO DA FAVELA RIO DAS PEDRAS. *PHYSIS: REVISTA DE SAÚDE COLETIVA*, 14(2), 395-401. RECUPERADO EM 02, MAIO, 2015, DE http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0103-73312004000200012&lng=en&tlng=pt. 10.1590/s0103-73312004000200012.

NERI, M. C. (COORD.) (2008). *A NOVA CLASSE MÉDIA*. RIO DE JANEIRO: FGV.

NERI, M.C. (REDAÇÃO). (2014). PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. *SOCIAL E RENDA. A CLASSE MÉDIA BRASILEIRA, NÚMERO 1*.

PARENTE, J., & BARKI, E. (2005) OPORTUNIDADES NA BAIXA RENDA. *GV EXECUTIVO*, 4, (1), 33-37.

PARENTE, JURACY; BARKI, EDGARD. (2006). VAREJO NA BAIXA RENDA. *GV EXECUTIVO, SÃO PAULO*, 5, (1), 39-43.

PARENTE, J., LIMEIRA, T., & BARKI, E. (2008). *VAREJO PARA BAIXA RENDA*. PORTO ALEGRE: BOOKMAN.

POCHMANN, M. (2012). *NOVA CLASSE MÉDIA? O TRABALHO NA BASE DA PIRÂMIDE SOCIAL BRASILEIRA*. SÃO PAULO: BOITEMPO EDITORIAL.

PRAHALAD, C. K. (2006). *THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID: ERADICATING POVERTY THROUGH PROFITS*. NEW JERSEY: PEARSON EDUCATION.

PRAHALAD, C. K. (2009). *THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID, REVISED AND UPDATED 5TH ANNIVERSARY EDITION: ERADICATING POVERTY THROUGH PROFITS*. FT PRESS.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO (2010A). *COMPLEXO DA ROCINHA. RELATÓRIO FINAL- CENSO DOMICILIAR*.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO (2010B). *COMPLEXO DA ROCINHA. RELATÓRIO FINAL- CENSO EMPRESARIAL*. RIO DE JANEIRO. 2010B

SCHIFFMAN, L. G., & KANUK, L.L. (2000). *COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR*. 6. ED. RIO DE JANEIRO: LTC.

SCHUMPETER, J. A. (1934). *THE THEORY OF ECONOMIC DEVELOPMENT: AN INQUIRY INTO PROFITS, CAPITAL, CREDIT, INTEREST, AND THE BUSINESS CYCLE* (VOL. 55). TRANSACTION PUBLISHERS.

SEBRAE (2012). *PESQUISA SOBRE MICROEMPREENDEDORISMO EM DOMICÍLIOS NAS FAVELAS COM UNIDADES DE POLÍCIA PACIFICADORA*. INSTITUTO DE ESTUDOS DE TRABALHO E SOCIEDADE. RIO DE JANEIRO.

SERASA EXPERIAN. *FACES DA CLASSE MÉDIA*. FEVEREIRO, 2014. RECUPERADO EM 28 ABRIL, 2015 DE <http://www.secovi.com.br/files/arquivos/faces-da-classe-media-secovi-midia.pdf>.

SILVA, L.F., & ZILBER, S. N. (2009). ESTRATÉGIAS DAS GRANDES EMPRESAS PARA O MERCADO BRASILEIRO DE BAIXA RENDA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS IN: *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. ANAIS*. SÃO PAULO: ANPAD.

STAKE, R. (1988). CASE STUDIES. IN: DENZIN, N., & LINCOLN, I., *STRATEGIES OF QUALITATIVE INQUIRE*. THOUSANDS OAKS, LONDON: SAGE PUBLICATIONS.

SWARBROOKE, J., & HORNER, S. (2002). *O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO TURISMO*. SÃO PAULO: ALEPH.

THOMPSON, J. B. (1995). *IDEOLOGIA E CULTURA MODERNA: TEORIA SOCIAL CRÍTICA NA ERA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE MASSA (2A ED., GRUPO DE ESTUDOS SOBRE IDEOLOGIA, COMUNICAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA PÓS-GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE PSICOLOGIA DA PURCS, TRAD.)*. RIO DE JANEIRO: VOZES.

VERGARA, S.C. (2008). *PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. SÃO PAULO: ATLAS.

YUAN, S., & MCDONALD, C. (1990). MOTIVATIONAL DETERMINANTS OF INTERNATIONAL PLEASURE TIME. *JOURNAL OF TRAVEL RESEARCH*, 24, (FALL), 42-44.

A Graph Is Worth a Thousand Words: How Internal and External Factors Influence Financial Analysts' Perception and Decision-Making Regarding Numerical Information

Ricardo Lopes Cardoso
Rodrigo de Oliveira Leite
André Carlos Busanelli de Aquino

Abstract

Previous research (Davis, 1989; Vessey, 1991) showed that graphical information presented in different types can help (or harm) the perception and decision making of accountants and financial analysts. However, no research compared the different ways of graphic presentation with table and text disclosure. This paper makes three contributions. First, it replicates previous research with a larger sample size (295) of financial analysts, instead of a smaller sample size of students. Second, it brings the text as a baseline comparison to test how the different ways of information presentation (line and column graphs, tables, and textual disclosure) can enhance the understandability of information. Third, it brings an internal factor to this process: overconfidence, a personal trait (Mannes & Moore, 2013; Moore & Healy, 2008) that harms the decision-making of individuals in financial decisions (Hammond, Keeney, & Raiffa, 2006). A randomized experiment was presented to the subjects. The results show that, compared to text, column graph was the one that enhanced the perception and decision-making the most, followed by line graphs. No difference was found between table and textual disclosure. Overconfidence harmed the perception and decision-making, and both genders behaved overconfidently. Also, the disclosure type (text, table, line graph and column graph) did not affect the overconfidence of individuals, providing evidence that overconfidence is a personal trait. At the end of this paper several research paths are highlighted to further study this field. Additionally, we suggest some implications for professional accountants, auditors and standard-setters.

Keywords: Behavioral Accounting; Decision-Making in Accounting; Graphical Disclosure of Information; Financial Reports.

1. Introduction

The study of the interpretation of graphical information by accountants is not something new. Graphs are shown to improve the understanding of information by accountants, and also improve the accuracy of forecast judgments (Desanctis & Jarvenpaa, 1989). Multidimensional graphs are also shown to improve the judgment and decision-making process of accountants (Moriarty, 1979).

However not every way to present information has the same effect on the users of the accounting information. Vessey (1991) argued that spatial information is represented better with graphs, while symbolic information is better represented with tables. A recent study (Tang, Hess, Valacich, & Sweeney, 2014) showed that interactivity, visualization and difficulty affects the decision-making of accountants and financial analysts. However, there is a gap in the literature, in which no study has analyzed both intrinsic characteristics of the individual and how it affects the interpretation of graphic information with the same degree of difficulty. Indeed, this study provides empirical experimental evidence from 295 professional accountants that work as financial analysts that different types of graphic (and non-graphic) information disclosure of the same information can increase (or decrease) the accuracy of judgment and decision-making by financial analysts, and that the type of information representation (text, table and graphs) does not influence in the overconfidence of financial analysts, once the difficulty is kept constant.

The study of graph interpretation ability by accountants and financial analysts is relevant in the accounting context because most modern annual reports contain graphs. For example, the International Accounting Standards Board (IASB) recently amended its accounting standard on financial instruments disclosure (i.e., the International Financial Reporting Standard 7 (IFRS 7) – *Financial Instruments: Disclosures*) requiring that “If the quantitative data disclosed as at the end of the reporting period are unrepresentative of an entity’s exposure to risk during the period, an entity shall provide further information that is representative” (IFRS 7 paragraph 35). Whether this is the case, the implementation guidance exhorts the presentation of graphs: “[...] if an entity typically has a large exposure to a particular currency, but at year-end unwinds the position, the entity might disclose a graph that shows the exposure at various times during the period [...]” (IFRS 7 paragraph IG20).

Additionally, impression management literature suggests that graphs are much vulnerable to manipulation because graphs are non-audited and not prescribed (Jones, 2011). The three main types of impression management through graphs are: selectivity (i.e., occurs when a company deliberately chooses graphs so that they will convey a favorable impression of the company); measurement distortion (i.e., the figures on the graphs do not accurately represent the underlying financial data); and presentational enhancement (i.e., graphs are constructed so as to emphasize certain design features) (Jones, 2011; Beattie & Jones, 1993; 2000).

Therefore, the knowledge of individuals’ ability to interpret information represented in many different forms (e.g., text, table, line graph, and column graph) may enhance impression management literature in many venues; for example, the selectivity type could be investigated in deep and far beyond the traditional approach (i.e., “occurs when a company chooses to include, or not include, a graph in its annual report contingent upon the companies’ underlying performance” (Jones, 2011). For instance, selectivity could also be investigated as the choice of

the graph format (e.g., line, column or pie chart), or presenting a table instead of a graph.

The remaining sections of this paper are organized as follows. Next section presents the literature review and hypotheses development. Section three describes the experiment design, data collection process and methods to test hypotheses. Section four presents the results for each hypothesis. Section five discusses the results. Finally, section six presents the final remarks and suggestions for further research.

2. Literature Review and Hypotheses Development

Different types of accounting information disclosure by companies are shown to change the decision-making of both financial analysts (Ghosh & Wu, 2012) and investors (Dilla, Janvrin, & Jeffrey, 2013). Different types of presenting financial information are shown to influence the accuracy of accounting tasks (Davis, 1989; Tang et al., 2014). Both researches achieve with experimental empirical evidence the same conclusion by Vessey (1991): different types of information disclosure have different effects in the understanding performance in different situations. However, Davis' study was performed with a small sample size (30) of MBA students and the paper by Tang *et al.* also uses students, but with a larger sample (157). Our study attempts to provide replication with a sample comprised by financial analysts, instead of students. A second advancement is that no study used textual disclosure as a basement measure to provide a comparison between the different types of graphical information disclosure.

Therefore, we propose the following hypothesis:

H1: *Different forms of information representation (text, table, column graph and line graph) differently affect the informational perception and the decision-making of financial analysts.*

This study also attempts to investigate if intrinsic characteristics of the individual alter the interpretation of the different ways of disclosing information. Previous research (Cardoso, Barcellos, Aquino, & Sales, 2014) provided evidence that intrinsic characteristics of an accountant can alter their decision-making process. This study will focus on overconfidence trait, which can be divided in three subtypes: overestimation, over-placement and over-precision (Mannes & Moore, 2013). In this study we will use the over-placement sub dimension, that can be described as “the over-placement of one’s performance relative to others” (Moore & Healy, 2008). The “overconfidence trap” can lead to “errors in judgment and, in turn, bad decisions” (Hammond et al., 2006).

There is empirical evidence that overconfident individuals will commit more errors and that gender has a role in this intrinsic characteristic: males are more overconfident (and commit more errors) than females. Economics undergraduate male students are shown to be more overconfident than females (Bengtsson, Persson, & Willenhag, 2005) and male traders trade with more overconfidence than females (Barber & Odean, 2001). Therefore, we postulate two additional hypotheses:

H2: *Overconfident financial analysts commit more errors than non-overconfident ones.*

H3: *Male financial analysts are more overconfident than females.*

Since overconfidence is an intrinsic personal trait (Mannes & Moore, 2013), there is no theoretical argument that can be applied to justify that a manipulation of an extrinsic factor (type of information representation) could interfere on this trait. Tang *et al.* (2014) showed that the information presentation can alter the analyst's decision-making process, however there was different levels of difficulty and interactivity. Thus, we postulate the following hypothesis:

H4: *The type of information representation (text, table and graphs) does not influence in the overconfidence of financial analysts, if the difficulty is kept constant.*

To test those hypotheses we applied an online survey experiment through SurveyMonkey. This can be a way to improve both internal validity and external validity (Brandon, Long, Loraas, Mueller-Phillips, & Vansant, 2014), since it is an randomized experiment with professional financial analysts that actually make decisions in their day-to-day basis.

3. Methodological approach

3.1 Data collection and experiment design

Data were collected via electronic questionnaire applied by the Brazilian Accounting Association (BAA)¹. The electronic message containing the web link to the questionnaire was sent to all Brazilian accountants regularly registered with the association at August 2012. Professionals were exhorted to access the BAA's webpage to answer the survey. Based on respondents expertise, they were required to answer a determined batch of questions; actually, those that presented themselves as financial analysts were required to answers questions related to graph interpretation. In total, 12,544 professional accountants answered the electronic questionnaire, but only 295 presented themselves as financial analysts. Hence 295 professional accountants which main duties are

¹ In Portuguese language: *Conselho Federal de Contabilidade (CFC)*; www.cfc.org.br.

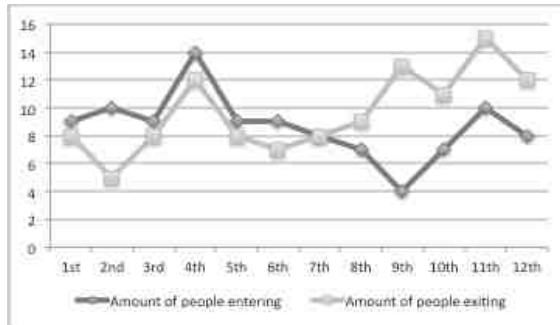
related to financial analysis comprise the sample for this research; which was randomly classified among four subsamples to each we presented the same informational content in regard to the amount of people going in and out of a store during a 12 minutes time period, as presented in Figure 1.

In the research design the authors were divided in using an accounting task or a more general (neutral) task, and the later was decided. Using a non-accounting task to assess financial analysts' information processing, we tightly control for differences in knowledge level that is likely to drive the results for accounting tasks. Thus, if we use a task addressing IFRS 7, for instance, financial analysts familiarized with such topic would probably outperform those non-familiarized.

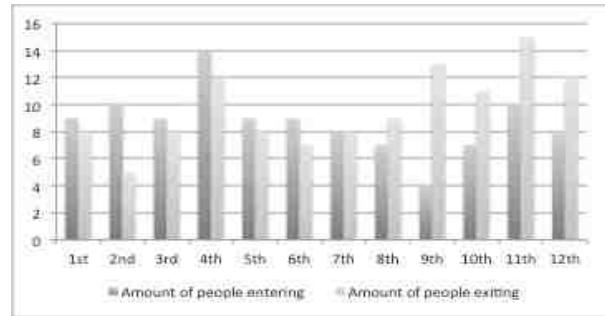
Figure 1: Experiment design

<p>1.A Textual information</p> <p>The following paragraph presents the amount of people getting in and out of a store in a 12 minutes time period. In the first minute, 9 people entered and 8 exited from the store. In the second minute, 10 people entered and 5 exited from the store. In the third minute, 9 people entered and 8 exited from the store. In the fourth minute, 14 people entered and 12 exited from the store. In the fifth minute, 9 people entered and 8 exited from the store. In the sixth minute, 9 people entered and 8 exited from the store. In the seventh minute, 8 people entered and 8 exited from the store. In the eighth minute, 7 people entered and 9 exited from the store. In the eighth minute, 7 people entered and 9 exited from the store. In the ninth minute, 4 people entered and 13 exited from the store. In the tenth minute, 7 people entered and 11 exited from the store. In the eleventh minute, 10 people entered and 15 exited from the store. In the twelfth minute, 8 people entered and 12 exited from the store.</p>	<p>1.B Table</p> <p>The following table presents the amount of people getting in and out of a store in a 12 minutes time period.</p> <table><tr><th>Minute</th><th>Amount of people entering</th><th>Amount of people exiting</th></tr><tr><td>1st</td><td>9</td><td>8</td></tr><tr><td>2nd</td><td>10</td><td>5</td></tr><tr><td>3rd</td><td>9</td><td>8</td></tr><tr><td>4th</td><td>14</td><td>12</td></tr><tr><td>5th</td><td>9</td><td>8</td></tr><tr><td>6th</td><td>9</td><td>7</td></tr><tr><td>7th</td><td>8</td><td>8</td></tr><tr><td>8th</td><td>7</td><td>9</td></tr><tr><td>9th</td><td>4</td><td>13</td></tr><tr><td>10th</td><td>7</td><td>11</td></tr><tr><td>11th</td><td>10</td><td>15</td></tr><tr><td>12th</td><td>8</td><td>12</td></tr></table>	Minute	Amount of people entering	Amount of people exiting	1 st	9	8	2 nd	10	5	3 rd	9	8	4 th	14	12	5 th	9	8	6 th	9	7	7 th	8	8	8 th	7	9	9 th	4	13	10 th	7	11	11 th	10	15	12 th	8	12
Minute	Amount of people entering	Amount of people exiting																																						
1 st	9	8																																						
2 nd	10	5																																						
3 rd	9	8																																						
4 th	14	12																																						
5 th	9	8																																						
6 th	9	7																																						
7 th	8	8																																						
8 th	7	9																																						
9 th	4	13																																						
10 th	7	11																																						
11 th	10	15																																						
12 th	8	12																																						
<p>1.C Line graph</p> <p>The following graph presents the amount of people getting in and out of a store</p>	<p>1.D Column graph</p> <p>The following graph presents the amount of people getting in and out of a store during a</p>																																							

during a 12 minutes time period.



12 minutes time period.



Hence, it is a 4×2 mixed-design experiment (four types of information presentation: textual information, table, line graph and column graph – between subjects, and two questions: in which minute is there the highest amount of people entering the store, and in which minute is there the highest amount of people exiting the store – within subjects). The subjects were randomly assigned to one of the four types of information presentation with a chance of .40 of being assigned to the line graph and a chance of .60 of being assigned to one of the other 3 conditions (.20 each). Data descriptive statistics is presented in Table 1.

Table 1: Descriptive Statistics

Variables	Mean	SD	Gender	Age	Line	Column	Table	Text	Overc.	Answers
Gender (1 = Female)	0.65	0.02								
	65	77	1							
Age (years)	39.0	0.61	0.202							
	24	58	8	1						
Line Dummy	0.42	0.02	0.005	0.008						
	18	89	8	5	1					
Column Dummy	0.24	0.02	0.021	0.094	0.486					
	49	51	1	3	4	1				
Table Dummy	0.15	0.02	0.036	0.014	0.372	0.248				
	99	14	2	9	6	4	1			
Text Dummy	0.17	0.02	0.066	0.103	0.391	0.260	0.199			
	35	21	6	8	3	9	8	1		
Overconfidence (1 = yes)	0.35	0.02	0.001	0.031	0.010	0.061	0.004	0.052		
	59	79	1	3	3	3	2	2	1	
Answers (0-2 range)	1.60	0.04	0.015	0.033	0.034	0.068	0.005	0.127		
	88	14	2	3	0	7	0	2	-0.1594	1

After the experiment, under the same electronic questionnaire, respondents were asked if they thought that more or less than 10% of the respondents would answer the previous questions correctly. In line with the one definition of overconfidence as “the over-placement of one’s performance relative to others” (Mannes & Moore, 2013; Moore & Healy, 2008), individuals that answered that less than 10% of the respondents would correctly answer the previous questions were coded as overconfident.

3.2 Randomization test

To test if the randomization of the 4 types of information presentation worked properly, two chi-squared tests were performed. In the first we tested the distribution of the types of information presentation regarding the age of participants, while in the second regarding their gender.

Because age is a continuous variable, it needed to be converted to a discreet variable for the test to be performed. Therefore, age was converted into a dummy variable: below median (0) and above median (1), the median of the sample is 37 years old.

After this variable transformation the two chi-squared tests were performed and the p-values were non-significant ($\chi^2_{age}(3)=3.99, p=.263$; $\chi^2_{gender}(3)=1.39, p=.707$), showing that there was no bias of gender or age in the subjects assignment in each one of the four between conditions. This suggests that the randomization worked well, and provides evidence that our sample was not biased.

Due to the fact that the analyzed conditions (i.e.; types of information presentation/disclosure) were randomized in the sample, it eliminates the problem of endogeneity and self-selection, reducing the systematic bias significantly.

4. Results

First, the two questions asked to the respondents were grouped in one variable that could assume the value of 0 (no correct answer), 1 (one correct answer) or 2 (both questions correctly answered), for the results to be estimated in one statistical test.

A chi-square model was estimated on the effect of the different ways of information disclosure on the performance in getting the right answers, as presented on Table 2.

Table 2: Results from H1 testing

Type of	Number of correct answers			Total
	0	1	2	

disclosure				
Line	15	15	94 75.80 12.10% 12.10% %	124 100%
Column	10	2	60 83.33 13.89% 2.78% %	72 100%
Table	5	8	35 72.91 10.42% 16.67% %	48 100%
Text	9	12	30 58.82 17.65% 23.53% %	51 100%
Total	39	37	219 74.24 13.22% 12.54% %	295 100%

Pearson $\chi^2(6)=14.72, p=.023$

The result from the chi-squared test shows that different types of information disclosure affect the perception and decision-making of financial analysts, providing support for H1. However, the chi-squared test cannot test if a specific type of information presentation is better than another. Thus, we estimated the following ordered logit model:

$$N=\beta_0+\beta_1O+\beta_2L+\beta_3C+\beta_4T+\varepsilon$$

Where N denotes the number of correct answers (0, 1 or 2), O is a dummy for overconfidence (1 = overconfident), L is a dummy (L = 1) if the respondent received a line graph, C is a dummy (C = 1) if the respondent received a column graph and T is a dummy (T = 1) if the respondent received a table. Therefore, the baseline category is the text disclosure. We used the ordered logit model, since *N* is a discrete hierarchical variable.

Table 3 presents the results from the ordered logit model, as well the ordered probit and OLS regression. Supporting H2 the coefficient for the overconfidence was negative and significant ($\beta_1=-0.705, p<0.01$), showing that overconfident financial analysts tend to commit more errors than non-overconfident ones.

Table 3: Regressions Results

	Ordered Logit			Ordered Probit			OLS		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
Overconfidence	-.705** *	-.679**	-.681* *	-.420** *	-.402* *	-.402* *	-.237** *	-.226** *	-.226** *
	(.269)	(.271)	(.271)	(.157)	(.158)	(.158)	(.085)	(.085)	(.085)
Line Graph		.694** (.345)	.692** (.345)		.387* (.207)	.386* (.207)		.214* (.117)	.214* (.117)
Column Graph		1.046* *	1.043** **		.533** (.240)	.532** (.241)		.259** (.128)	.258** (.129)
Table		.545 (.423)	.541 (.414)		.325 (.253)	.323 (.253)		.200 (.140)	.199 (.141)
Gender (1 = male)			-.061 (.285)			-.020 (.164)			-.009 (.086)
N	295	295	295	295	295	295	295	295	295
Chi ² / F †	6.84***	13.67* **	13.71 **	7.17***	12.60 **	12.62 **	7.75***	3.09**	2.47**
Pseudo-R ² / AdjR ² ‡	0.016	0.031	0.031	0.016	0.029	0.029	0.026	0.028	0.024

Standard Errors in parenthesis.

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

All interactions in all models are non-significant.

† Chi²-test for the Ordered Logit and Ordered Probit models and F-test for the OLS models.

‡ Pseudo-R² for the Ordered Logit and Ordered Probit models and AdjR² for the OLS models.

Table 4 presents the percentages correct answers per cluster of respondents (overconfident and non-overconfident financial analysts), and the respective chi-squared test. It shows that overconfident financial analysts committed more errors than non-overconfident ones in this experiment set-up.

While overconfident financial analysts are the majority at those that answered incorrectly both questions, they are the minority on those that correctly answered at least 1 question. This shows that overconfident individuals commit more errors, once their slope is negative.

Table 4: Results from the chi-squared test of H2

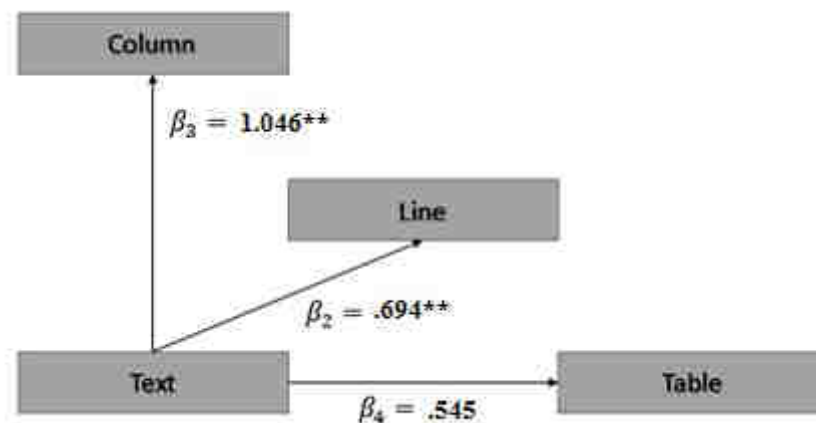
	Number of Correc. Answers			
Overconfidence No	0 18 9.47%	1 22 11.5 8%	2 150 78.95%	Total 190 100.00%
Yes	21	15	69	105

	20%	14.2 9%	65.71%	100%
Total	39	37	219	295
	13.22%	12.5 4%	74.24%	100.00%

Pearson $\chi^2(2)=7.66, p=.022$

Figure 2 presents the different types of information disclosure compared to the textual presentation. As it can be seen, the type of information presentation that provided the highest coefficient when compared to text was the column graph ($\beta=1.046, p<0.05$), followed by the line graph ($\beta=.694, p<0.05$). The table coefficient did not significantly improve the perception and the decision-making of financial analysts when compared to textual presentation.

Figure 2: Comparison of column graph, line graph and table versus text



** Significant at 5%. *Significant at 10%.

It sheds some light at the “black box” of the chi-squared test of H1. The column graph type was the best way of providing the numerical flow information to individuals, followed by line graph. On the other hand, the table representation did not enhance the perception and decision-making when compared to text disclosure.

To test H3 a chi-squared test was performed with the distribution of males and females in the overconfidence distribution. The results presented on Table 5 show that there is no difference in overconfidence between genders ($\chi^2(1)<.001, p=.99$).

Table 5: Results from H3 testing

Overconfidence			
Gender	No	Yes	Total
Female	65	36	101
	64.36%	35.64%	100%
Male	125	69	194
	64.43%	35.57%	100%
Total	190	105	295
	64.41%	35.59%	100%

Pearson $\chi^2(1) < .001, p = .99$

Finally, H4 was tested with a chi-squared test, which result supported the hypotheses. No significant difference was found between the overconfidence on the four different disclosure types, as presented on Table 6.

Table 6: Results from H4 testing

Overconfidence			
Disclosure type	No	Yes	Total
Line	79	45	124
	63.71%	36.29%	100%
Column	50	22	72
	69.44%	30.56%	100%
Table	31	17	48
	64.58%	35.42%	100%
Text	30	21	51
	58.82%	41.18%	100%
Total	190	105	295
	64.41%	35.59%	100%

Pearson $\chi^2(3) = 1.52, p = .68$

Table 7 summarizes the evidence collected in this study for the four hypotheses.

Table 7: Hypothesis summary

Hypothesis	Support ed?	p-value
H1: Different forms of information representation (text, table, column graph and line graph) differently affect the informational perception and the decision-making of financial analysts.	Yes	.02
H2: Overconfident financial analysts commit more errors than non-overconfident ones.	Yes	<.01
H3: Male financial analysts are more overconfident than females.	No	.99
H4: The type of information representation (text, table and graphs) does not influence in the overconfidence of financial analysts, if the difficulty is kept constant.	Yes	.68

5. Discussion

This paper sheds some light in two points in the investigation of decision-making of financial analysts: external and internal factors and how they interact with each other.

This research provided evidence to the previous literature that showed that different ways of representing numerical information about flow could help or harm the perception and decision-making by accountants, financial analysts and investors (Davis, 1989; Ghosh & Wu, 2012; Tang et al., 2014; Vessey, 1991). Table disclosure was not different from textual, and it can be explained by the fact that the both display *symbolic* information (numbers). However column graph and line graph ($p<.05$) had significant positive impact on the financial analysts' perception, enhancing their ability to correctly answer the questions. This may be attributed to their *spatial* information disclosure. Since time is a continuous variable, it is no surprise that the line and column graphs presented the best results compared to textual disclosure, since it may be easier to visualize the change in a continuous variable in a spatial disclosure. Therefore, this research contribution shows that for *continuous* variables change, the graphs that enhance the perception ability of the user are the ones that communicate more *spatial* information (such as column and line graphs).

The internal factor considered in this research is overconfidence, more specifically over-placement. Overconfidence was shown to harm the perception of numerical information (across all types of information presentation/disclosure). This is in line with previous research (Bengtsson et al., 2005; Mannes & Moore, 2013; Tang et al., 2014) showing that overconfidence harms the decision-making process.

Contrary to previous research (Barber & Odean, 2001; Bengtsson et al., 2005) gender did not influence the overconfidence of individuals in our sample, suggesting that male and female financial analysts are equally

overconfident when analyzing graphical representation of information. This may be an effect of self-selection. Maybe only the overconfident females choose to be a financial analyst, or this profession changed their overconfidence, making both genders homogeneous in this trait.

Also, the type of information disclosure did not influence overconfidence, showing evidence that different types of disclosure with similar difficulty does not impact in the overconfidence of financial analysts.

5.1 Limitations and further research

Most experimental research have internal validity but lacks external validity (Brandon et al., 2014). By using an online instrument to perform this survey experiment, we tried to achieve a higher degree of external validity, since the participants were professionals, instead of students. However, since the task proposed was hypothetical, the external validity is harmed. A possible way to enhance the external validity even more could be triangulating the data by collecting information of the respondents in their work, if the respondent is perceived as overconfident by their peers, and how their superiors judge the respondent's performance, for example.

Another research pathway that could be followed is how other external factors influence the perception and decision-making involving financial information. One personal trait was analyzed: overconfidence, but other "traps" may exist, such as self-consistency (persisting in a wrong decision only because one cannot admit that his/her decision was wrong) and confirming-evidence seekers (one only seeks evidence that confirms his/her perception and beliefs). Both "traps" can harm the perception and decision-making of financial analysts regarding graphical information.

A third research line is if risk avoiding changes the perception of financial analysts regarding graphical information. One graph that shows a lot of ups and downs (big variance) could be regarded as worse than a graph showing consistent results (small variance), even if the expected return of the first is bigger than the second.

Therefore, we end this paper stressing that this field of study on how internal factors (personal traits) affects individuals' perception on graphical information is a growing field in behavioral accounting and has several research paths and question to be researched.

6. Concluding remarks

Based on a 4×2 mixed-design experiment (four types of information presentation: textual information, table, line graph and column graph – between subjects, and two questions: in which minute is there the highest amount of people entering the store, and in which minute is there the highest amount of people exiting the store – within subjects) which subjects were 295 professional accountants who presented themselves as financial analysis, this paper presents empirical evidences that different types of graphs do affect the perception of financial analysts.

The results for H1 suggest that data about the temporal flow of resources could be better represented if disclosed on column- or line-graphs, instead of disclosed in textual- or table-format; i.e., line and column graphs were identified as the best approach to disclose a temporal flow. Therefore, the disclosure of monetary or non-monetary data temporal flow (e.g., cash flow and income) under a spatial perspective enhances data understandability. This is a very interesting result, because the notes to financial statements rarely present any graph (line or column). Instead, the notes are pervasively based on textual information and data disclosed on tables; which impair information understandability. Indeed, in accordance with the IASB's Conceptual Framework for Financial Reporting, understandability is one of the qualitative characteristics of financial reports: "Classifying, characterising and presenting information clearly and concisely makes it understandable" (paragraph QC30). Notice that the IFRS 7 - *Financial Instruments: Disclosures* - originally issued in 2005 was lately revised on 2013, when the IASB amended the implementation guidance paragraph IG20, exhorting entities to "disclose a graph that shows the exposure at various times during the period".

Results also support that overconfidence impairs analysts' ability to interpret graphs. In general, overconfident analysts committed more mistakes than non-overconfident. Gender did not influence the understandability; neither has it influenced overconfidence, which contradicts previous research (Barber & Odean, 2001; Bengtsson et al., 2005). Additionally, we did not find any association between overconfidence and the format used to disclose information (i.e., text, table, line graph and column graph), providing evidence that overconfidence is a personal trait.

The results are relevant for professional accountants, auditors and standard-setters because they could emphasize the usage of graphs to disclose data about temporal flow of resources in order to enhance the understandability of financial reports.

The results are also relevant for academics because they offer another venue of research on impression management; i.e., the selectivity approach could be analyzed beyond the traditional perspective of choosing "to include, or not include, a graph in its annual report contingent upon the companies' underlying performance" (Jones, 2011); but could be analyzed under a more comprehensive perspective: selectivity could also be investigated as the choice of disclosing graphs (e.g., line, column or pie chart) instead of tables and textual data in the notes to the financial reports.

References

Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: gender, overconfidence and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 261-292. doi:10.1080/17470210500151444

- Beattie, V. & Jones, M. (1993). Information design and manipulation: financial graphs in corporate annual reports. *Information Design Journal*, 7(3), 211-226. doi:10.1075/idj.7.3.03bea
- Beattie, V. & Jones, M. (2000). Changing graph use in corporate annual reports: a time series analysis. *Contemporary Accounting Research*, 17(2), 23-26. doi: 10.1506/AAT8-3CGL-3J94-PH4F
- Bengtsson, C., Persson, M., & Willenhag, P. (2005). Gender and overconfidence. *Economics Letters*, 86(2), 199-203. doi:10.1016/j.econlet.2004.07.012
- Brandon, D. M., Long, J. H., Loraas, T. M., Mueller-Phillips, J., & Vansant, B. (2014). Online instrument delivery and participant recruitment services: Emerging opportunities for behavioral accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 26(1), 1-23. doi:10.2308/bria-50651
- Cardoso, R., Barcellos, L., Aquino, A., & Sales, P. (2014). *An Assessment of Professional Accountants' Cognitive Reflection Ability*. *Social Science Research Network*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2423730>
- Davis, L. R. (1989). Report format and the decision maker's task: An experimental investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 14(5), 495-508. doi:10.1016/0361-3682(89)90014-7
- Desanctis, G., & Jarvenpaa, S. L. (1989). Graphical presentation of accounting data for financial forecasting: An experimental investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 14(5), 509-525.
- Dilla, W. N., Janvrin, D. J., & Jeffrey, C. (2013). The Impact of Graphical Displays of Pro Forma Earnings Information on Professional and Nonprofessional Investors' Earnings Judgments. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 37-60. doi:10.2308/bria-50289
- Ghosh, D., & Wu, A. (2012). The Effect of Positive and Negative Financial and Nonfinancial Performance Measures on Analysts' Recommendations. *Behavioral Research in Accounting*, 24(2), 47-64. doi:10.2308/bria-10283
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2006). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 1998(September-December 1998), 2-10. doi:10.1002/meet.1450440252
- Jones, M. (2011). *Creative accounting, fraud and international accounting scandals*. New Jersey: Wiley. ISBN: 978-0-470-05765-0
- Mannes, A. E., & Moore, D. a. (2013). A behavioral demonstration of overconfidence in judgment. *Psychological Science*, 24(May), 1190-7. doi:10.1177/0956797612470700
- Mannes, A., & Moore, D. (2013). I know i'm right! A behavioural view of overconfidence. *Significance*, 10(4), 10-14. doi:10.1111/j.1740-9713.2013.00674.x
- Moore, D. a, & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502-517. doi:10.1037/0033-295X.115.2.502
- Moriarty, S. (1979). Communicating Financial Information Through Multidimensional Graphics. *Journal of Accounting Research*, 17(1), 205-224. doi:10.2307/2490314

Tang, F., Hess, T. J., Valacich, J. S., & Sweeney, J. T. (2014). The effects of visualization and interactivity on calibration in financial decision-making. *Behavioral Research in Accounting*, 26(1), 25–58. doi:10.2308/bria-50589

Vessey, I. (1991). Cognitive Fit: A Theory-Based Analysis of the Graphs Versus Tables Literature. *Decision Sciences*, 22(2), 219–240. doi:10.1111/j.1540-5915.1991.tb00344.x

O Efeito Moderador de Indivíduos Designados como Intermediadores da Relação Principal-Agente no Setor Público

Clara B. de Oliveira

Resumo

O objetivo central deste artigo é identificar o efeito moderador desempenhado por um servidor público especializado sobre a relação principal-agente estabelecida entre o núcleo de governo e os órgãos da administração direta e indireta. A partir de uma consolidação da literatura sobre problemas de agência no setor público, utilizou-se como metodologia a pesquisa documental realizada nos termos da contratação e função desse servidor analisada segundo os problemas elencados. A análise permitiu identificar que esses servidores são capazes de atenuar os conflitos relacionados com a incompatibilidade de objetivos, as assimetrias informacionais e os diferentes horizontes de planejamento.

Palavras-chave: Teoria da Agência, Conflitos de Agência, Relações de Agência, Administração Pública, Relação Principal-Agente.

1. Introdução

O aspecto econômico das organizações foi alvo, na segunda metade do século XX, de muitos estudos acadêmicos, calcados nos conceitos da Nova Economia Institucional (NEI), tendo-se observado um aumento na quantidade de teorias sobre o tema (Coase, 1984; Nilakant e Rao, 1994). A lógica dessas teorias está alicerçada no estudo da organização em termos de contratos, formais ou não, firmados entre partes (Nilakant e Rao, 1994; Przeworski, 2003).

Segundo Eisenhardt (1989a) e Jensen e Meckling (1976), o estabelecimento de um contrato onde se delega algum nível de autoridade para tomar decisões quanto à execução de uma atividade por uma parte em nome de outra é o fundamento da teoria da agência (Eisenhardt, 1989a; Jensen e Meckling, 1976). O contrato é, para os autores, o instrumento através do qual o principal encarrega o agente de atuar em seu nome. A essa relação contratual, atribui-se o nome de relação de agência (Eisenhardt, 1989a; Jensen e Meckling, 1976; Lamb, s.d.; Schillemans, 2013). Como consequência da relação de agência, a literatura afirma que se tem determinados problemas e incorre-se em custos para tentar saná-los – seja no âmbito da administração privada ou da administração pública (Attila, 2012; Eisenhardt, 1989a; Fiani, 2002; Jensen e Meckling, 1976; Misangyi e Acharya, 2014; Yesilkagit, 2004).

Jensen e Meckling (1976) entendem as organizações, de forma geral, como um ambiente no qual se observa uma rede complexa de

contratos entre principais e agentes. No presente artigo, as organizações públicas são vistas da mesma forma, isto é, como unidades que comportam diversas organizações contratuais nas quais há uma parte que delega atividades (principal) e outra que as executa (agente). Neste artigo, analisa-se a introdução de um indivíduo como intermediador da relação de agência entre dois órgãos da administração pública. Nesse sentido, constitui objetivo central deste artigo identificar de que forma a introdução de um indivíduo como intermediador de uma relação principal-agente afeta os problemas de agência entre as partes em uma organização pública.

Para fins de realização desta pesquisa, considera-se o contexto da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ). O contrato específico analisado é aquele entre o Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Municipal da Casa Civil (CVL/EGP-Rio), como principal, e os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta Municipal, como agentes. Intermediando esta relação de agência, tem-se o Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas (AGPM), cargo instituído pela Lei nº 5.595/2013. Considerando-se o objetivo deste trabalho, busca-se averiguar a forma através da qual o AGPM afeta dos problemas de agência no âmbito da relação entre o CVL/EGP-Rio e os órgãos e entidades executores dos projetos e metas estratégicos.

Este artigo está estruturado em oito partes, além desta introdução. Inicialmente, é traçado um breve panorama da NEI, apontando-se noções essenciais sobre este conceito, para que se possa compreender o contexto no qual se insere a teoria da agência. Em seguida, a teoria da agência, propriamente dita, é explicada, relacionando-se suas premissas básicas, seus problemas intrínsecos e seus custos consequentes. A seção seguinte trata da teoria da agência no âmbito específico do setor público, onde se contempla algumas características relativas à administração pública no tangente às relações de agência. Segue-se com os aspectos metodológicos que norteiam este artigo e suas relativas limitações. A próxima seção traz uma contextualização do leitor quanto à carreira do AGPM, suas atribuições mais importantes e sua relação com o contexto atual da PCRJ. As duas últimas seções tratam, respectivamente, da análise dos dados quanto à atuação do AGPM na minimização dos problemas de agência, e da conclusão da análise.

2. Referencial Teórico

2.1. A nova economia institucional

O surgimento, nas primeiras décadas do século XX, e o crescimento da NEI vem fomentando debates, embasando publicações acadêmicas, influenciando políticas públicas e criando condições para o desenvolvimento de novas teorias acerca da economia organizacional (Coase, 1984; Ménard e Shirley, 2014; Nilakant e Rao, 1994). Essas teorias tratam o estudo das organizações com base em formas complexas de contratação, e entendem que

relações econômicas podem ocorrer fora dos moldes de transações de mercado tradicionais e, nem por isso, constituem falhas de mercado (Nilakant e Rao, 1994).

Uma crítica feita às teorias da NEI é a de que, ao utilizar a transação em si como unidade de análise e considerar que as instituições existem para reduzir custos e administrar riscos contratuais envolvidos nas transações, elas não levariam em conta fatores não econômicos que não resultam do esforço individual em obter transações mais eficientes (Bueno, 2007). Ménard e Shirley (2014) afirmam, entretanto, que o foco da NEI é bastante abrangente, pois examina no nível microanalítico as organizações e seus impactos nas políticas públicas, busca explicações dinâmicas, e não estáticas, para a evolução econômica, é receptiva com relação a abordagens interdisciplinares e comporta espaço para estudos de caso e outras metodologias não matemáticas.

A NEI é, segundo Ménard e Shirley (2014), alicerçada em três conceitos-chave: custos de transação, direitos de propriedade e contratos. Já Nilakant e Rao (1994) apontam a existência de duas correntes acadêmicas que delineiam a NEI: alinhamento de incentivos, que se desmembra em direitos de propriedade e teoria da agência, e custos de transação. Essas duas visões não são propriamente divergentes, tendo em vista que se observa, em ambas, a presença dos mesmos elementos.

A teoria dos direitos de propriedade trata das decisões do detentor de determinado direito, que podem impactar negativamente o detentor de outro direito, e vice-versa (Coase, 1960). A teoria dos custos de transação diz respeito aos custos de negociação, redação e garantia do cumprimento de um dado contrato, assumindo a ausência de simetria de informação (Fiani, 2002). Considerando que o presente estudo se dá à luz da teoria da agência, os conceitos relacionados a esse tema serão melhor detalhados a seguir.

2.2. A Teoria da Agência

Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como um contrato no qual uma parte (o agente) é encarregada de executar determinada atividade em nome de outra parte (o principal). A teoria enfatiza a busca pelo modelo de contrato que melhor governa o acordo entre o principal e o agente, que têm um comportamento racional e são motivados por interesses próprios, de forma a minimizar os custos a esse contrato (Bresser-Pereira, 2009; Eisenhardt, 1989a, Nilakant e Rao, 1994). O desafio maior do principal é, de acordo com Przeworski (2003), o de se assegurar que o seu interesse será cumprido pelo agente. Isto é, deve-se comparar as vantagens de um contrato baseado em um comportamento específico por parte do agente, ou na entrega de resultados predefinidos (Nilakant e Rao, 1994). Num contexto onde se tem acesso à informação completa e o principal tem condições de observar as ações e atividades do agente, o modelo de contrato mais eficiente é

aquele baseado no comportamento do agente, enquanto que, caso o principal não tenha como saber ao certo qual é o comportamento do agente, é mais interessante o contrato com base em entrega de resultados (Eisenhardt, 1989a).

Eisenhardt (1989a) afirma que o contrato é apenas uma metáfora que ilustra a relação de agência, e essa afirmativa é corroborada por Przeworski (2003), que alega que o acordo entre as partes pode ser explícito ou implícito. O autor aponta que a relação de agência é onipresente na sociedade, manifestando-se entre gerentes e empregados, proprietários e administradores, e inclusive no setor público, entre cidadãos e políticos, e os políticos e a burocracia.

Para Jensen (1983), os contratos, escritos ou não, especificam as regras da relação de agência e devem contemplar as seguintes dimensões: sistema de avaliação de performance, mecanismo de recompensa e definição de direitos de decisão. O autor destaca que, na perspectiva da teoria da agência, as organizações são apenas ambientes nos quais ocorrem diversas e complexas relações contratuais entre indivíduos. Nessas relações, há sempre delegação de autoridade para tomada de decisões, do principal para o agente (Jensen e Meckling, 1976).

O bom desempenho de empresas, governos e da economia, de forma geral, está diretamente relacionado à adequada estruturação das relações agente-principal (Przeworski, 2003). A busca pela melhor configuração contratual entre principal e agente se dá nos termos de determinadas premissas, descritas por Eisenhardt (1989a), com relação a pessoas, organizações e informações.

Premissas Quanto à Informação

O Agente dispõe de informações sobre requisitos e resultados de suas atividades, que são desconhecidas e, muitas vezes, inobserváveis pelo principal, constituindo fonte de diversos problemas de agência (Attila, 2012; Fontes Filho, 2008; Przeworski, 2003). Por esse motivo, Eisenhardt (1989a) considera a informação como sendo uma *commodity*, que pode ser comprada, e assume isso como premissa da teoria da agência.

Lamb (s.d.) reforça a premissa de informações como *commodities* ao afirmar que as partes podem deter informações do interesse das demais, e que a margem de manobra do detentor dessas informações é diretamente proporcional ao valor atribuído a elas. É o valor dessas informações que, segundo o autor, aumentam ou diminuem o poder de negociação de quem as possui dentro da organização.

Premissas Quanto à Organização

A organização é um lócus, uma espécie de ambiente fictício, no qual se dão as múltiplas relações contratuais, objeto de estudo da teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976; Lamb, s.d.). Com relação ambiente organizacional, considera-se a premissa de que este se trata de um coletivo de indivíduos autointeressados, que possuem metas e objetivos parcialmente conflitantes (Eisenhardt, 1988, 1989). Para Carioca (2010) e Schillemans (2013), o cerne da teoria da agência é justamente a incompatibilidade de interesses entre agentes centrados em si próprios.

A segunda premissa quanto à organização é o fato de que, para Eisenhardt (1988, 1989), a eficiência é fundamental, e consiste no critério para avaliação de efetividade. Inclusive, a autora afirma que a teoria da agência estende, de certa forma, as teorias sobre eficiência, a exemplo da teoria dos custos de transação. Também para Nilakant e Rao (1994) a eficiência é um aspecto determinante no sentido de que constitui foco da teoria da agência a tentativa de elaboração do contrato mais eficiente do ponto de vista do principal.

Também é premissa da teoria da agência a existência de assimetria de informação dentro das organizações, que cria condições para problemas sistemáticos de credibilidade de informações trocadas entre principal e agente (Eisenhardt, 1989a; Lamb, s.d.).

Premissas Quanto às Pessoas

Uma das premissas a respeito das pessoas é a de que elas procuram atender aos seus próprios interesses, sendo o interesse do agente a maximização de sua utilidade e o do principal a maximização do seu retorno (Eisenhardt, 1989a; Jensen, 1983; Nilakant e Rao, 1994).

Além da atuação em função do interesse próprio, Eisenhardt (1989a) aponta os diferentes níveis de propensão/aversão ao risco como uma premissa acerca das pessoas. O principal é, na lógica da teoria da agência, mais tolerante a riscos do que o agente, uma vez que é capaz de diversificar seu portfólio de investimentos, e, por essa razão, o principal é indiferente ao risco não-sistemático – aquele ligado a um projeto ou investimento específico (Lane et al., 1998). Nilakant e Rao (1994) classificam o principal como neutro em relação a riscos e o agente como avesso a riscos. Lane et al. (1998) explicam que a aversão a riscos, por parte do agente, se dá porque este dificilmente consegue diversificar seu portfólio, estando sua remuneração e seu status atrelados à sua performance em relação a determinado contrato. Por essa razão, os autores afirmam que o agente se preocupa muito com o risco não-sistemático e procura minimizar a variância de retorno de investimentos ou projetos específicos.

Outra premissa é o fato de que a racionalidade das pessoas é limitada, o que é relevante em contextos com altos níveis de complexidade e incerteza (Eisenhardt, 1989a; Fiani, 2002). A

racionalidade limitada tem origem no desconhecimento de todas as alternativas, na incerteza acerca de todos os eventos e na dificuldade de prever consequências, ou seja, os indivíduos não são oniscientes com relação a todos os fatos necessários à tomada de decisão ótima (Simon, 1984). Não houvesse essas limitações de racionalidade, incertezas e complexidade no ambiente, Fiani (2002) afirma que os contratos poderiam incorporar cláusulas que antecipassem quaisquer circunstâncias futuras. Como consequência disso, o arranjo contratual entre principal e agente acaba apresentando algumas condições imperfeitas (Lamb, s.d.).

2.3. Problemas de Agência

Tendo em vista que, na relação principal-agente, há delegação de autoridade para tomada de decisão do principal para o agente (Jensen e Meckling, 1976), entende-se que este passa a deter a prerrogativa de fazer uso de determinado bem e dos seus recursos, que são de propriedade e gera rendimentos àquele (Lamb, s.d.). Segundo Fontes Filho (2008), boa parte dos problemas de agência têm origem nas diferenças de motivação e objetivos entre principal e agente, bem como nas assimetrias informacionais, nas distintas propensões das partes ao risco e nos diferentes horizontes de planejamento.

Um dos típicos problemas de agência, a existência de metas divergentes entre agente e principal, é um problema de fato devido à premissa de que ambas as partes procuram maximizar sua utilidade a partir da relação contratual, e que, portanto, existem boas razões para se acreditar que o agente não agirá sempre com base nos interesses do principal (Jensen e Meckling, 1976; Lane, 1998; Nilakant e Rao, 1994). Na função-utilidade do principal, a variável que se deseja maximizar é a riqueza proveniente da atividade organizacional, isto é, aquilo que, na teoria dos direitos de propriedade é chamado de *fructus* da firma (Fontes Filho, 2008; Lamb, s.d.). Já os agentes pretendem, segundo Fontes Filho (2008) maximizar, por exemplo, seu poder, sua remuneração ou suas chances de crescimento profissional.

Conforme discutido na seção anterior do presente trabalho, o contexto de incerteza e complexidade, somado às limitações na racionalidade humana, tem como consequência as assimetrias de informação (Fiani, 2002). Quando ocorre essa assimetria entre o principal e o agente, tem-se as condições necessárias para que o último transmita ao primeiro algumas informações incompletas ou tendenciosas, voluntariamente ou não (Lamb, s.d.). Quando a seleção e a distorção de informações são propositais, o agente está agindo de forma oportunista, manipulando a assimetria informacional com a intenção de beneficiar-se dela (Fiani, 2002; Schillemans, 2013). Para Williamson (1987), a ação oportunista é sempre maliciosa e envolve mentira, roubo, trapaça e formas sutis de fraude. Esse oportunismo, na teoria da agência, manifesta-se tanto *ex-ante* quanto *ex-post* em

ralação ao momento da contratação, traduzindo-se nos problemas de seleção adversa e de risco moral, respectivamente (Fiani, 2002, Lamb, s.d.; Sung, 2005; Williamson, 1987).

O problema de seleção adversa desponha, segundo Eisenhardt (1989a), devido à impossibilidade de o principal verificar por completo as competências ou habilidades que o agente alega possuir na ocasião da contratação. É uma evidência da assimetria de informação anterior à transação contratual, tendo em vista que o agente sabe, de antemão, a capacidade que possui para executar determinada tarefa, por isso é um modo de oportunismo *ex-ante* (Fiani, 2002). Na seleção adversa, ocorre que uma das partes possui informação privada que ela decide liberar ou não, em caráter seletivo, e cujo acesso por parte do principal requer custos muito elevados (Lamb, s.d.; Williamson, 1987).

No que tange o oportunismo *ex-post*, Eisenhardt (1989a) afirma que este refere-se à eventual falta de esforço por parte do agente em executar seu papel definido no contrato, esquivando-se de arcar com suas responsabilidades. O agente aproveita-se de imperfeições presentes no arranjo contratual e o principal – a parte menos informada – não consegue observar as ações da outra parte (Lamb, s.d.). Fiani (2002), Lamb (s.d.) e Sung (2005) consideram o risco moral como oportunismo *ex-post* devido à sua ocorrência ao longo da execução contratual, ou seja, posteriormente ao evento da contratação. Como nessas circunstâncias, tem-se a possibilidade de ação oculta, o modelo de contrato indicado é aquele baseado na entrega de resultados pelo agente, uma vez que seu comportamento não é facilmente observável pelo principal (Leitner, 2012).

Quanto ao problema de agência relacionado às diferentes propensões ao risco, Fontes Filho (2008) alega que o principal se posiciona com neutralidade com relação aos riscos e o agente é avesso a eles. As preferências distintas quanto aos riscos tornam-se problemáticas a partir do momento que principal e agente precisam compartilhar os mesmos riscos (Eisenhardt, 1989a; Nilakant e Rao, 1994). Lane et al. (1998) explicam que, para o principal, o risco não sistemático – aquele associado a um investimento ou projeto específico – não apresenta ameaça, uma vez que é possível promover a diversificação de seu portfólio, sendo os projetos com variância regulada por movimentações do mercado seu real alvo de preocupação. Já no tratante ao agente, este possui muito do seu patrimônio cultural, humano e financeiro atrelado à organização onde é dirigente, e por isso prefere investimentos que representem menor risco e que, conseqüentemente, não ameace sua posição (Lamb, s.d.). O risco não sistemático é motivo de preocupação e cautela por parte do agente, que, opostamente ao principal, não possui condições de diversificar seu portfólio (Lane et al., 1998).

Fontes Filho (2008) e Lamb (s.d.) afirmam que o problema de agência ligado à incompatibilidade de horizontes de planejamento se dá em razão da relação de transitoriedade que o agente tem com a

organização e do vínculo mais permanente do principal com esta. Guimarães dos Santos (2015) alega que, frequentemente, o agente necessita alocar esforços em ações cujo efeito se dá no curto ou no longo prazo, e que sua preferência costuma ser pelas ações de resultado no curto prazo. O autor chama esse comportamento de miopia gerencial: no *tradeoff* entre alocação de esforços no interesse da organização, que possui tempo longo e indeterminado de existência, ou no interesse do próprio agente, que permanece na organização somente enquanto o principal mantiver sua posição, o agente tende a agir oportunisticamente, priorizando ações que maximizem seu ganho no curto prazo.

Tendo em vista os problemas de agência descritos nesta seção, a literatura aponta diversos mecanismos que buscam reduzir sua ocorrência, sendo que é inevitável incorrer em custos para essa finalidade (Jensen e Meckling, 1976; Lane, 1998; Saltaji, 2013). As próximas seções visam apontar as possíveis soluções para os problemas de agência e analisar os custos relativos a elas.

2.4. Custos de Agência

A separação entre propriedade e gestão, alicerce da relação entre principal e agente, somada à busca pela maximização do interesse próprio pelas partes, ocasiona os problemas de agência, que, para serem atenuados, implicam os chamados custos de agência (Jensen e Meckling, 1976; Lane, 1998; Saltaji, 2013). É uma preocupação frequente de pesquisadores do tema a explicação da natureza dos conflitos de agência e de possibilidades de solucioná-los (Saltaji, 2013). Para Jensen e Meckling (1976), não é possível garantir, a custo zero, que o agente tome decisões ótimas do ponto de vista do principal, e, nesse sentido, os autores classificam os custos de agência em três tipos: custos de monitoramento (*monitoring costs*), custos de obrigação (*bonding costs*) e perdas residuais (*residual loss*).

A respeito dos custos de monitoramento, Jensen e Meckling (1976) observam que o principal é capaz de limitar as chances de que os interesses do agente divirjam do seu próprio de duas formas: estabelecendo sistema de incentivos para o agente ou monitorando-o para evitar ações indesejadas. Os autores lembram que os custos de monitoramento são atribuídos ao principal. Na premissa de Eisenhardt (1989a), de que a informação é uma *commodity* passível de compra, o principal pode, segundo Fontes Filho (2008) comprar informações acerca do comportamento do agente, através de meios de monitoramento e supervisão, como pode recompensá-lo por entrega de resultados. O rol de custos de monitoramento não inclui apenas a mensuração e observação direta do agente, mas também os esforços por parte do principal de controlar as ações do agente através de restrições orçamentárias, políticas de compensação e regras de operação (Jensen e Meckling, 1976), contratações e treinamento para dirigentes de escalões superiores (Saltaji, 2013).

Com relação aos custos de obrigação, estes recaem sobre o agente, que se obriga, junto ao principal, a não tomar atitudes que prejudiquem seus interesses ou que, caso tome essas atitudes, haverá algum tipo de compensação para o principal (Jensen e Meckling, 1976). Para Saltaji (2013), é possível, para o agente limitar os custos de obrigação equilibrando-o com os custos de monitoramento, já que para o autor, esses custos crescem em proporção inversa. Lamb (s.d.) considera os relatórios e pareceres especializados enviados ao principal como componentes do custo de obrigação.

Ainda que o principal e o agente incorram em custos de monitoramento e de obrigação, respectivamente, há sempre divergências entre as decisões do agente e aquelas que maximizariam o bem-estar do principal (Fontes Filho, 2008; Jensen e Meckling, 1976; Saltaji, 2013). Essa redução de bem-estar experimentada pelo principal é o que Jensen e Meckling (1976) consideram o custo de perda residual. Hill e Jones (1992) definem a perda residual como a diferença entre a utilidade que o principal atingiria caso o seu interesse fosse inteiramente respeitado pelo agente, e a utilidade que se obtém com o agente agindo de acordo com seu próprio interesse.

2.5. Teoria da Agência no Setor Público

A onipresença das relações de agência, e, conseqüentemente, dos seus problemas e custos intrínsecos, é reconhecida por diversos pesquisadores (Attila, 2012; Eisenhardt, 1989a; Jensen e Meckling, 1976; Przeworski, 2003; Schillemans, 2013). A teoria da agência é aplicada por estudiosos de variadas disciplinas, como economia, contabilidade, marketing, ciência política, comportamento organizacional e sociologia (Eisenhardt, 1989a). Przeworski (2003, p. 45) ressalta que, por meio dessa teoria, pode-se compreender uma ampla gama de relações entre principal e agente, que assumem diferentes facetas: “gerentes e empregados, proprietários e administradores, investidores e empresários, mas também cidadãos e políticos, políticos e burocratas”.

Três tipos de relação de agência são detalhados por Przeworski (2003): a relação entre o Estado e os agentes econômicos privados, que podem ser também entendidos como os cidadãos; a relação entre os cidadãos e os políticos; e a relação entre os políticos e a máquina pública, isto é, a burocracia.

Estado e Agentes Econômicos/Cidadãos

No que diz respeito à relação entre o Estado e os agentes econômicos/cidadãos, o autor enxerga o Estado como elemento presente em toda a economia, inclusive naquelas relações que aparentam ser estritamente privadas, devido à sua prerrogativa de definir a estrutura de incentivos para os agentes privados através da

legislação. Em se tratando da atividade reguladora do Estado (principal) sobre a economia, tem-se que organizações (agente) que prestam serviços públicos possuem informações e empreendem ações que o regulador desconhece e apenas monitora a certo custo (Attila, 2012; Przeworski, 2003; Schillemans, 2013).

Cidadãos e Políticos

A relação entre cidadãos e políticos não possui paralelo no setor privado, segundo Przeworski (2003), que coloca os últimos como o agente e os primeiros como o principal da relação, tendo em vista que o cidadão é quem elege, soberanamente, o político. A peculiaridade dessa relação, de acordo com o autor, se dá pelo fato de que o Estado é quem possui a capacidade de legislar e de, portanto, determinar as regras que devem ser seguidas pelos cidadãos.

A sociedade civil vem, de forma crescente, demandando maior transparência nas ações dos políticos, atendimento dos resultados esperados, melhor utilização dos recursos públicos e, de maneira geral, ampliando seu envolvimento na tomada de decisão acerca de políticas públicas e de recursos orçamentários (Cunha, 2007; Martins e Marini, 2014; Motta, 2013; Pontones Rosa e Pérez Morote, 2013). Entretanto, Przeworski (2003) afirma que o cidadão não dispõe de instrumentos institucionais que obriguem os políticos a cumprirem o que foi prometido.

Políticos e Burocracia

O terceiro tipo de relação de agência detalhado por Przeworski (2003) é aquele entre os políticos e a burocracia pública. O autor explica que há, inevitavelmente, uma delegação, do Estado para a burocracia, dos serviços que o governo deve prestar aos cidadãos – sendo essa delegação de uma atividade é a condição básica a ocorrência da relação de agência (Eisenhardt, 1989a; Jensen e Meckling, 1976). Para Yesilkagit (2004) existe, nesse caso, uma tensão fundamental entre delegação de tarefas, de um lado, e controle político e prestação de contas para a sociedade civil, do outro.

Gains et al. (2008) alegam existir uma espécie de batalha constante entre políticos (principal) e burocratas (agente), que se manifesta pelo fato destes possuírem uma diversidade de informações e de conhecimentos técnicos acerca das atividades que executam, e que estão fora do fácil alcance daqueles. Apesar disso, os autores afirmam que os políticos têm condições de alterar, aumentando ou reduzindo, a discricionariedade da burocracia por meio da definição de regras, e que os burocratas não têm alternativa a não ser trabalhar com a máquina pública da forma como ela é legalmente desenhada.

A ideia geral é a de que, na relação entre políticos e burocracia pública, o agente tem interesse em manter seu poder discricionário, bem como sua autonomia diante das decisões políticas (Gains et al., 2008). Przeworski (2003) aponta que, não necessariamente os burocratas possuem objetivos coincidentes com os dos políticos ou dos cidadãos, o que constitui um dos problemas de agência destacados por vários autores: o desalinhamento de metas entre principal e agente (Eisenhardt, 1989a; Jensen e Meckling, 1976; Nilakant e Rao, 1994). Isso, de acordo com Gains et al. (2008), pode fazer com que o burocrata adote políticas de sua preferência em detrimento daquelas que interessam aos políticos. Przeworski (2003) acrescenta que, nesse caso, a existência de múltiplos agentes e a necessidade de ação conjunta da parte destes para obtenção de resultados são fatores que dificultam o oferecimento de incentivos e a extração de informações dos agentes. Apesar disso, é possível a elaboração de desenhos contratuais adequados, que definam o nível certo de delegação de atividades do principal para o agente, dando à burocracia incentivos que a façam agir no interesse dos políticos (Gains et al. 2008; Przeworski, 2003).

Uma questão problemática, ressaltada por Bevan e Hood (2006), na relação entre a alta gestão política de organizações públicas e gestores executores de políticas públicas diz respeito ao *gaming* na busca pelo atingimento de metas determinadas. Os autores definem o *gaming* como ações subversivas que levam ao atingimento da meta, em termos meramente numéricos, mas não ao cumprimento efetivo do objetivo ao qual aquela meta se propunha. A dificuldade de acompanhamento, por parte dos políticos, dos esforços empreendidos pela burocracia no sentido de trabalhar para o atingimento dos resultados esperados está ligada com o risco moral, conflito de agência decorrente das assimetrias de informação entre agente e principal *ex-post* o estabelecimento do contrato (Fiani, 2002; Lamb, s.d.; Sung, 2005).

Yesilkagit (2004) sugere duas modalidades de controle que os políticos podem adotar quanto à ação dos burocratas, sendo uma delas *ex-ante* e outra *ex-post*. Enquanto principal, os políticos podem exercer controle *ex-ante* sobre a burocracia através da definição das leis, das regras, e do próprio desenho da organização, limitando as opções que podem ser tomadas pelos burocratas e buscando garantir que as alternativas possíveis convirjam com seus interesses (Gains et al., 2008; Yesilkagit, 2004). O controle *ex-post* pode se dar por meio de sanções – cortes orçamentários, troca de gestores ou revisão das incumbências e atribuições da organização – ou de monitoramento – ouvidorias, pesquisas, sindicâncias e fiscalização da mídia e da sociedade civil (Yesilkagit, 2004).

3. Metodologia e Limitações

Esta pesquisa possui caráter qualitativo, o que significa dizer, segundo Stake (2011), que seu raciocínio se fundamenta,

essencialmente, na percepção e na compreensão humana. A metodologia do presente estudo pode ser descrita conforme os critérios propostos por Vergara (1998). Com relação aos fins, será realizada uma pesquisa exploratória-descritiva, uma vez que os conhecimentos sobre o contexto da pesquisa ainda são escassos e pouco sistematizados, sendo necessária uma investigação exploratória preliminar. Posteriormente, a pesquisa assume um caráter descritivo, levantando-se as características do fenômeno estudado e analisando a relação entre as variáveis determinadas.

O meio utilizado será a pesquisa documental que, segundo Marconi e Lakatos (2001) envolve coleta de dados primários que pertencem a arquivos públicos, particulares e fontes estatísticas. Podem ser considerados documentos primários, segundo Godoy (1995), aqueles produzidos por indivíduos que participaram do evento estudado, que no caso deste trabalho é a atuação dos AGPMs enquanto possíveis redutores dos conflitos de agência. A autora aponta aspectos positivos e limitações do método de pesquisa documental. Dentre as vantagens desse tipo de pesquisa qualitativa, tem-se que documentos constituem fonte não-reativa de informações, isto é, têm suas características inalteradas ao longo do tempo. Além disso, permitem estudar um evento que ocorre em períodos de tempo relativamente longos, identificando tendências. No tratante às limitações, a autora menciona a possibilidade de uma análise enviesada dos documentos, tendo em vista que estes “não foram produzidos com o propósito de fornecer informações com vistas à investigação social” (Godoy, 1995, p.22). Soma-se a isso o fato de que documentos não podem ser sempre tidos como amostrar fielmente representativas do objeto de estudo.

Para este artigo, foram selecionados, como documentos que serviriam de base para a pesquisa, relatórios que definem os parâmetros de atuação dos AGPMs, bem como relatórios gerenciais internos produzidos pelos próprios AGPMs com a finalidade de facilitar o contato entre o CVL/EGP-Rio e os órgãos e entidades da ponta. Os referidos documentos são particulares, pertencendo à PCRJ, e foram elaborados entre janeiro de 2014 e outubro de 2015.

4. A Carreira de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas - AGPM

De acordo com publicação oficial da PCRJ, em 2009, adotou-se neste órgão uma filosofia administrativa baseada em um modelo de gestão de alto desempenho, que busca instituir nas práticas de gestão da organização métodos eficientes e voltados para resultados (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2012). O Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho (SMGAD) compreende o desenvolvimento de visão de longo prazo e de plano estratégico, detalhamento, organização e controle de projetos e metas estratégicos, elaboração de acordos de resultados e acompanhamento de todas essas iniciativas (Rio de Janeiro, 2013).

Nesse contexto, a Lei nº 5.595/2013 criou a carreira de AGPM, considerando-a parte integrante do SMGAD. Segundo a referida legislação, o AGPM atua junto aos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta Municipal, acompanhando o planejamento e a execução dos projetos e metas, reportando o status destes ao CVL/EGP-Rio, indicando, quando for o caso, desvios e incorreções no andamento das iniciativas estratégicas.

Dada a diversidade de órgãos e entidades envolvidos na execução dos projetos e metas previstos no plano estratégico, as rotinas de acompanhamento são essenciais para verificação do seu progresso, e é nessas rotinas que se insere o AGPM (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2012). Cabe ao ocupante desse cargo o apoio setorial, de forma a garantir o cumprimento das diretrizes, procedimentos e metodologias definidos no âmbito do SMGAD (Rio de Janeiro, 2013). É requerido ao AGPM o envio periódico de informes e relatórios de avanço das iniciativas estratégicas, subsidiando, dessa forma o melhor acompanhamento por parte do CVL/EGP-Rio, que leva periodicamente essas informações ao Prefeito (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2012).

No que diz respeito ao relacionamento entre o CVL/EGP-Rio e os órgãos e entidades responsáveis pela execução dos projetos e metas estratégicos, ele assume um caráter de principal-agente, tendo em vista que, segundo Jensen e Meckling (1976) a relação de agência é tipificada pela atribuição ao agente de atividade que deve ser realizada em nome do principal. As iniciativas, projetos e metas estratégicos desdobram-se, anualmente, em Acordos de Resultados (ARs), firmados entre o CVL/EGP-Rio e os órgãos e entidades da ponta, havendo uma lógica pré-acordada de bonificação mediante a entrega dos itens estipulados no AR. Tomando como base os ARs, o CVL/EGP-Rio pode ser encarado como o principal, e os órgãos e entidades de ponta – isto é, aqueles que executam as atividades – podem ser tidos como os agentes. Trata-se de um contrato escrito, explicitamente estabelecido entre o CVL/EGP-Rio e os órgãos e entidades da ponta. Inerentes à relação de agência, são os problemas de agência (Eisenhardt, 1989a; Nilakant e Rao, 1994), previamente descritos neste trabalho, e, intermediando a relação entre principal (CVL/EGP-Rio) e agente (órgão ou entidade da ponta) encontra-se o AGPM.

5. Análise dos Dados: O Papel do AGPM nos Conflitos de Agência

Diferenças de Motivação e Objetivos

É parte da função dos AGPMs executar atividades que envolvam ora os gestores do órgão/entidade da ponta onde está alocado, ora os gestores do CVL/EGP-Rio. O interesse destes é a adequada execução dos projetos e metas estratégicos, enquanto o daqueles pode variar

em função de fatores operacionais ou de rotina. Está presente nessa relação o problema de agência relacionado com metas divergentes entre principal e agente.

No sentido de reduzir conflitos ocasionados pelo desalinhamento de interesses entre CVL/EGP-Rio e órgão/entidade da ponta, os AGPMs convocam, trimestralmente, reuniões que contam com a participação de Secretários, Subsecretários e Presidentes dos órgãos/entidades da ponta, bem como de gestores do CVL/EGP-Rio. São encontros que envolvem cada agente em separado, onde se apresenta o andamento dos projetos e metas estratégicos relacionados à atuação daquele órgão/entidade específico e se discute pontos de discordância entre principal e agente.

Não se pode dizer que essas reuniões têm a capacidade de sanar o conflito de desalinhamento de objetivos entre principal e agente no contexto do CVL/EGP-Rio e órgãos/entidades da ponta. No entanto, é uma prática que reduz esse conflito, considerando-se que cria um ambiente onde ambas as partes possuem espaço para se colocar e expor suas motivações e objetivos. Em alguns casos pontuais, o AGPM promove reuniões de menor porte e mais informais com maior frequência com gestores do órgão/entidade da ponta, fazendo com que esses determinados agentes possuam interesses mais convergentes com os do principal. São, no entanto, casos isolados, não constituindo uma regra à atuação do AGPM.

Assimetrias de Informação

O CVL/EGP-Rio busca dispor de meios que permitam identificar a real situação do órgão/entidade da ponta com relação à sua capacidade de entregar resultados acordados. Nesse contexto, ocorre o problema de seleção adversa, no qual as informações sobre os recursos detidos pelo órgão/entidade da ponta, bem como sobre seu histórico de desempenho são de difícil obtenção pelo CVL/EGP-Rio.

Estando fisicamente presente no local de trabalho do agente, os AGPMs procuram identificar peças-chave e principais responsáveis pela execução dos projetos e metas estratégicos, consolidando esses dados em planilhas eletrônicas e reportando-os ao principal. Por motivos subjetivos – como personalidade, comportamento, habilidades interpessoais, etc. – e objetivos – como conhecimento do uso de softwares, formação acadêmica, etc. – alguns AGPMs conseguem envolver-se mais com o órgão/entidade da ponta, no sentido de acessar mais informações e de estar presente em reuniões internas do órgão/entidade. Nessas situações, o conhecimento das reais capacidades do agente pelo AGPM é mais profundo e o principal é capaz de obter mais informações *ex-ante* o estabelecimento do contrato.

O problema de risco moral, também derivado da assimetria de informação entre principal e agente, desponta na relação analisada neste estudo no sentido de que os gestores de órgãos/entidades da

ponta possuem suas rotinas operacionais e, não raro, não repassam informações acerca de suas atividades para o CVL/EGP-Rio, o que caracteriza a ação oculta (Leitner, 2012). O raciocínio de Bevan e Hood (2006) a respeito disso é que, devido ao risco de perda do bônus vinculados ao cumprimento das metas e projetos, a burocracia executora – o agente – pode vir a adotar práticas que desvirtuem o efetivo resultado do contrato. Buscando minimizar o oportunismo *ex-post* do agente, os AGPMs estabelecem rotinas e práticas de monitoramento das metas e projetos estratégicos, que variam em seu formato e frequência, dependendo do nível de integração do AGPM com o órgão/entidade. Tem-se também a obrigatoriedade de consolidação de informações relativas ao status, aos riscos e aos desvios na execução dos projetos e metas estratégicos, pelo menos uma vez ao mês, através do *input* dessas informações em sistema *online* do CVL/EGP-Rio.

Distintas Propensões ao Risco

Na lógica de Lane et al. (1998), o principal é indiferente ao risco inerente a um contrato específico (risco não sistemático), enquanto o agente, que não detém tantos meios de diversificação de portfólio, preocupa-se mais com o risco atrelado a um projeto pontual. No contexto analisado desse artigo, o risco do não cumprimento das metas e projetos estratégicos, de fato, assume facetas distintas para o CVL/EGP-Rio e para os órgãos/entidades executores.

Do ponto de vista do CVL/EGP-Rio, caso o risco do não cumprimento dos ARs se concretizasse de maneira sistêmica, ou seja, em todos os órgãos/entidades da ponta, ter-se-ia como resultado um desvio naquilo que se havia previsto no plano estratégico municipal e, conseqüentemente, um possível impacto negativo, em termos políticos, em toda PCRJ. Entretanto, caso isso ocorresse no âmbito de um órgão/entidade executora apenas, o impacto para o principal não seria sistêmico e, portanto, não afetaria de forma exagerada os seus interesses (Lane et al., 1998). No tangente à percepção dos órgãos/entidades da ponta, o mau andamento das metas e projetos estratégicos pode impedir a obtenção do bônus atrelado aos ARs anuais, o que significa que o agente identifica um risco superior, em comparação com o identificado pelo principal, no não atingimento das metas e projetos estratégicos que dizem respeito àquele órgão/entidade específico.

O esforço do AGPM com relação a esse conflito de agência consiste em incutir, nos gestores dos órgãos/entidades executoras dos projetos e metas estratégicos, uma visão global da importância do atingimento destes, independentemente da existência de uma compensação pecuniária relacionada. Não se identifica, atualmente, no contexto analisado, mecanismos institucionalizados dos quais os AGPMs dispõem para minimizar esse desalinhamento na percepção dos riscos pelo agente e pelo principal. Portanto, há indícios de que

esse conflito de agência ainda não é passível de atenuação pelos AGPMs.

Diferentes Horizontes de Planejamento

A literatura aponta para uma visão que abrange um horizonte temporal mais longo, por parte do principal, e um mais curto, por parte do agente, no que tange o direcionamento dos seus esforços (Fontes Filho, 2008; Guimarães dos Santos, 2015; Lamb, s.d.). Todavia, devido à estabilidade atribuída ao servidor municipal após o estágio probatório, que impede a demissão discricionária do indivíduo (Rio de Janeiro, 1979), a burocracia executora dos projetos e metas estratégicos possuem, geralmente, uma relação de vínculo permanente com a organização. Isso faz com que seu horizonte temporal seja mais extenso do que o da alta gestão, que está mais sujeita a variações na configuração política.

Devido a essa discrepância nos horizontes temporais de planejamento atribuídos ao agente e ao principal, na situação específica analisada neste artigo, os AGPMs buscam meios de aproximar os dois pontos de vista. O principal trabalho executado pelos AGPMs com esse intuito é a inclusão dos gestores dos órgãos/entidades da ponta nos processos decisórios relativos às metas e projetos estratégicos da PCRJ, em diversas ocasiões como na fixação de parâmetros e avaliação e monitoramento das metas dos ARs, na elaboração das iniciativas do plano estratégico, na validação de relatórios gerenciais levados periodicamente ao Prefeito, etc. Essa atuação do AGPM se dá dentro do entendimento que a maior participação na tomada de decisão leva a uma maior identificação com as propostas e, conseqüentemente, a um maior envolvimento na execução (DeLeon, 2007).

6. Conclusão

Pode-se afirmar, com base na bibliografia exposta neste artigo, que o setor público, no que tange as relações entre seus atores, pode ser estudado sob a perspectiva da teoria da agência. É evidente, também, que há aspectos muito particulares da administração pública, sem paralelo no setor privado, que justificam estudos de mecanismos capazes de reduzir os conflitos de agência no setor público.

O emprego de um indivíduo na tentativa de minimização dos problemas de agência no contexto da PCRJ mostrou-se, após análise dos dados deste trabalho, uma experiência positiva em três dos principais conflitos decorrentes das relações de agência. Foram identificadas ações e práticas institucionalizadas, por parte dos AGPMs, que contribuem para atenuar os conflitos resultantes da incompatibilidade de metas entre principal e agente, das assimetrias informacionais e dos distintos horizontes temporais de planejamento. Essas práticas ocorrem em maior ou menor intensidade, dependendo

do grau de integração entre o AGPM e o órgão/entidade responsável pela consecução dos projetos e metas estratégicos. Com relação ao problema de agência ligado às distintas propensões ao risco, não se identificam, atualmente, meios através dos quais os AGPMs obtenham êxito na tarefa de minimizar esse conflito.

Referências

ATTILA, G. **Agency problems in the public sector**. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, v. 21, n. 1, p. 708-712, 2012.

BEVAN, G.; HOOD, C. **What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system**. Public Administration, v. 84, n. 3, p. 517-538, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. FGV, 2009.

BUENO, N. P. **A revolução de 1930: uma sugestão de interpretação baseada na nova economia institucional**. Estudos Econômicos, v. 37, n. 2, p. 435-455, 2007.

CARIOCA, K. J. F.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R. **Implementação da lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa**. Revista Universo Contábil, v. 6, n. 4, p. 50-67, 2010.

COASE, R. H. **The problem of social cost**. The Journal of Law and Economics, v. 3, 1960.

COASE, R. H. **The new institutional economics**. Journal of Institutional and Theoretical Economics, v. 140, p. 229-231, 1984.

CUNHA, A. **Os desafios do estado, da governança e a ação governamental**. Diálogo Brasil/Argentina sobre Gestão Pública Contemporânea, EBAPE/FGV, 2007.

DELEON, L. **Public management, democracy, and politics**. In: FERLIE, E.; LYNN, L. E.; POLLITT, C. The Oxford Handbook of Public Management. Oxford University Press, 2007.

EISENHARDT, K. M (a). **Agency theory: an assessment and review**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. M. (b). **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAMA, E. F. **Agency problems and the theory of the firm**. The Journal of Political Economy, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

FIANI, R. **Teoria dos custos de transação**. In: DAVID, K. Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil. Elsevier, 2002.

FONTES FILHO, J. R. **Teoria da agência: revisão teórica**. Fundação Getulio Vargas, 2008, **mimeo**.

GAINS, F.; JOHN, P.; STOKER, G. **When do bureaucrats prefer strong political principals? Institutional reform and bureaucratic preferences in English local government**. British Journal of Politics and International Relations, v. 10, n. 4, p. 649-665, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUIMARÃES DOS SANTOS, L. P. **Comparing the use of forward-looking and contemporary performance measurement to formulate incentive contracts in the presence of the horizon problem: an experimental analysis**. Revista Contabilidade e Finanças, v. 26, n. 68, p. 195-207, 2015.

HILL, C. W.; JONES, T. M. **Stakeholder-agency theory**. Journal of Management Studies, v.29, n.2, p.134-154, 1992.

JENSEN, M. C. **Organization theory and methodology**. The Accounting Review, v. 58, n. 2, p. 319-339, 1983.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, v. 3, p. 305-360, 1976.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo. Atlas, 2001.

LAMB, R. **Governança corporativa: arena e contexto**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, s.d., **mimeo**.

LANE, P. J.; CANNELLA, A. A.; LUBATKIN, M. H. **Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered**. Strategic Management Journal, v. 19, p. 555-578, 1998.

LEITNER, S. **Information quality and management accounting: a simulation analysis of biases in costing systems**. Springer, 2012.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do TCU, n. 130, p. 42-53, 2014.

MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. **The future of new institutional economics: from early intuitions to a new paradigm?**. Journal of Institutional Economics, v. 10, n. 4, p. 541-565, 2014.

MISANGYI, V. F.; ACHARYA, A. G. **Substitutes or complements? A configurational examination of corporate governance mechanisms**. Academy of Management Journal, v. 57, n. 6, p. 1681-1705, 2014.

MOTTA, P. R. M. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n.1, p. 82-90, 2013.

NILAKANT, V.; RAO, H. **Agency theory and uncertainty in organizations: an evaluation**. Organization Studies, v. 15, n. 5, p. 649, 672, 1994.

PONTONES ROSA, C.; PÉREZ MOROTE, R. **The control function of social services in Spanish local government: a contribution to transparency and performance improvement**. Administration in Social Work, n. 37, p. 471-485, 2013.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Gestão de alto desempenho**. 2012.

PRZEWORSKI, A. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. (org). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial, 5ª ed., FGV, 2003.

RIO DE JANEIRO. Edital. **Edital SMA nº 172 de 26 de julho de 2013**. Regulamenta o Concurso Público para Provimento no Cargo de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas, do Quadro Permanente de Pessoal da Administração Direta.

RIO DE JANEIRO. Lei Municipal (1979). **Lei nº 94 de 14 de março de 1979**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências.

RIO DE JANEIRO. Lei Municipal (2013). **Lei nº 5.595 de 20 de junho de 2013**. Institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho, Autoriza a Celebração de Acordos de Resultados e

Contratos de Gestão, Cria a Categoria Funcional de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas e Dá Outras Providências.

SALTAJI, I. **Corporate governance and agency theory: how to control agency costs**. Internal Auditing and Risk Management, v. 8, n. 4, p. 47-60, 2013.

SCHILLEMANS, T. **Moving beyond the clash of interests on stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies**. Public Management Review, v. 15, n. 4, p. 541-562, 2013.

SIMON, H. A. **A racionalidade do processo decisório em empresas**. Revista brasileira de economia, v. 38, n. 1, p. 111-142, 1984.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso, 2011.

SUNG, J. **Optimal contracts under adverse selection and moral hazard: a continuous-time approach**. The Review of Financial Studies, v. 18, n. 3, p. 1021-1073, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª edição. Atlas, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. The Free Press, 1987.

YESILKAGIT, K. **The design of public agencies: overcoming agency costs and commitment problems**. Public Administration and Development, v. 24, p. 119-127, 2004.

Desenvolvimento Industrial em Espaços Organizados: Uma Análise dos Fatores de Competitividade nos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro

Alexandre Castanhola Gurgel

Resumo

O principal objetivo desse trabalho foi realizar uma análise dos fatores de competitividade dos distritos industriais do Estado do Rio de Janeiro, contribuindo, dessa forma, através dos resultados apresentados ao final do trabalho, para subsidiar novas políticas públicas e/ou suporte às iniciativas privadas, quando da atração, implantação, retenção e ampliação de indústrias e empresas correlacionadas, nesses espaços. A delimitação dos Espaços Organizados (EOs) foi definida em função da disponibilidade dos dados e homogeneidade da amostra, no caso, distritos industriais no Estado do Rio de Janeiro. Na execução das etapas do projeto para o cumprimento do seu objetivo principal, foram realizadas etapas intermediárias na seguinte forma: identificação da nomenclatura disponível para os tipos de EOs existentes; elaboração de proposta para a caracterização dos EOs; identificação dos fatores de competitividade dos EOs existentes no Estado do Rio de Janeiro; validação desses fatores de competitividade junto ao grupo entrevistado de representantes do governo, municípios, instituições de fomento e executivos das empresas em operação nas áreas estudadas; mapeamento dos EOs existentes no Estado do Rio de Janeiro e análise dos fatores de competitividade desses espaços, com suas correlações quanto à geração de emprego e atração de empresas. Por fim, após análise dos resultados, foram identificadas tendências que poderão ser aproveitadas no apoio para a elaboração das estratégias públicas e/ou privadas que visam melhor aproveitamento e utilização dos EOs destinados ao desenvolvimento industrial.

Palavras-chave: Distritos Industriais; Espaços Organizados; Fatores de Competitividade; Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

O Estado do Rio de Janeiro possui inúmeros espaços empresariais destinados às atividades econômicas, organizados e destinados à implantação de indústrias e empresas integrantes das suas respectivas cadeias de suprimentos, serviços e logística. Esses, contam com investimentos de origem pública, privada e alguns casos de parceria público-privada. Os empreendimentos são utilizados como

ferramentas promotoras do desenvolvimento econômico e social nas suas respectivas regiões.

Inúmeros autores estudaram os diversos tipos de espaços organizados existentes, mas cada um deles não tratava com esta nomenclatura de espaço organizado, e sim as diferentes tipologias existentes de espaços organizados. Como exemplo dos principais autores que tratam de espaços organizados podemos citar Marshall, que em seu livro “O Princípio da Economia” fala da concentração das indústrias especializadas em certas localidades; Pyke que no seu livro “*Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*” discute a respeito dos distritos industriais; e Porter que fala sobre *cluster* no seu livro “Competição”.

Espaços organizados (EOs) são empreendimentos complexos, exigem conhecimento multidisciplinar dos responsáveis por sua implementação, que tem como missão cumprir as metas do projeto original e alcançar os critérios de sucesso na implantação do empreendimento. Evidências preliminares demonstram que esses espaços têm graus variados de sucesso. Para tanto, conhecer as condições dos fatores de competitividade e suas correlações entre sucesso e fracasso nos EOs torna-se fundamental para a definição e execução desses empreendimentos.

No desenvolvimento deste trabalho foram identificadas as condições dos fatores de competitividades dos EOs estabelecidos em municípios do Estado do Rio de Janeiro em seus diferentes níveis, respeitando o recorte da amostra pesquisada e modelo metodológico descrito mais adiante.

Questões recorrentes como a viabilidade ambiental, a disponibilidade fundiária, a topografia do terreno, zoneamento urbano, legislação, e uma série de outros fatores de competitividade, paralisam e/ou atrasam os cronogramas dos empreendimentos, assim como prejudicam a consolidação dos projetos quando não são conhecidas e tratadas corretamente.

O entendimento dos fatores de competitividade existentes para a implantação dos empreendimentos foi fundamental nessa pesquisa para a elaboração, tanto dos critérios para o levantamento das condições dos fatores dos EOs do Estado do Rio de Janeiro, como para o entendimento da correlação com a geração de empregos e atração de empresas.

2 O ESPAÇO ORGANIZADO INDUSTRIAL

A partir dos anos 80, o cenário macro e microeconômico sofre modificações com os impactos nos processos produtivos dos setores primário, secundário e terciário da economia. As décadas de 90 e 2000 apresentam um forte processo de reestruturação da indústria, provocado por aspectos econômicos, globalização, mercados

nacionais sendo empurrados para mercados internacionais, constante evolução tecnológica e os novos modelos de gestão dos processos e recursos.

Nesta reestruturação, a princípio, existe o reconhecimento da substituição do modelo de acumulação, por um modelo mais flexível, com produção mais descentralizada e menos dependente da economia de escala, mais especializada.

Nesse sentido, tanto os fenômenos de concentração industrial em larga escala, quanto à fragmentação das cadeias produtivas, favorecem a necessidade da definição de áreas industriais.

De acordo com Porter (2009), na esfera empresarial, nas últimas décadas, a teoria sobre a influência da localização colocou em segundo plano a sua importância para a competição entre as empresas. Visto isso, parte de nossa preocupação quanto ao sucesso dos empreendimentos industriais reside na discussão superficial da localização das empresas, considerando possíveis impactos, dentro das discussões macrorregionais, em seus diversos níveis administrativos, do subnacional à competição internacional.

2.1 TIPOLOGIA DOS ESPAÇOS ORGANIZADOS

Áreas identificadas para a atividade industrial podem ser classificadas de diversas formas. Para efeito dessa pesquisa, estamos elegendo as diferentes tipologias de espaços organizados para fins de desenvolvimento industrial.

Lembrando Corrêa (1995), a produção do espaço urbano tem diversos agentes sociais que refazem a cidade - proprietários dos meios de produção, sobretudo os grandes industriais; os proprietários fundiários; os promotores imobiliários; os grupos sociais excluídos e o Estado - reforçamos a importância no nível estratégico da discussão e conceituação do espaço macroeconômico, a microlocalização e sobre quais aspectos devam ser considerado pelo administrador público ou privado na implantação, manutenção e operação de um distrito ou condomínio industrial.

Restando, por fim, aos administradores, decidir se seguirão antecipando estudos, projetos e programas de investimentos para a ocupação industrial, utilizando espaços organizados como elementos de atração das empresas e a intensificação do desenvolvimento industrial nas suas regiões, através de políticas públicas ou ganhos financeiros quando se tratar de investimentos privados.

Figura- Tipos de espaços organizados e suas características	
Espaço Organizado	Características
Arranjo Produtivo Local (APL)	São espaços organizados cujas características principais são a ocorrência de empresas de micro, pequeno e médio porte, concentradas na mesma localização geográfica, interdependentes e atuando em um setor econômico específico. Em alguns casos podem ser verificadas a presença de associações, instituições de fomento e universidades.
Cluster	São espaços organizados que contam com a participação dos agentes produtores de pequeno, médio e grande porte, cuja concentração geográfica e interdependência das empresas podem ir além de uma região. Ocorrem em setor específico da economia, com forte presença de universidades, institutos de pesquisa e empresas de consultoria. Sua representatividade e defesa de interesse ocorre através de governança formal estabelecida pelos atores participantes.
Condomínio Empresarial	São espaços organizados similares aos condomínios industriais, sendo considerado por alguns autores um sinônimo. Tem como característica específica a presença de empreendimentos com caráter imobiliário, podendo ou não apresentar atividade industrial ou de serviços.
Condomínio Industrial	São espaços organizados com capital privado. As empresas utilizam serviços de segurança, manutenção e telecomunicações em comum, providos pelo condomínio. Apesar da ausência do poder público, esses condomínios contam, em alguns casos, com incentivos financeiros e tributários.
Condomínio Logístico	São espaços organizados, prioritariamente privados, dotados com infraestrutura, logística, armazéns, área de manobras, estacionamento, serviços de apoio e edifícios modulares, utilizados por empresas que terceirizam parte de sua logística, visando redução de custos operacionais.
Distrito Industrial	São espaços organizados de origem pública, composto de pequenas e médias empresas, podendo estar relacionadas na mesma atividade econômica ou apresentar atuação independente. A localização geográfica é específica, com logradouro definido, acessos através de vias públicas e representados pelas associações.
Parques Tecnológicos	São espaços organizados que promovem a interação das empresas com as entidades de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, instalados para promover o ambiente de inovação. Possuem administração central responsável pelas questões imobiliárias, comunicação, infraestrutura e transferência de tecnologia.
Polo Industrial	São espaços organizados caracterizados pela aglomeração industrial no entorno de uma única atividade econômica, sem necessariamente haver a cooperação entre empresas. Sua delimitação geográfica vai além de um logradouro específico, podendo ocorrer no nível da microlocalização e atingir dimensões nacionais e até internacionais.
Zona Especial de Negócios (ZEN)	São espaços organizados de iniciativa pública, onde o governo realiza as obras de infraestrutura, determinando os critérios de ocupação. A gestão pelo poder público do espaço é permanente. Na maioria das vezes, ocorre a figura da cessão onerosa, na qual a empresa devolve a área ao final do período contratado.

3 FATORES DE COMPETITIVIDADE

De acordo com Porter (2009), condições dos fatores engloba o posicionamento do país com relação aos recursos, como mão de obra especializada e infraestrutura, necessários para a competição em um determinado setor. Para fins de elaboração dos critérios no ambiente subnacional ou regional, as condições dos fatores elencadas na elaboração dos questionários e tabelas desse trabalho, são considerados o Estado do Rio de Janeiro e seus municípios, relações regionais e intermunicipais.

Os fatores de competitividade foram adaptados e estudados não no ambiente nacional e relacionado à competição entre nações, mas sim no ambiente subnacional, amplamente estudado e apresentado na literatura *porteriana*, no nível estadual e nas suas divisões internas, regiões e municípios, em acordo com as delimitações metodológicas.

- Econômicos

Segundo Alberti (s.d.) a concepção de distrito industrial ganhou destaque novamente na economia quando a recessão atingiu o mundo em 1970 e 1980. Apesar de haver um aumento da quantidade de pessoas desempregadas e o declínio econômico de forma generalizada, determinadas regiões conseguiram prosperar. Essas regiões eram localizadas em diversas partes do mundo, onde estavam envolvidas diversas indústrias, incluindo indústrias avançadas, assim como, trabalho mais tradicional. O autor afirma que estudiosos defendem que o conceito de distrito industrial surgiu a partir do declínio do modelo fordista de produção. O modelo fordista era caracterizado por um sistema de produção integrado verticalmente, entretanto, devido ao desenvolvimento industrial e as novas necessidades dos clientes no mercado industrial, foi necessária a criação de uma organização mais flexível. Assim, os distritos industriais são caracterizados por essa flexibilidade, organizando a produção verticalmente integrada entre as pequenas e médias empresas independentes.

- Sociais

De acordo com Pyke e Sengenberger (1990) os distritos industriais italianos aparentavam ser dotados de estruturas sociais que são particularmente adequadas para a coordenação flexível dos insumos. O acesso a recursos familiares e comunitários estendidos, onde, por um lado, temos as condições de trabalho providas aos empregados de forma que consigam se adaptar às exigências de um trabalho flexível, e por outro lado, os empregadores tendo acesso a uma fonte de trabalho flexível. Comunidades próximas e laços de parentesco, além disso, fornecem um mecanismo de assistência mútua quando há necessidade, assim como os fundos para a criação de novos negócios. A forma como a indústria é organizada fornece uma estrutura particular adaptável para responder as mudanças requeridas pelo mercado.

- Ambientais

Barreta, Veronez e Reinhardt (2008) propuseram uma pesquisa sobre a análise ambiental para a escolha de lugares adequados para se instalar um distrito industrial, questão que não é abordada pela maioria das pesquisas desenvolvidas nessa área, que visam apenas o maior lucro possível. Utilizando-se de critérios eliminatórios e classificatórios estabelecidos, reduz-se o universo da busca e, desta

forma, tornando o processo de escolha por parte do poder público mais fácil. O primeiro ponto importante detectado em sua pesquisa é que áreas que estão protegidas por leis municipais, estaduais e federais, que possuem um conjunto diversificado de fauna e flora e que possuem grande importância regional, devem ser preservadas, ou seja, essas áreas não estão propícias para o desenvolvimento de um distrito industrial.

- Fundiários

De acordo com Hoenicke (2007) baseado nos documentos publicados pelo Governo de São Paulo, na década de 70, há alguns critérios para a escolha da área onde o distrito será implantado, entre eles podemos destacar: a topografia, onde a área selecionada deveria ter uma inclinação de no máximo 5% (situação ideal); fatores hidrológicos deveriam ser estudados, como por exemplo, a presença de cursos d'água e de outros mananciais para possível utilização, a existência de áreas inundáveis, observar o nível do lençol freático e verificar se é possível a perfuração de poços artesianos, assim como analisar a demanda de unidades a instalar x água a disposição na localidade; observar os ventos dominantes - áreas industriais deveriam estar situadas à jusante das áreas ocupadas pelas habitações, em relação ao posicionamento predominante dos ventos; analisar os meios de transporte - o sistema de transporte do local deve possuir uma integração regional e um traçado que não cruze o centro urbano - e a existência de uma malha ferroviária e sua função estratégica para ramos previstos para o distrito industrial; analisar o sistema energético; existência de um sistema de comunicações e telecomunicações; e áreas habitacionais - verificar a possibilidade da criação de conjuntos habitacionais, incluindo creches nas vizinhanças do distrito.

- Urbanos

Consoante Hoenicke (2007) baseado nos documentos publicados pelo Governo de São Paulo, na década de 70, há alguns critérios básicos de urbanização para os distritos, entre eles podemos citar: a tradição industrial do município; a existência de centros industriais próximos; predisposição para o desenvolvimento do parque regional; disponibilidade de matéria-prima; a quantidade e os tipos de indústrias a serem acomodadas no distrito industrial; e assim que a área industrial fosse completamente ocupada, esta não deveria sofrer expansão para áreas vizinhas, e sim ocorrer implantação em uma nova área.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Foram realizadas 4 fases nesse trabalho de pesquisa, com o objetivo de analisar o aumento ou diminuição da quantidade de

empregos e empresas correlacionadas às notas dos fatores de competitividade.

Na primeira fase da pesquisa foi realizada uma revisão de literatura, que foi utilizada para investigar o conceito de espaço organizado industrial, a importância da localização industrial, os tipos de espaços organizados, os fatores de competitividade, a vantagem competitiva dos espaços organizados e o diamante de Porter.

Com os conceitos teóricos existentes para os diferentes tipos de espaços organizados destinados ao desenvolvimento industrial e abordados pela revisão de literatura, foi elaborada a Figura 1, onde foram consolidadas as principais características em função da respectiva tipologia.

Na segunda fase do projeto foi realizada pesquisa qualitativa, através de entrevistas aberta estruturada, onde as perguntas puderam ser respondidas com liberdade. O público alvo desse questionário foram os gestores de órgãos públicos, empresas e instituições envolvidas no fomento do desenvolvimento industrial, verificando, desta forma, a visão desses gestores com relação aos fatores condicionantes para que um distrito ou condomínio industrial cumpra o seu papel na atração e retenção de investimentos em uma determinada região.

O objetivo dessa pesquisa, juntamente com os fatores encontrados na revisão de literatura, foi identificar os fatores essenciais para que as empresas que se instalem naquele distrito industrial sejam competitivas.

Na terceira fase, foi realizado um levantamento, junto às prefeituras e utilizando *sites* de pesquisas, dos espaços organizados industriais, cujas nomenclaturas foram consolidadas anteriormente, no Estado do Rio de Janeiro. Todavia, para efeito de pesquisa, trabalhamos somente com os distritos industriais implantados pela CODIN, em função da disponibilidade de dados e homogeneidade dos espaços, tendo sido pesquisado o universo integral dos distritos.

Na quarta fase foi realizada uma segunda pesquisa qualitativa com entrevista do tipo estruturada, que teve por objetivo analisar a condição dos fatores de competitividade dos distritos industriais. O questionário foi elaborado com trinta e uma afirmações e utilizou a escala do tipo *Likert* de pontos, para avaliação da condição dos fatores, e dando uma numeração de 0 a 4, sendo 0 não satisfaz, 1 satisfaz pouco, 2 satisfaz, 3 satisfaz bastante e 4 excelente, quando for “não se aplica”, nenhuma nota será dada e sairá da média.

A partir das informações colhidas na primeira etapa, foi utilizado o Cadastrado Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) das empresas que estão situadas nos distritos industriais, fornecidos pela CODIN, e fez-se o levantamento da quantidade de empregos e empresas gerados

ao longo do período de 2002-2013, utilizando a bases de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

Para fazer o cruzamento das informações, foi realizada a regressão linear, utilizando a média aritmética das notas dos fatores de competitividade no eixo x e para o eixo y, no gráfico da Figura 24, usamos o percentual de crescimento do número de empregos, no período de 2003-2013, porém, para o gráfico da Figura 25, foi utilizado o percentual do crescimento de empresas, no período de 2003-2013.

A partir dos gráficos da regressão linear, foi estabelecida a correlação de Pearson que, segundo Figueiredo Filho e Silva Junior (2010), é a medida de associação linear entre as variáveis, que oscila entre -1 e 1. Todavia, esses extremos são dificilmente encontrados na prática. Para Cohen (1988 *apud* FIGUEIREDO FILHO e SILVA JUNIOR, 2010) valores entre 0,10 e 0,29 são considerados pequenos; valores entre 0,30 e 0,49 são médios; e escores entre 0,50 e 1 são interpretados como grandes.

É importante ressaltar que o coeficiente de correlação de Pearson não deve ser confundido com relação de causa e efeito (causalidade), explicam os autores, mas que apenas pode existir uma tendência entre os valores das notas dos fatores de competitividade com a geração de empregos e empresas.

5 ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE

Nesse item são apresentados os resultados da segunda pesquisa qualitativa, que foi aplicada aos dez distritos industriais pertencentes a CODIN. Cabe registrar que todos os distritos da CODIN foram implantados antes do ano de 2003, a exceção do distrito de São João da Barra, motivo pelo qual sua análise se torna incompleta, em função da falta de dados e série histórica da RAIS.

A pesquisa teve como objetivo obter uma nota do grau de satisfação, utilizando a escala de *Likert*, dos respondentes a respeito de cada um dos fatores de competitividade nos distritos.

A Figura 2 mostra a média aritmética das notas dos fatores de competitividade dos dez distritos industriais da CODIN. Essa média é utilizada para efeito de comparação, determinando quais fatores, em cada um dos distritos industriais, tem melhor ou pior desempenho, conforme apresentado no gráfico tipo radar. Cada fator pode ter sua nota média no período de 0 (zero) a 4 (quatro).

Na sequência podemos observar na Figura 3 a taxa de crescimento acumulada em todos os distritos tendo como referência a geração de empregos e atração de empresas no período entre 2002 e 2013.

Ademais, foi elaborado o Figura 4, apresentando a média aritmética das notas dos fatores de competitividade dos distritos industriais avaliados, explicitando quais possuem as melhores condições dos fatores, em ordem decrescente até aqueles que apresentaram os fatores com menores resultados. As notas de cada um dos fatores de competitividade, em cada um dos distritos, são detalhadas em seguida.

Figura 2 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade dos 10 Distritos Industriais da CODIN

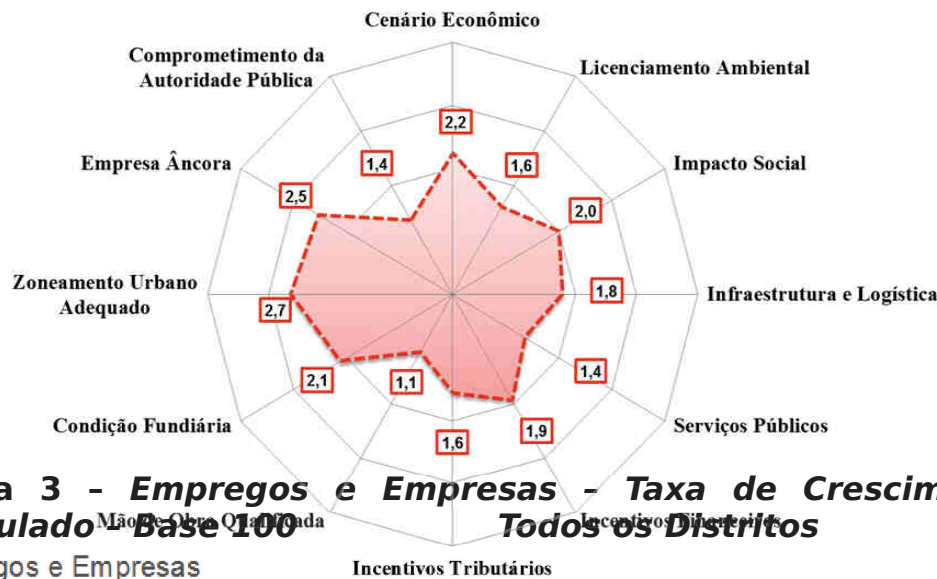
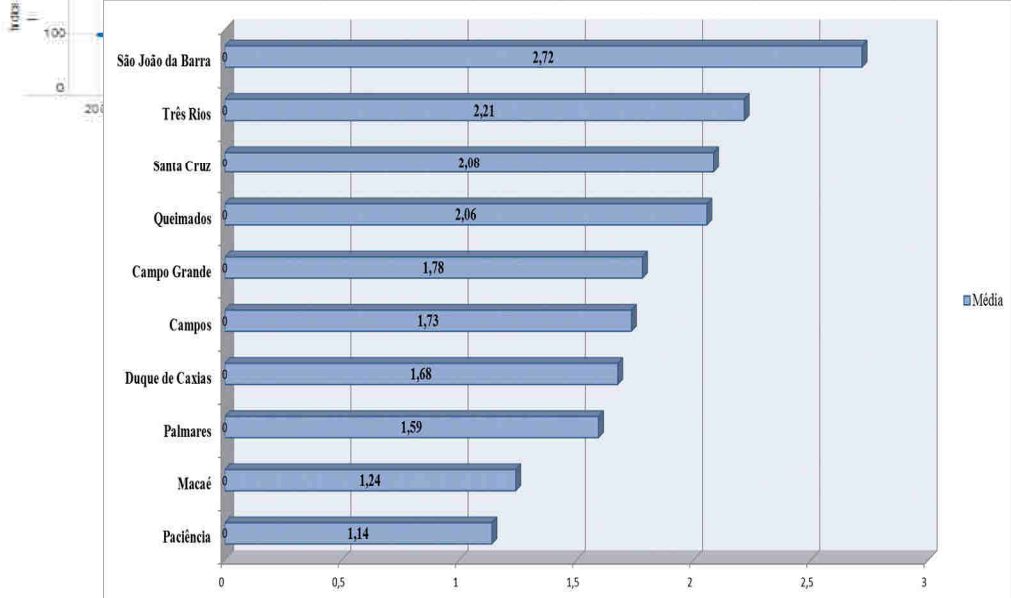


Figura 3 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100



Figura 4 - Ranking da Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade por Distrito Industrial

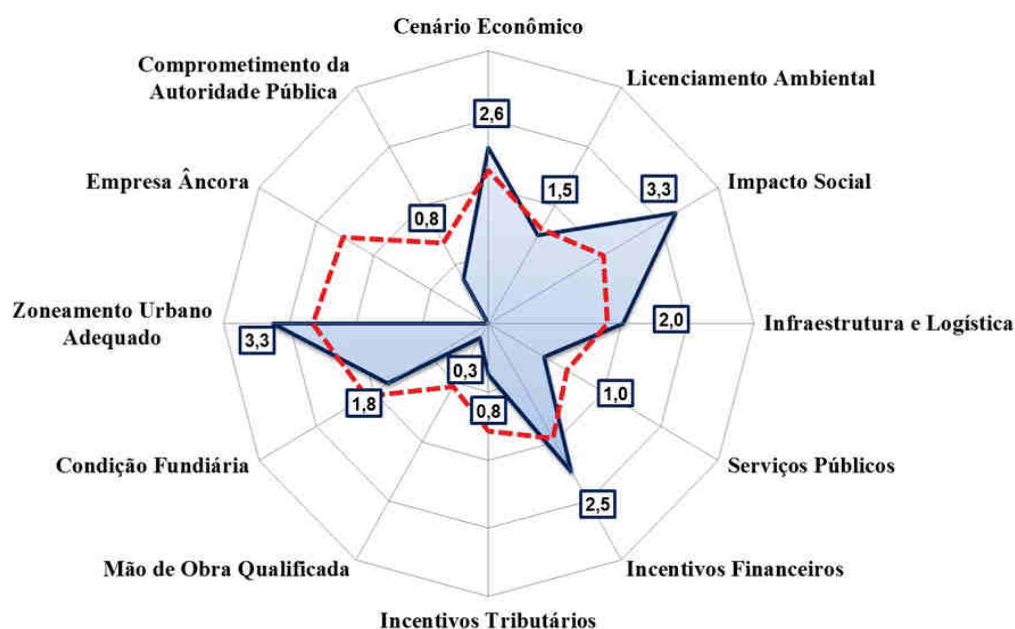


5.1 DISTRITO INDUSTRIAL DE CAMPO GRANDE

De acordo com o *ranking* exibido na Figura 4, o Distrito Industrial de Campo Grande se apresenta na 5ª colocação na média das notas dos fatores de competitividade. Por intermédio do gráfico de radar podemos observar que dos 12 fatores de competitividade cinco se encontram acima da média aritmética das notas dos dez distritos industriais, que são: cenário econômico; impacto social; infraestrutura e logística; incentivos financeiros e zoneamento urbano adequado.

Como resultado da pesquisa qualitativa aplicada no Distrito Industrial de Campo Grande, apresentamos o gráfico abaixo (Figura 5).

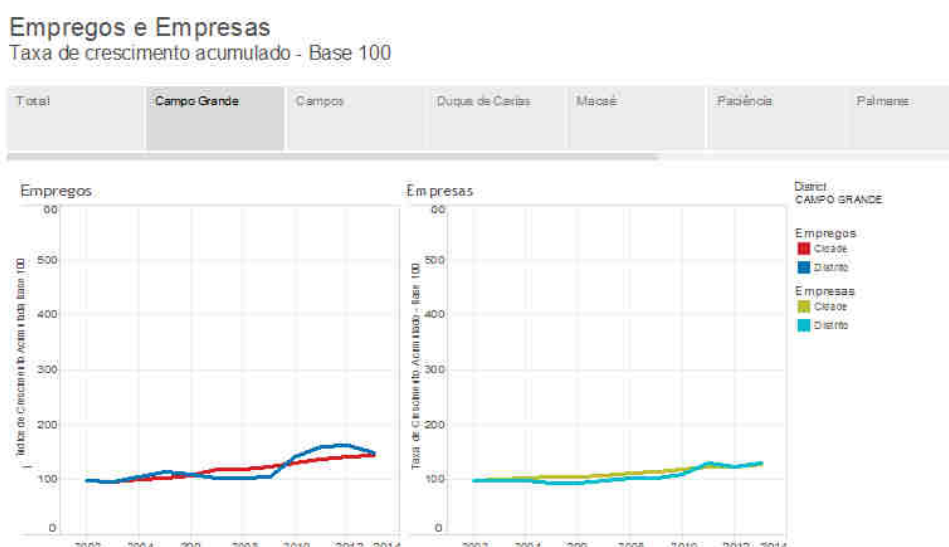
Figura 5 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Campo Grande



Cabe ressaltar que o fator empresa âncora não ganhou nota 0, mas sim, não se aplica, fazendo com que esse fator não entre na média. Isto significa que os respondentes não consideram que esse fator contribuiu no desenvolvimento do distrito.

No ano de 2010 houve um incremento nas políticas públicas do governo estadual no que tange a utilização dos distritos industriais como ferramentas para atração de empresas e geração de empregos. Podemos observar no gráfico abaixo (Figura 6) que tanto a geração de empregos e a atração de empresas apresentam curvas positivas em relação à média do município no período de 2010 até 2013.

Figura 6 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100
Campo Grande

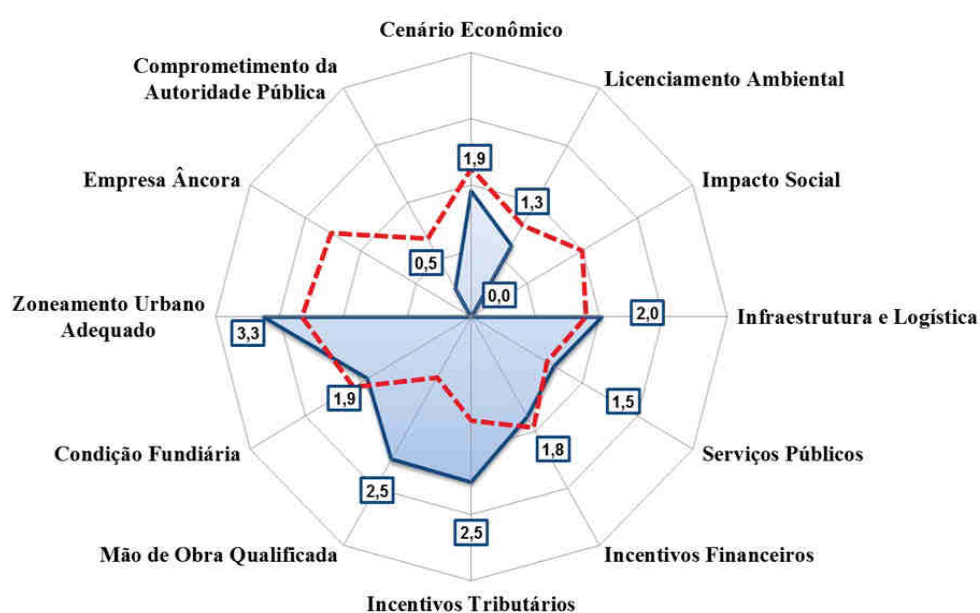


5.2 DISTRITO INDUSTRIAL DE CAMPOS DOS GOYTACAZES

O Distrito Industrial de Campos dos Goytacazes, de acordo com o gráfico da figura 4, se apresenta na 6ª colocação da média aritmética das notas dos fatores de competitividade. O gráfico a seguir (Figura 7) revela as notas que esse distrito ganhou por cada fator de competitividade.

O Distrito de Campos dos Goytacazes apresentou somente 4 fatores acima da média aritmética das notas dos fatores de todos os distritos, que foram: infraestrutura e logística; incentivos tributários; mão de obra qualificada e zoneamento urbano adequado. Como o Distrito de Campo Grande, o fator Empresa Âncora não foi incluído na média. Um ponto de destaque é que o fator Impacto Social ganhou nota 0, isso porque, todos respondentes responderam “não satisfaz” para a pergunta desse fator. De acordo com eles e com a experiência registrada em campo, o processo de favelização invadiu áreas pertencentes ou próximas ao distrito industrial.

Figura 7 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Campos dos Goytacazes



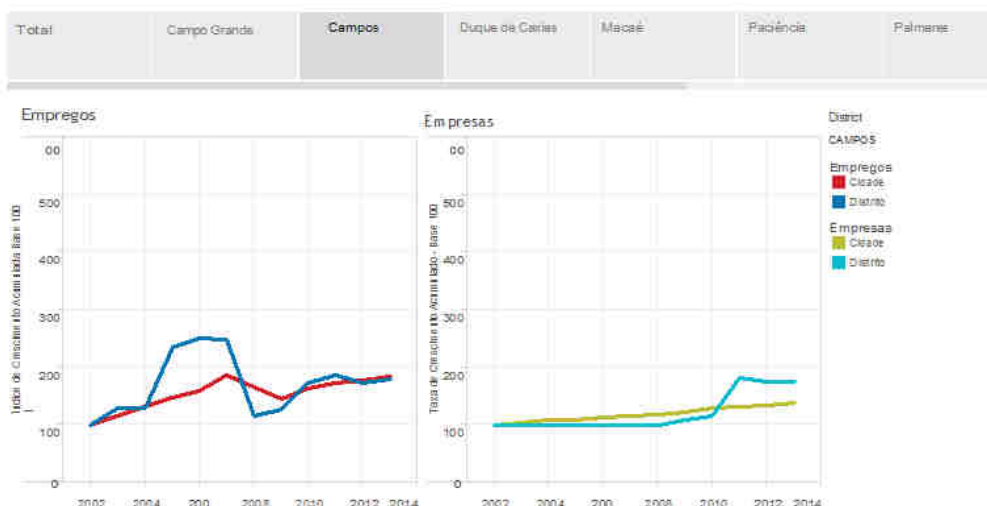
Fato relevante se dá na região, com a implantação do Complexo Industrial do Açú, em São João da Barra, que pela sua proximidade e relevância, pode distorcer a análise, pois o comportamento na atração de empregos que parece se confundir com o do município de 2010 em diante, pode estar mascarado pelo alto índice de novos empregos em função das obras do Porto do Açú e seu entorno. O

crescimento na atração de empresas no distrito em relação à cidade no mesmo período reforça essa hipótese (Figura 8).

Figura 8 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100
Campos dos Goytacazes

Empregos e Empresas

Taxa de crescimento acumulado - Base 100

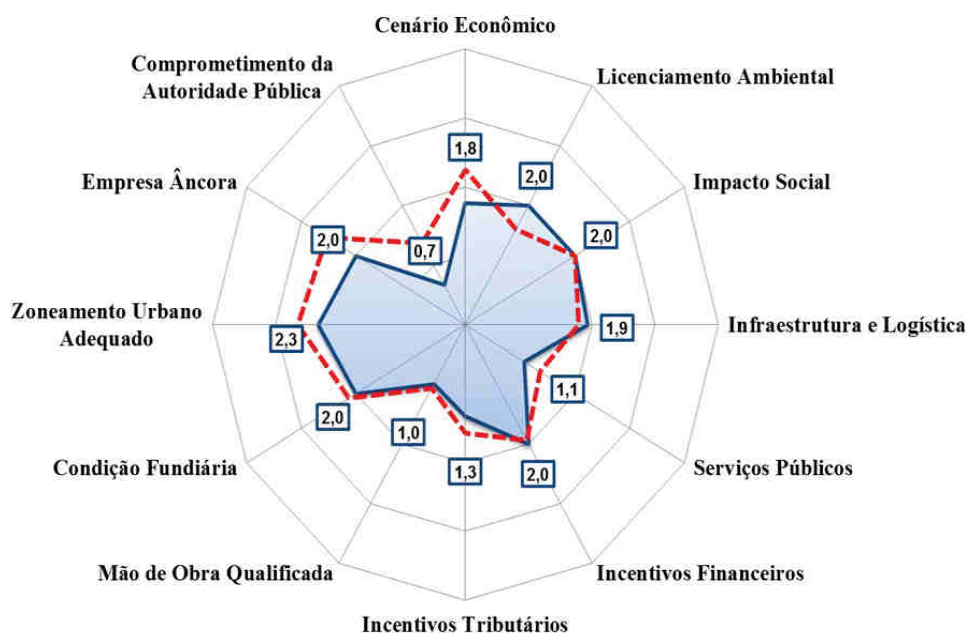


5.3 DISTRITO INDUSTRIAL DE DUQUE DE CAXIAS

O Distrito Industrial de Duque de Caxias segue na 7ª posição do *ranking*, apresentado no gráfico da figura 4. O gráfico a seguir (Figura 9) mostra a média aritmética das notas por fator de competitividade desse distrito.

Observa-se nesse distrito que apenas 2 fatores de competitividade se encontram acima da média aritmética das notas de todos os distritos, enquanto que o impacto social se encontra exatamente sobre a essa média.

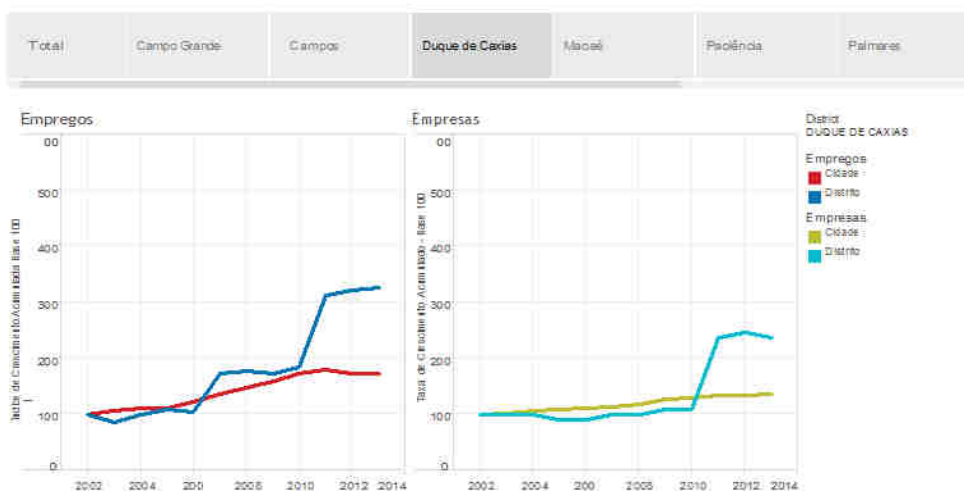
Figura 9 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Duque de Caxias



Ainda em função das novas políticas adotadas para distritos pelo governo estadual, percebemos um forte impacto positivo na geração de empregos e atração de empresas no período entre 2010 e 2013 em relação ao município (Figura 10), mesmo que o fator comprometimento da autoridade pública tenha baixo valor percebido, os demais fatores de competitividade estão próximos da média.

Figura 10 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100
Duque de Caxias

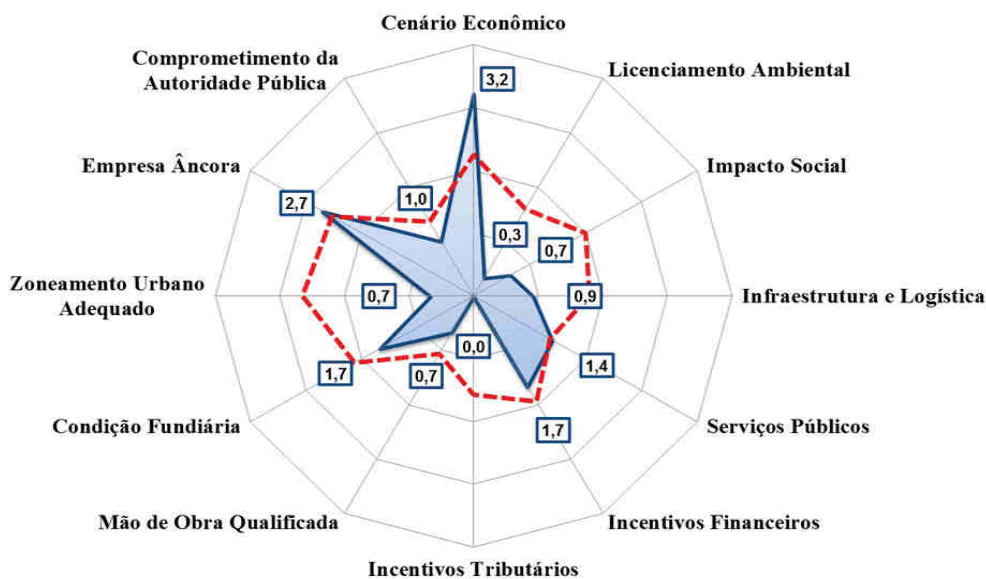
Empregos e Empresas
Taxa de crescimento acumulado - Base 100



5.4 DISTRITO INDUSTRIAL DE MACAÉ

O Distrito Industrial de Macaé, apesar de estar situado em uma área que cresceu enormemente devido à exploração e produção de petróleo, apresentou o segundo pior resultado com relação à média aritmética das notas dos fatores de competitividade, que podem ser observadas no gráfico a seguir (Figura 11).

Figura 11 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Macaé

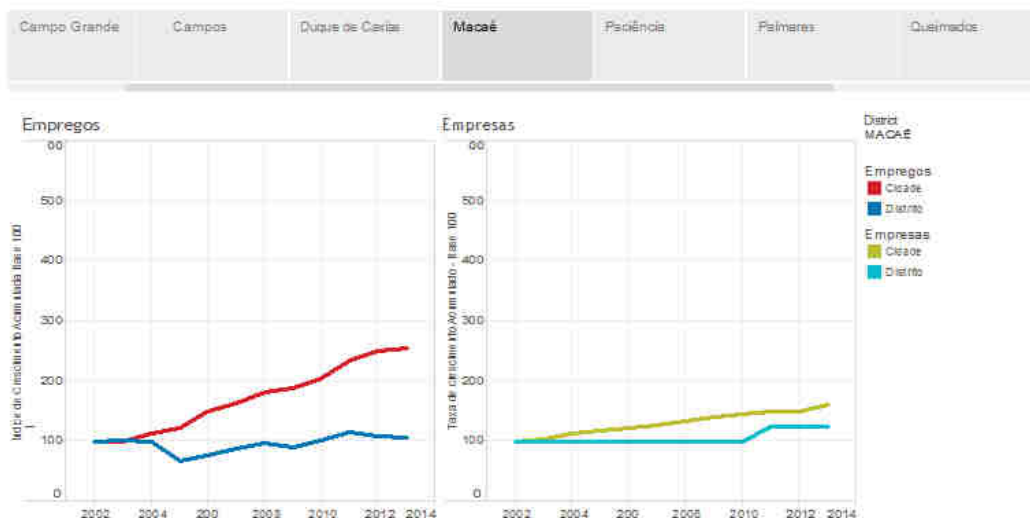


isa dos fatores, também apresenta desempenho abaixo da média comparado ao município tanto na geração de empregos, quanto na atração de empresas (Figura 12). Fato explicado pela oferta de grande quantidade de áreas destinadas ao desenvolvimento industrial no próprio município e região. Além dos 400 mil m² ocupados no distrito de Macaé, existem mais de 13 milhões de m² ofertados em empreendimentos privados na própria cidade e públicos nos municípios vizinhos, segundo levantamento do autor.

Figura 12 - *Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100* Macaé

Empregos e Empresas

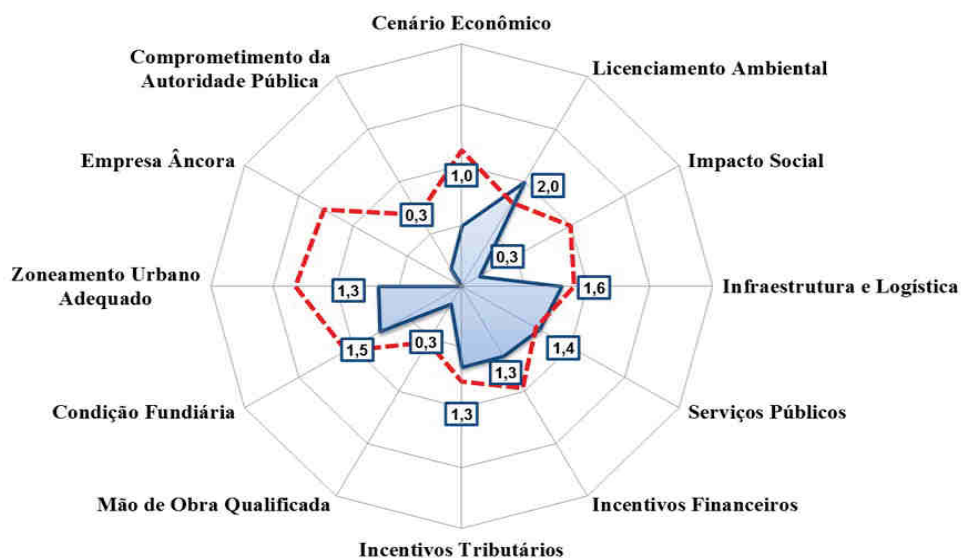
Taxa de crescimento acumulado - Base 100



5.5 DISTRITO INDUSTRIAL DE PACIÊNCIA

De acordo com a média aritmética das notas de todos os distritos industriais, o Distrito Industrial de Paciência foi o que obteve as piores notas. Podemos observar suas notas na Figura 13.

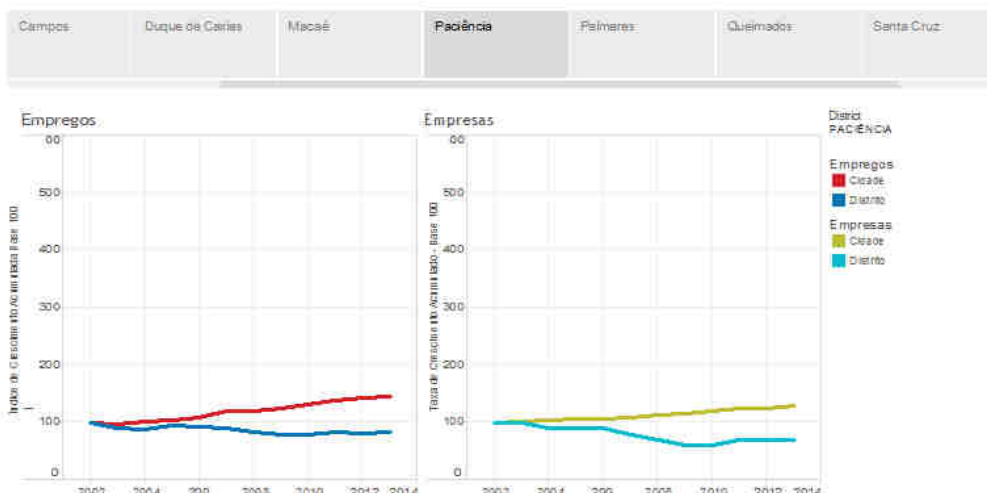
Figura 13 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Paciência



Os problemas sociais no entorno desse distrito são graves, cercado por comunidades, com elevado índice de violência urbana, problemas de acesso, infraestrutura e outros, tem provocado a desmobilização de empresas e postos de trabalho na região. O projeto que no início era uma alternativa locacional industrial, está se transformando rapidamente em problema social, conforme pode ser observado pelas baixas notas nos fatores de competitividade e taxas de atração de empresas e geração de empregos abaixo da média da cidade (Figura 14).

Figura 14 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100
Paciência

Empregos e Empresas
Taxa de crescimento acumulado - Base 100



5.6 DISTRITO INDUSTRIAL DE PALMARES

Situado próximo ao Distrito Industrial de Paciência, é possível imaginar que a média aritmética das notas dos fatores de competitividade desse distrito não seria muito diferente do distrito industrial localizado em Paciência, e de fato foi constatado. Terceiro pior distrito do *ranking*, apresentado na Figura 4. Todavia, podemos observar na Figura 15 que esse distrito obtém pontuações mais altas do que o seu vizinho.

No trabalho de campo, foi observado um menor grau de favelização quando comparado com o Distrito Industrial de Paciência. Além disso, por ser localizado às margens da Avenida Brasil, possui melhor acesso e facilidade logística. Contudo sua taxa de geração de emprego quando comparada a da cidade é menor a partir de 2010 e

apenas em 2011 apresentou atração de empresas acima da média do município (Figura 16).

Figura 15 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Palmares

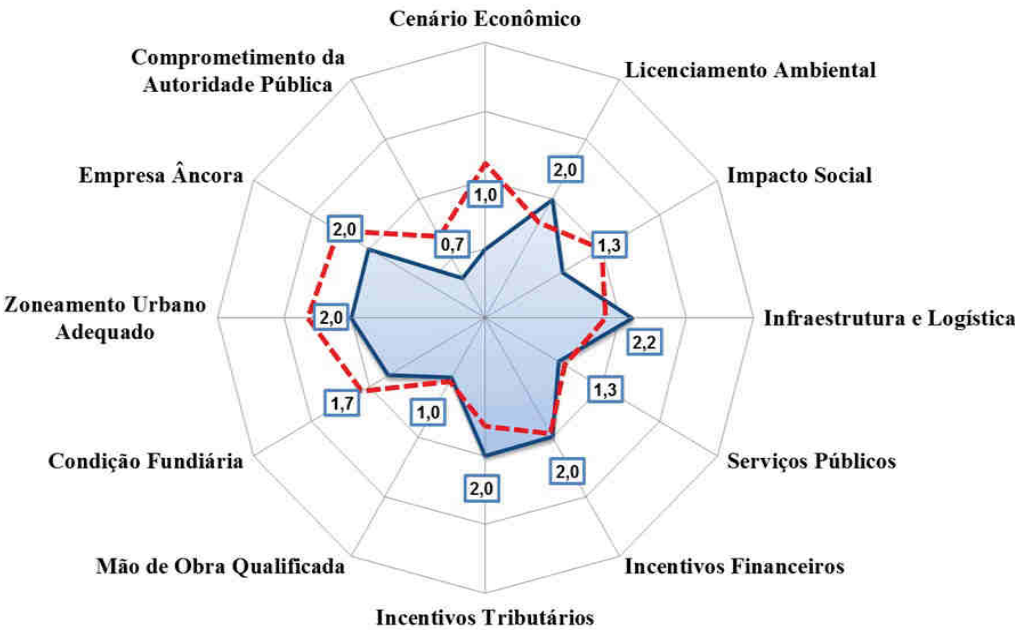
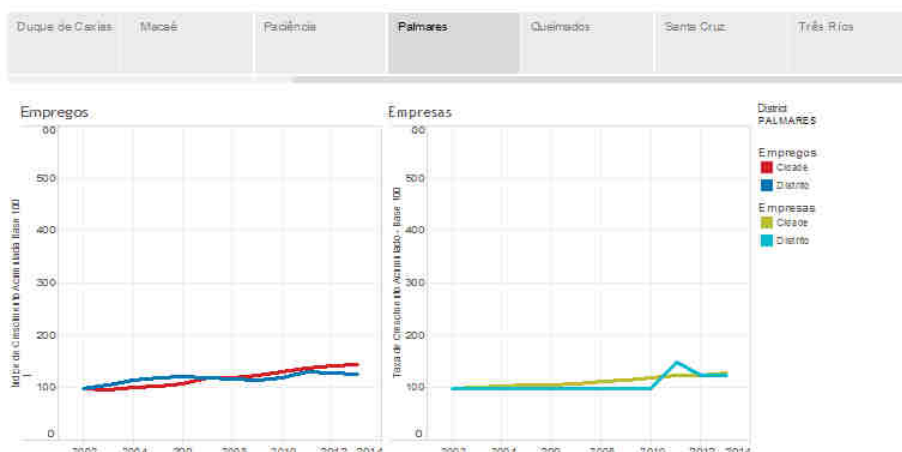


Figura 16 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100 Palmares.

Empregos e Empresas

Taxa de crescimento acumulado - Base 100

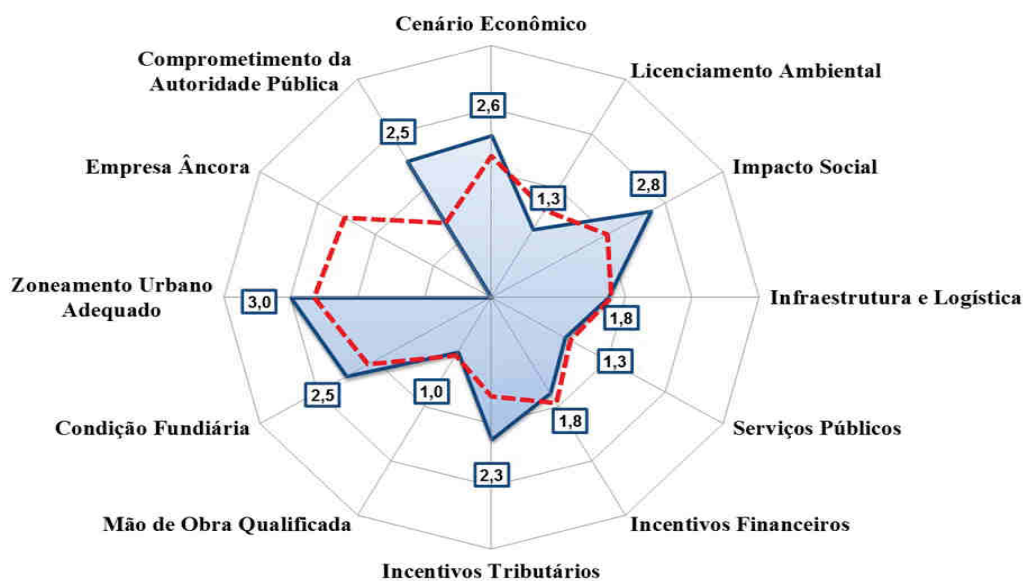


5.7 DISTRITO INDUSTRIAL DE QUEIMADOS

O Distrito Industrial de Queimados está na 4ª posição do *ranking*, segundo a Figura 4. Da mesma forma que ocorreu em outros distritos industriais, o fator Empresa Âncora não foi considerado, de acordo com os respondentes, um fator que contribuiu para o desenvolvimento do distrito.

O distrito possui uma associação, a Associação das Empresas do Distrito Industrial de Queimados (ASDINQ), que trabalha em prol do distrito contribuindo significativamente para uma melhor pontuação, conforme observado na Figura 17.

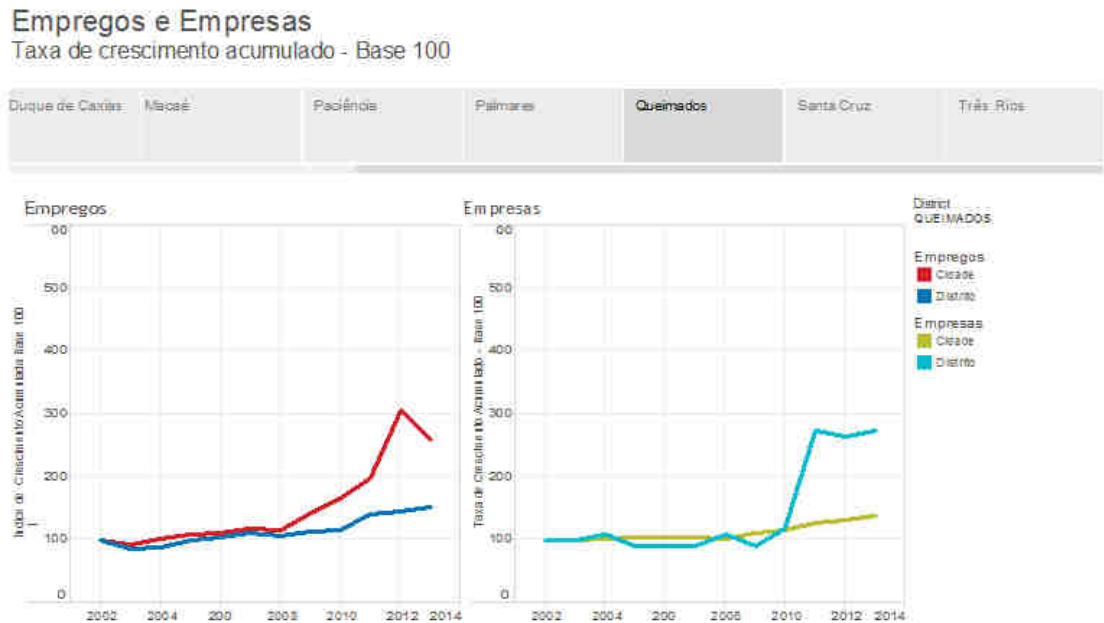
Figura 17 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Queimados



Infraestrutura e Logística, as boas notas dos fatores de competitividade, parecem sustentar as políticas públicas municipais,

a partir de 2008, taxa de crescimento da geração de emprego acima do município e estadual, a partir de 2010, conforme as curvas apresentadas na Figura 18.

Figura 18 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100 Queimados

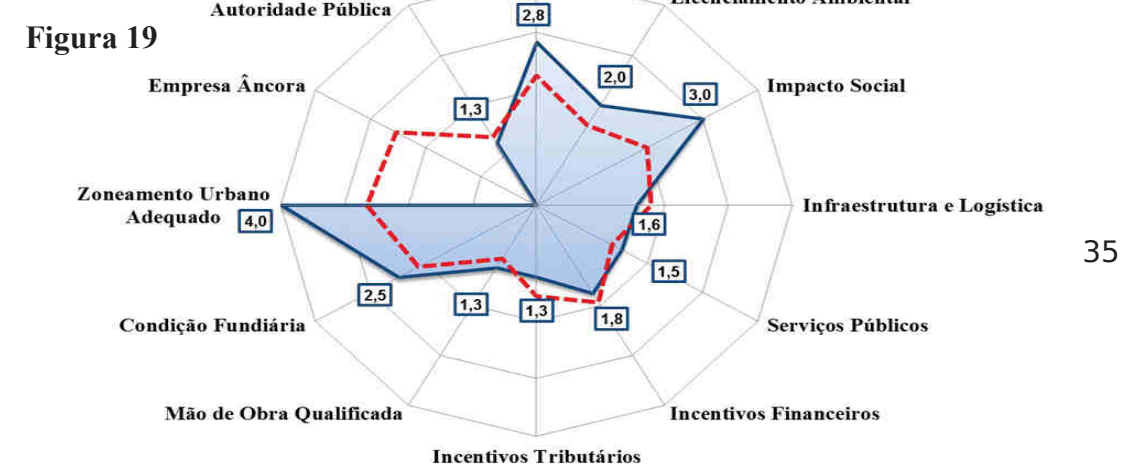


5.8 DISTRITO INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ

Terceiro melhor distrito, de acordo com o *ranking* da Figura 4, o Distrito Industrial de Santa Cruz é composto por empresas de médio e grande porte associadas à Associação das Empresas do Distrito Industrial de Santa Cruz e Adjacências (AEDIN), onde o trabalho realizado pela associação contribuiu significativamente para as notas apresentadas no gráfico abaixo (Figura 19).

O fator empresa âncora não foi considerado na média, pois correspondentes entenderam que não foi um fator que contribuiu para a competitividade do Distrito Industrial de Santa Cruz.

Figura 19 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Santa Cruz

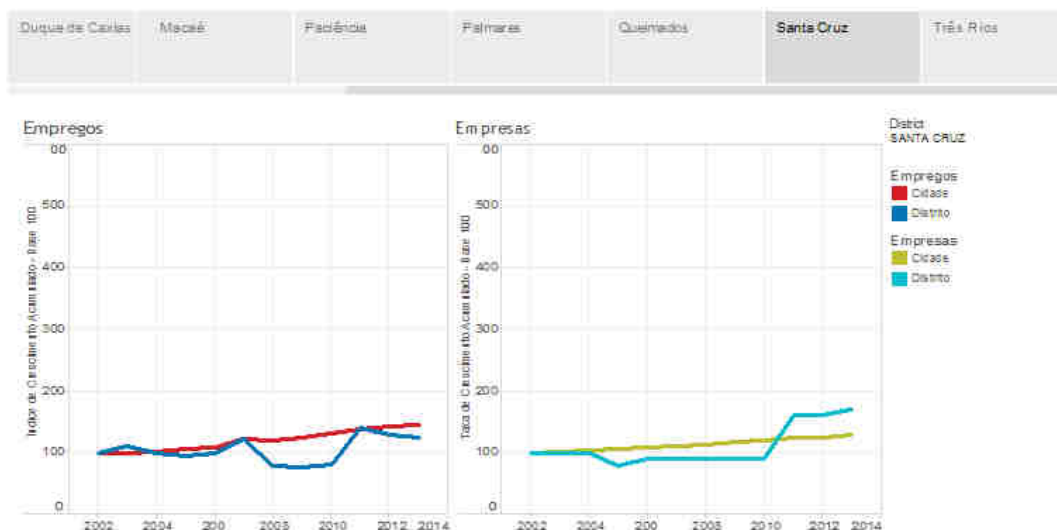


O Distrito apresenta uma taxa de crescimento na atração de empresas a partir de 2010 acima da média da cidade, contudo a taxa de geração de empregos no mesmo período é menor no distrito do que no município (Figura 20). A hipótese, que pode ser levantada, está relacionada ao elevado número de investimentos no setor de construção civil e infraestrutura nos municípios vizinhos no mesmo período, Itaguaí e adjacências, com empreendimentos portuários, arco metropolitano e unidades habitacionais, que podem ter levado o centro de gravidade de atração de empregos para fora do distrito em caráter temporário.

Figura 20 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100 Santa Cruz

Empregos e Empresas

Taxa de crescimento acumulado - Base 100



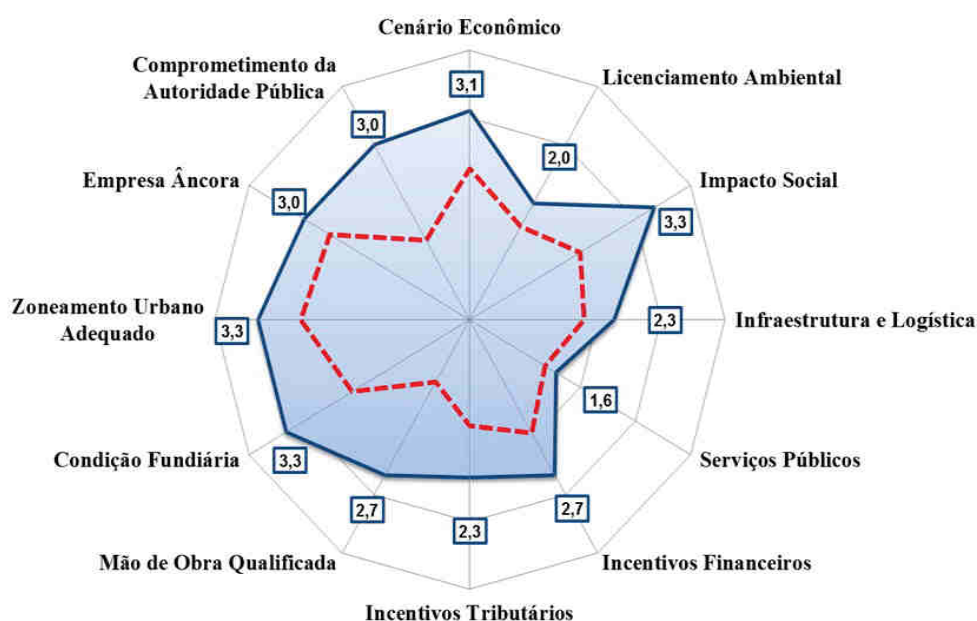
5.9 DISTRITO INDUSTRIAL DE SÃO JOÃO DA BARRA

Provavelmente, por ser o distrito industrial mais recente, o Distrito Industrial de São João da Barra foi o que recebeu as maiores notas do fator de competitividade, como observado na Figura 4.

A Figura 21 mostra que a média aritmética das notas de todos os fatores de competitividade está acima da média aritmética da nota de todos os distritos. Um caso particular desse distrito é a presença de um porto, que facilita no escoamento de produtos da região.

Cabe registrar que esse distrito não possui série histórica da RAIS, o que impediu uma análise mais profunda, relacionando fatores, geração de empregos e atração de empresas.

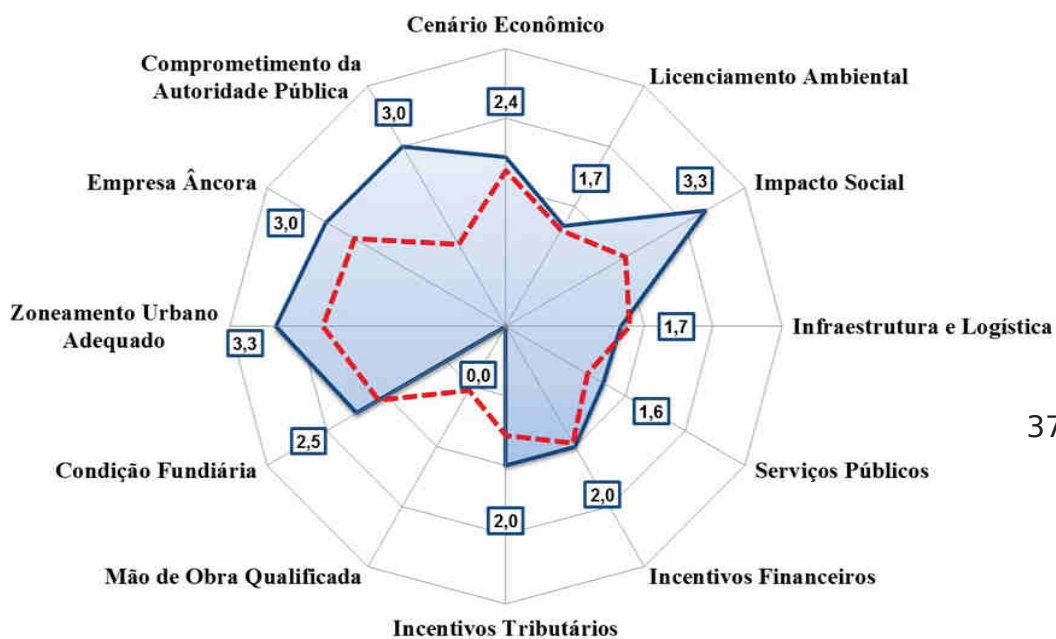
Figura 21 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de São João da Barra



5.10 DISTRITO INDUSTRIAL DE TRÊS RIOS

O resultado da pesquisa qualitativa realizada no Distrito Industrial de Três Rios é apresentado no gráfico abaixo (Figura 22).

Figura 22 – Média Aritmética das Notas dos Fatores de Competitividade no Distrito Industrial de Três Rios



Em visita de campo também foi observado uma pequena aglomeração de casas no entorno do distrito, mostrando que a sua presença gerou o impacto de favelização.

Entretanto, esse parece ser o mais bem sucedido empreendimento destinado à atração de empresas para o desenvolvimento industrial. Tanto na geração de emprego e atração de empresas do universo estudado, as taxas de crescimento de emprego foram identificadas acima da média desde 2002, quando comparadas ao município e a taxa de crescimento na atração de empresa cresce, também acima da municipal a partir de 2010, coerente com a estratégia de política pública do governo estadual no período (Figura 23).

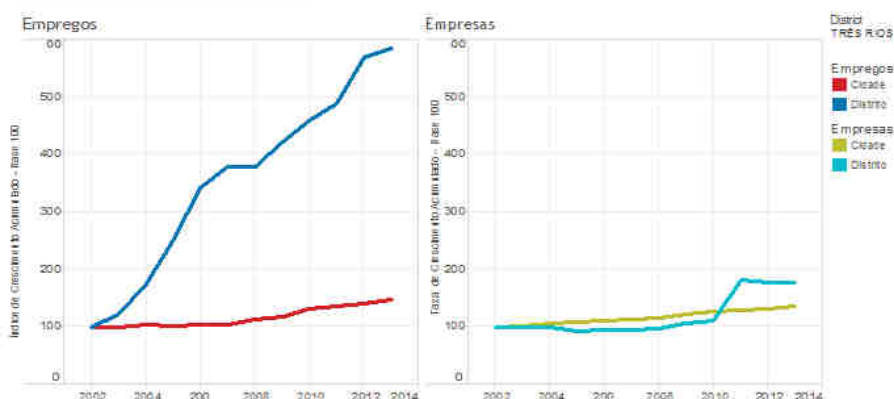
O Município de Três Rio e seu entono são considerados região com alto diferencial competitivo logístico, pois tem localização estratégica rodoviária, servindo de ponto de conexão do RJ para Minas Gerais (MG), Sul Fluminense (RJ) e São Paulo (SP), Espírito Santo (ES), Sul da Bahia (BA) e região metropolitana do Rio de Janeiro (RJ).

Figura 23 - Empregos e Empresas - Taxa de Crescimento acumulado - Base 100
Três Rios

Empregos e Empresas

Taxa de crescimento acumulado - Base 100

Duque de Caxias	Miracé	Paciência	Palmares	Queimados	Santa Cruz	Três Rios
-----------------	--------	-----------	----------	-----------	------------	-----------

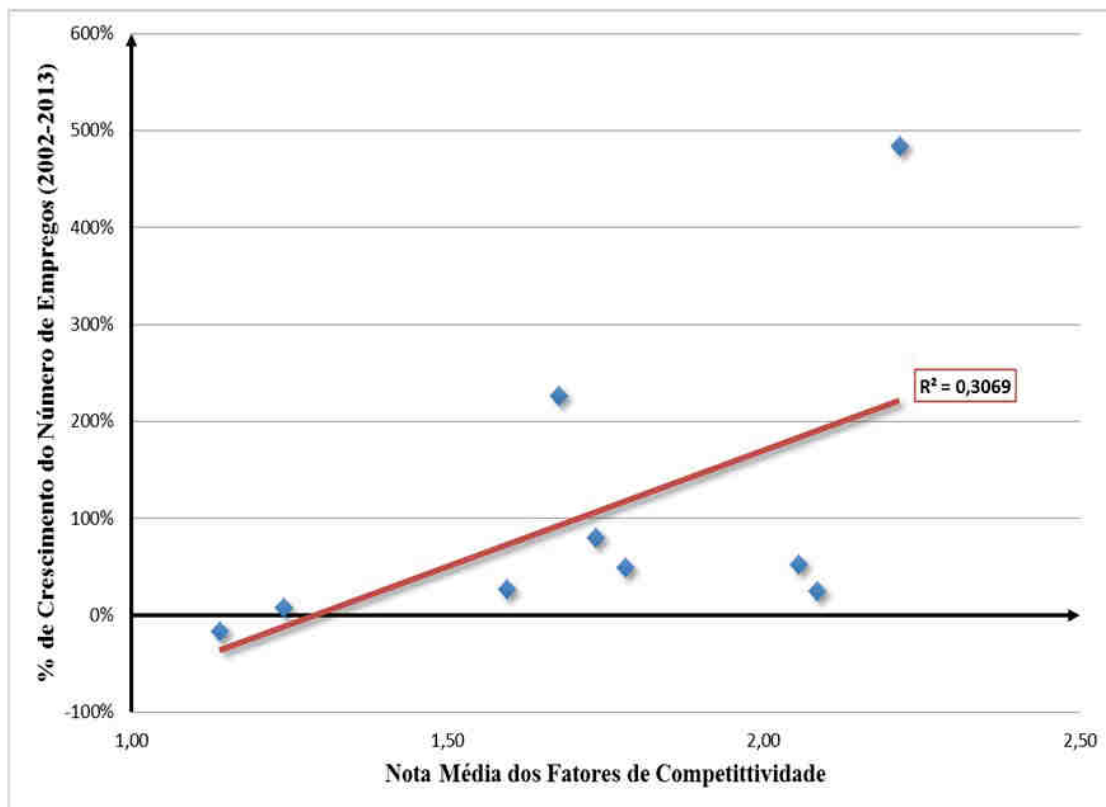


5.11 ANÁLISE COMPARATIVA DA MÉDIA ARITMÉTICA DAS NOTAS DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE COM O CRESCIMENTO DO NÚMERO DE EMPREGOS E EMPRESAS

Utilizando a base de dados da RAIS, foi realizado o levantamento do número de empregos dentro dos distritos industriais analisados nesse artigo, com exceção do Distrito Industrial de São João da Barra, onde não foram achados dados, pois como informado anteriormente, trata-se de um distrito recente.

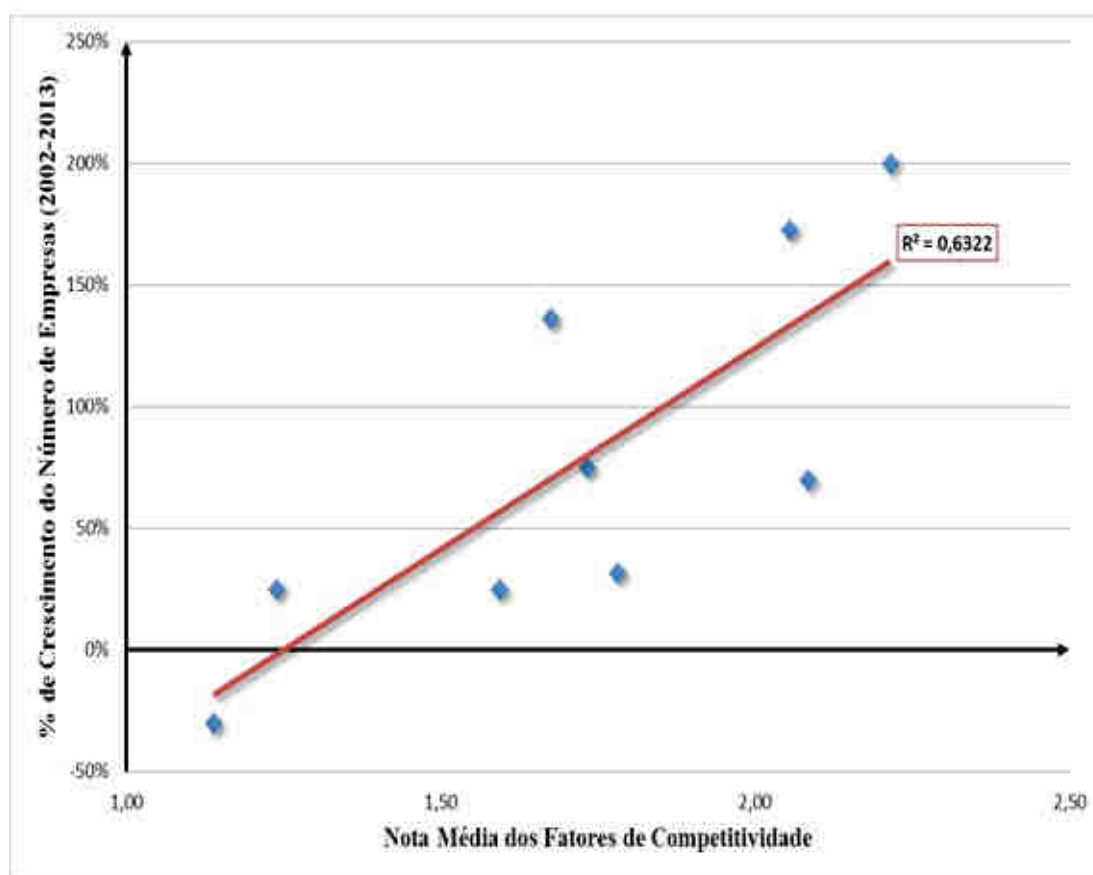
De acordo com Cohen (1988 *apud* FIGUEIREDO FILHO e SILVA JUNIOR, 2010) o valor de correlação está na faixa que pode considerado médio (0,3069), ou seja, há uma tendência de que, conforme as notas dos fatores de competitividade forem mais altas, maior será o percentual do crescimento de empregos. O gráfico a seguir (Figura 24), elaborado como gráfico de dispersão, apresenta essa tendência. Todavia entendemos que não há relação de causalidade entre esses valores, mas com o estudo realizado, onde analisamos todos os fatores de competitividade, e podemos entender que os distritos que possuem as melhores notas tendem a apresentar o melhor desempenho na geração de empregos.

Figura 24 – Relação Crescimento do Número de Empregos pela Nota Média dos Fatores



O gráfico a seguir (Figura 25) apresenta uma correlação que pode ser considerada forte, segundo Cohen (1988 *apud* FIGUEIREDO FILHO e SILVA JUNIOR, 2010). Da mesma forma que o explicado para o número de empregos, conforme temos uma pontuação mais alta no conjunto de fatores de competitividade maior é o percentual do crescimento de empresas na região. É importante ressaltar que os distritos industriais têm um espaço limitado para a ocupação das empresas, logo, após estarem completamente ocupados só surgirão novas empresas se substituírem as já existentes ou ocorrer uma ampliação da área do distrito industrial.

Figura 25 – Relação Crescimento do Número de Empresas pela Nota Média dos Fatores



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores de competitividade dos distritos industriais do Estado do Rio de Janeiro foram identificados, pesquisados qualitativamente e relacionados, através de ferramentas estatísticas, com a geração de empregos e atração de empresas para o interior de seus respectivos espaços organizados, assim como comparados com a geração de empregos e atração de empresas nos municípios onde se encontram instalados.

Os distritos industriais pesquisados, com exceção do DI de São João da Barra, criado após 2002, apresentaram tempo de implantação suficiente para serem relacionados com a base de dados da RAIS utilizada para essa análise, considerando o período de 2002 a 2013.

Os fatores de competitividade dos distritos industriais do Estado do Rio de Janeiro foram analisados individualmente para cada distrito, assim como tiveram sua média calculada considerando o universo da pesquisa, nesse caso também sendo considerado o DI de São João da Barra, prejudicado apenas na inexistência de dados da base RAIS.

Com relação aos fatores de competitividade dos distritos do Estado do Rio de Janeiro e a correlação com o sucesso e o insucesso na sua implantação, enquanto ferramentas de políticas públicas ou variáveis a serem consideradas nos investimentos de origem privada, quando relacionados a geração de emprego e atração de empresas, foram observados os seguintes aspectos:

Os distritos são áreas delimitadas e com logradouro definido, o que sem planos de ampliação, tem capacidade limitada para geração de emprego e atração de empresas.

Foram identificadas taxas de crescimento média dos empregos maior nos distritos do que nos municípios em Campo Grande, Duque de Caxias e Três Rios, e menor nos distritos de Campos, Macaé, Paciência, Palmares, Queimados e Santa Cruz.

Além disso, também pudemos observar que a taxa de crescimento do número de empresas, também comparando aos municípios, é maior nos distritos de Campo Grande, Campos, Duque de Caxias, Queimados, Santa Cruz e Três Rios, mas menor em Macaé, Paciência e Palmares.

Quando correlacionados os fatores com a geração de emprego foi identificada uma tendência de que, conforme as notas dos fatores de competitividade forem mais altas, maior será o percentual do crescimento de empregos dentro do distrito industrial.

Da mesma forma também foi identificada uma tendência de que, conforme temos uma pontuação mais alta no conjunto de fatores de competitividade, maior será o percentual do crescimento de empresas no distrito industrial.

O cenário econômico local pode ter gerado distorções em alguns resultados, possibilidade identificada prioritariamente nos municípios de Campos dos Goytacazes (Porto do Açu), Macaé (Exploração de petróleo *offshore*) e Santa Cruz (Porto de Itaguaí e Arco Metropolitano). Novos trabalhos precisarão considerar tais fenômenos.

Variáveis endógenas e não controladas nesse trabalho precisam ser tratadas através de métodos mais refinados para um melhor aproveitamento dos dados empíricos reunidos em trabalhos futuros, principalmente pela dificuldade em separar, qualificar e quantificar o potencial de geração de emprego e de atração de empresas de um distrito industrial, quando comparado ao potencial de atração do próprio município ou região de sua instalação.

Não foi possível identificar com precisão científica qual o fator ou conjunto de fatores têm maior impacto no sucesso ou insucesso dos empreendimentos, no entanto a tendência dos fatores correlacionados com a geração de emprego (correlação média) e

atração de empresas (correlação forte é relevante para projetos futuros de pesquisa).

Considerando a correlação média para empregos e alta para atração de novas empresas, indicando uma tendência de que um melhor desempenho dos fatores tende a gerar mais empregos e atração de empreendimentos, apontam a necessidade de estudos complementares, tanto no âmbito estatístico, quanto na revisão de fundamentos e metodologia para um entendimento mais preciso quando da necessidade de investimentos em EOs do tipo DI para o desenvolvimento industrial regional.

A seguir, reforçamos algumas percepções e apresentamos pontos estratégicos para o prosseguimento da tarefa de aprimoramento dos métodos de implantação das áreas dedicadas ao desenvolvimento industrial:

- O entendimento dos fatores e a análise das suas condições apontam para a necessidade do levantamento das áreas com potenciais para atração e retenção de investimentos através de projetos públicos ou privados que identifiquem áreas com vocação industrial, contribuindo para políticas públicas e análises privadas para novos empreendimentos. Existe a necessidade da criação de um banco de áreas disponíveis para atração de empreendimentos industriais e empresas do encadeamento produtivo da indústria, que atenda ao setor público e investidores interessados no Estado do Rio de Janeiro.
- O governo do Estado do Rio de Janeiro, assim como os municípios que sediam espaços organizados, devem dar especial atenção ao mapeamento dos seus respectivos empreendimentos industriais. Atentando em acordo com suas respectivas jurisdições, para que façam parte dos planos de desenvolvimento econômico e também dos Planos Diretores Urbanos (PDUs). Especial atenção aos fatores: ambiental, infraestrutura, mão de obra, serviços públicos e comprometimento da autoridade pública.
- Realizações de novas pesquisas qualitativas e quantitativas, bem como consultorias especializadas, deveriam ser contratadas para refinamento das bases de dados, número de empresas, número de empregos, faturamento e outras informações não consolidadas nas fontes públicas e privadas disponíveis. A falta de dados e informações tem comprometido planejamento público, assim como prejudicado investimentos privados.
- Por fim, para um melhor entendimento dos Espaços Organizados, assim como a sua correlação com o desenvolvimento industrial, novas pesquisas, estudos e diagnósticos complementares poderão ser propostos.

REFERÊNCIAS:

ALBERTI, F. **The concept of industrial district: main contributions**. INSME International Network for SMEs, 2010.

Disponível em:

<[http://scholar.google.com/scholar?](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:The+concept+of+industrial+district:+main+contributions#2)

[hl=en&btnG=Search&q=intitle:The+concept+of+industrial+district:+main+contributions#2](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:The+concept+of+industrial+district:+main+contributions#2)>. Acesso em: 17 maio. 2014.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. Disponível em:

<<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso: 8 out. 2014.

BARETTA, L.; VERONEZ, M. R.; REINHARD, A. O. Qualitative environmental analysis for industrial districts implantation using geoprocessing techniques. **International journal of environmental research and public health**, v. 5, n. 5, p. 457-63, dez. 2008.

BECATTINI, G. Riflessioni sul Distretto Industriale Marshalliano come Concetto Socioeconomico. **Stato e Mercato**, v.1, n. 25, abr. 1989.

BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER, W. (Eds.). **Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990. p. 37-51.

BECATTINI, G. Italian industrial districts: problems and perspectives. **International Studies of Management & Organization**, v. 21, n. 1, p. 83-90, 1991.

BESSA, E. S.; TEIXEIRA, M. G. C. Arranjos institucionais e participação social em experiências públicas locais. **Anais: Encontro Nacionais da ANPUR**, v.15, 2013.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, n. spe, p. 107-129, 2004.

BRITTO, J. Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira. **Nota técnica**, Rio de Janeiro, IE/UFRJ, n. 29, jun. 2000.

BRUSCO, S. The idea of the industrial district: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER, W. (Eds.). **Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990. p. 10-19.

CABETE, N. P. F. C.; DACOL, S. **Identificação das Características dos Arranjos Produtivos Locais**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...**Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008 Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_075_534_11508.pdf>. Acesso em: 16 set. 2014.

CASTELLS, M.; HALL, P. **Technopoles of the world: the making of 21st industrial complexes**. London: Routledge, 1994.

CODIN – COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. [2015]. Disponível em: <<http://www.codin.rj.gov.br>>. Acesso em: 7 jan. 2015.

COMISSÃO INTERESTADUAL DA BACIA DO PARANÁ – URUGUAI. **Projeto de um Distrito Industrial**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1968.

CORRÊA, R. L. **O espaço urbano**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ática, 1995.

COSTA, L. I. S.; NONATO, R. C. **A zona especial de negócios em Quissamã/RJ: desenvolvimento para o período pós-royalties**. In: XVI Encontro Nacional dos Geógrafos. **Anais...**Porto Alegre: Associação dos Geógrafos Brasileiros, 2010 Disponível em: <<http://www.agb.org.br/evento/download.php?idTrabalho=1808>>. Acesso em: 8 jan. 2015.

DAMAS, E. T. **Distritos Industriais da Cidade do Rio de Janeiro: gênese e desenvolvimento no bojo do espaço industrial carioca**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, Tese de Mestrado, 2008.

DIAS, A. V. C. **Consórcio Modular e Condomínio Industrial: Elementos para análise de novas configurações produtivas na indústria automobilística**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Tese de Mestrado, 1998.

FERRARI, C. **Curso de planejamento municipal integrado: Urbanismo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson. **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2010.

FINATTI, R. **Condomínios empresariais nas áreas metropolitanas do Estado de São Paulo: produção imobiliária e localização da indústria**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Tese de Mestrado, 2011.

FINATTI, R. **Condomínios Empresariais e Uso Corporativo do Território.** In: XIII Simpósio Nacional de Geografia Urbana. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 2013. Disponível em: <http://www.simpurb2013.com.br/wp-content/uploads/2013/11/1596_GT01.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2014.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FIRJAN. Disponível em: <<http://firjan.org.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

FRAGOMENI, A. L. M. **“Parques indústrias ecológicos” como instrumento de planejamento e gestão cooperativa.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Tese de Mestrado, 2005.

GARCIA, R.; ROMERO, S. M. S.; ARAUJO, V. C. **Padrões de localização industrial e distribuição regional da atividade produtiva: uma análise empírica aplicada ao estado de São Paulo.** In: XXXVII Encontro Nacional de Economia. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPEC, 2009a. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2009/inscricao.on/arquivos/000-487d5bdbabf08074d25c51f4b9570519.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2015.

GARCIA, R.; ROMERO, S. M. S.; ARAUJO, V. C. **Especialização e diversificação de aglomerações industriais: uma análise empírica aplicada às microrregiões do Estado de São Paulo.** In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009b. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_657_14388.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2015.

GARCIA, R.; ROMERO, S. M. S.; ARAUJO, V. C. **Padrão de localização da indústria brasileira de transformado plástico: uma análise da especialização e diversificação.** In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** São Carlos: ENEGEP, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_119_777_15558.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2015.

GINER, J.; MARÍA, M. Territorial systems of small firms in Spain: an analysis of productive and organizational characteristics in industrial districts. **Entrepreneurship & Regional Development**, n. 14, p. 211-228, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOOGLE MAPS. Disponível em: <<http://maps.google.com/>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HOENICKE, N. F. **O Distrito Industrial de Joinville/SC (1975-2007)**: análise crítica e propositiva. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, Tese de Doutorado, 2007.

HOFFMANN, R. C. **O segmento de malharia de Imbituva (PR) frente às mudanças recentes na economia brasileira**: uma abordagem à luz do debate sobre os sistemas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Tese de Mestrado, 2002.

KRUGMAN, P. R. **Geography and trade**. 1. ed. Cambridge: MIT Press, 1991.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. In: **Arranjos Produtivos Locais**: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2003.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MACMILLAN, S. **Toward a livable region? An evaluation of business park in greater Vancouver**. Universidade de British Columbia. 2004

MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório/Alfred Marshall**; tradução revista de Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCDONALD, F.; VERTOVA, G. Geographical concentration and competitiveness in the European Union. **European Business Review**, v. 13, n. 3, p. 157-165, 2001.

MELO, A. I. Distritos industriais marshallianos: o caso de Águeda. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, n. 12, p. 29-51, 2006.

MELO, J. **A região da Marinha Grande**: um Distrito Industrial? Coimbra: FEUC, Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, 1995.

MENDES, A. Condomínios Industriais e Empresariais na Região Metropolitana de Campinas (SP) - Brasil: Avaliação das Condições Gerais para a Reprodução do Capital. **Revista Geográfica de América Central**, p. 1-10, set. 2011.

MONETTI, E.; PASSONI, F. **O mercado industrial de condomínios de galpões modulares para locação na região metropolitana de São Paulo**: histórico da implantação e desempenho de mercado atual. In: VI Seminário Internacional da LARES. **Anais...**São Paulo: Conferência Internacional da LARES, 2006 Disponível em: <<http://www.lares.org.br/2006/artigo%20fernando%20passoni%20%20mercado%20industrial%20vfinal.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

MOREIRA, D. A. **Método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

NERY, M. G. S.; MENDES, A. A. O polo calçadista de Itapetinga (BA): um estudo das relações produtivas e dos aspectos políticos do espaço industrial. In: GERARDI, L. H. O.; LOMBARDO, M. A. **Sociedade e natureza na visão da geografia**. Rio Claro: Associação de Geografia Teórica - AGETEO, 2004, p. 245-265.

OLIVEIRA, A. M. R. **Análise da estrutura produtiva do polo calçadista de Jaú-SP**: suas implicações socioeconômicas e espaciais. Rio Claro: Universidade Estadual Paulista, Tese de Mestrado, 1999.

OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**, v. 2, n. 4, 2008.

OTTATI, G. Social concertation and local development: the case of industrial districts. **European Planning Studies**, v. 10, n. 4, p. 449-466, 2002.

PASSOS, W. S.; SILVA, R. E.; BARRAL, J. F.; MANSUR, A. F. U.; BORBA, R. C.; DIAS, R. S. **Localização industrial**: o determinismo do financiamento público - estudo de caso do município de Campos do Goytacazes - RJ. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...**Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2007_TR630471_9451.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2015.

PIMENTEL, C. F. Localização das indústrias e sua organização. **Textos sobre planejamento de áreas industriais**, São Paulo, p. 26-65, 1966.

PORTAL PREFEITURA RIO DAS OSTRAS. [2015]. Disponível em: <<http://www.riodasostras.rj.gov.br/>>. Acesso em: 8 jan. 2015.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p. 77-90, nov./dez. 1998.

PORTER, M. E. **Competição**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 9. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e de concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 12ª Reimpressão.

PYKE, F.; SENGENBERGER, W. Introduction. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Eds.). **Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990. p. 1-9.

REVISTA LOGÍSTICA. **Condomínios e operadores logísticos na Grande SP e Interior**. Disponível em: <<http://www.imam.com.br/logistica/noticias/condominios-e-operadores-logisticos/1772-novos-condominioslogisticos-na-grande-sp-e-interior>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

RODRIGUES, E. F.; PIZZOLATO, N. D.; BOTELHO, G. A.; SOUZA, R. O. A economicidade dos centros de distribuição: o caso do varejo. **Revista eletrônica sistema & gestão**, v. 9, n. 4, p. 518-526, 2014.

SALERNO, M. S.; DIAS, A. V. C. Product design modularity, modular production, modular organization: the evolution of modular concepts. **Actus du GERPISA**, n. 33, p. 61-73, jul. 1999.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**: elaboração de trabalhos científicos. 5.ed. – Porto Alegre: Sulina, 1976.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SAXENIAN, A. Silicon Valley and route 128: regional prototypes or historic exceptions? In: CASTELLS, M. (Ed.). **High technology, space, and society**. Beverly Hills: Sage, 1985a.

SAXENIAN, A. The genesis of Silicon Valley. In: HALL, P.; MARKUSEN, A. (Ed.) **Silicon landscapes**. Winchester: Allen and Unwin, 1985b.

SCHMITZ, H. **Flexible specialization**: a new paradigm of small-scale industrialization? University of Sussex / Institute of Development Studies. (IDS discussion paper, n.261). 1989.

SILVA, M. R. Efficiency statique et dynamique dans le modele du district industriel. **Investigação**, n. 46, p. 1-20, 1994.

SILVA, R. M.; VERONEZ, M. R.; THUM, A.B.; CARMO, C. F. **Analysis from viability for industrial district implantation inside the environmental protection area using GIS**. In: XX International Symposium. **Anais...**Torino: CIPA, 2005 Disponível em: <<http://cipa.icomos.org/fileadmin/template/doc/TURIN/742.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

SISTEMA FIRJAN. **Arranjos Produtivos Locais (APLs)**. Disponível em <<http://www.firjan.org.br>>. Acesso em: 5 out. 2014.

SOBREIRA, V. C. **Metodologia de seleção de município para recebimento de condomínio logístico e análise de viabilidade econômica de sua implantação**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Trabalho de Conclusão de Curso, 2012.

SOUZA, N. J. Desenvolvimento polarizado e desequilíbrios regionais no Brasil. **Revista Análise Econômica**, n. 19, p. 29-59, mar. 1993.

STRAUCH, O. Introdução (ensaio biobibliográfico sobre Alfred Marshall). In: MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório/Alfred Marshall**; tradução revista de Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos e pesquisa em administração**. 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2012.

VEDOVELLO, C. A.; JUDICE, V. M. M. J.; MACULAN, A.-M. D. Revisão Crítica às Abordagens a Parques Tecnológicos: Alternativas

Interpretativas às Experiências Brasileiras Recentes. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 3, n. 2, p. 103-118, 2006.

Ações Inovadoras: Excitando os Sabores e os Prazeres nos Bares e Restaurantes de Campina Grande-PB

Fábio de Oliveira Lucena
Moisés Ari Zilber
Francilene Moraes

Resumo

As inovações representam os passos dados pelas organizações, com vistas a propiciar novos produtos, novos serviços ou ainda a atuação em mercados antes não explorados. Levadas a efeito, as inovações devem agregar valor ao consumidor, com perspectivas estratégicas, ou seja, com o emprego de seus recursos e habilidades visando ao aproveitamento de oportunidades e à mitigação dos riscos do mercado. Neste sentido, este estudo teve por objetivo descrever as principais inovações de produtos e de serviços ocorridas nos bares e restaurantes de Campina Grande, no período de 2011 a 2014. Para tal, a investigação, de caráter descritivo, aplicou um método qualitativo, por meio da aplicação de entrevistas em roteiro padronizado com perguntas abertas, com o gestor responsável pela inovação de cada unidade investigada, o que totalizou cinco entrevistas. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e, em seguida, analisadas. Os resultados indicaram que as empresas introduziram inovações no período, variando desde a adoção de novos pratos, emprego de cardápios digitais, mudança de estrutura física, fornecimento de novos serviços de entretenimento. Inobstante o esforço de inovação empreendido, e considerando o elevado nível de concorrência, além da complexidade do mercado das empresas investigadas, suas inovações foram classificadas como incrementais, bem como apresentam um comportamento inovativo denominado reenquadramento. Ficou evidenciado que, apesar do segmento econômico analisado não estar situado entre aqueles com alta taxa de inovação, mas, devido à elevada concorrência, os bares e restaurantes são demandados por inovações em prazos muito curtos, não maiores a seis meses, *vis-à-vis* à sobrevivência organizacional.

Palavras-chave: Bares e Restaurantes; Inovações Incrementais; Reenquadramento de Mercado.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do mercado e, em especial, a concorrência atual exigem das organizações posturas rápidas para inovar e trazer benefícios aos seus clientes, numa perspectiva estratégica. As organizações desenvolvem estratégias com o fito de sobreviver economicamente. Por estratégia pode-se entender como um jogo que

uma organização adota entre seus recursos internos e habilidades em confronto com as oportunidades e os riscos que são criados em seu ambiente externo (GRANT, 1991).

Entre as ações que as organizações se fiam para se sustentar economicamente, a inovação representa uma decisão relevante em muitos mercados. A inovação se refere a uma ideia, método, ou objeto que é criado e que não se assemelha a padrões anteriores, e que tenha aceitação no mercado (OECD, 2005).

As inovações estão essencialmente associadas a aprendizagens e mudanças e frequentemente envolvem riscos e custos (TIDD; BESSANT, 2013).

No âmbito dos serviços, há diversos critérios competitivos, como, competência, velocidade do atendimento, flexibilidade, tangibilidade, entre outros, sobre os quais a inovação representa uma estratégia importante.

Setores como o de bares e restaurantes sofrem um processo de concorrência muito elevada, exigindo uma gestão adequada da inovação, de modo que as inovações sejam rápidas, consistentes e adequadas ao mercado. Independente do setor econômico no qual a inovação se opera, Nelson e Winter (1977) consideram que é possível identificar poucas estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em dado momento, o que facilita a compreensão dos processos de inovação.

Portanto, a presente investigação se debruça sobre a seguinte questão: Quais as principais inovações ocorridas no período de 2011 a 2014, em produtos e serviços, no segmento de bares e restaurantes de Campina Grande-PB?

Como objetivo principal se buscou descrever as inovações, de produtos e serviços, no período de 2011 a 2014.

Quanto aos objetivos específicos, pretendeu-se: verificar como as inovações são desenvolvidas; conhecer qual é a predominância do tipo de inovação; analisar os principais impactos nos critérios competitivos dos serviços, em face das inovações ocorridas.

Para alcançar os mencionados objetivos, realizou-se uma investigação descritiva- qualitativa, por meio de entrevistas padronizadas com perguntas abertas, que foram aplicadas face a face, com o gestor responsável pela inovação de cada unidade investigada, o que totalizou cinco entrevistas. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e, em seguida, analisadas, conforme modelo proposto por Bardin (2011).

Considera-se relevante a presente investigação, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, tendo em vista suas contribuições para área de estudo em questão. Melhor esclarecendo, contribuição teórica, no que se refere a ampliar o escasso número de estudos na área de inovações no segmento de bares e restaurantes. Já, do ponto de vista prático, a investigação pode revelar possíveis insights sobre

as práticas de gestão de inovação, contribuindo para um melhor gerenciamento das empresas do ramo.

Sendo assim, este artigo está dividido em cinco partes. A introdução expõe os objetivos da pesquisa e seus principais pilares teórico-metodológicos. A segunda traz um levantamento da literatura sobre inovação e serviços. A terceira, quarta e quinta partes abordam, respectivamente: os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa e discussão e, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma breve discussão teórica é abordada nesta seção. Primeiro, uma definição de inovação e suas tipologias são apresentadas. Em seguida, uma melhor caracterização do setor de serviços é tratada.

2.1. Inovação, suas tipologias e importância de sua gestão

A crescente exigência dos clientes e o processo de ampliação de suas necessidades mercadológicas requerem das empresas novas formas de servir ou novo escopo de produtos, por meio de inovações constantes.

Inovação é o emprego de novos conhecimentos, com vistas a oferecer um novo produto ou serviço que os consumidores demandem, conforme Afuah (1998). A inovação se refere a uma ideia, método, ou objeto que é criado e que não se assemelha a padrões anteriores, e que tenha aceitação no mercado (OECD, 2005).

A inovação representa a mudança no negócio em face da adição de um novo elemento ou uma nova combinação de velhos elementos, segundo a abordagem schumpeteriana (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). A partir dos conceitos acima, a inovação deve atender vários critérios: a) uso de novo conhecimento: novos conhecimentos propiciam à organização desenvolver novas capacidades, criar produtos e serviços ou melhorar os existentes e aperfeiçoar os processos organizacionais (CHOO, 2003). Para gerar novas e melhores opções, é preciso sonhar com ideias, antes de limitá-las a uma lista estreita de opções (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011); b) ineditividade do produto, serviço ou processo: a criação deve ser original, diferente dos padrões antigos (ROCHA, 2009); c) aceitação no mercado: o item criado deve oferecer valor comercial, ou seja, deve criar um valor econômico diferenciado para o cliente, na medida em que estabelece uma comparação positiva entre o que recebe (qualidades, benefícios, valores, utilidades) e o que fornece para adquirir e usar o produto (e.g. preço, sacrifícios), conforme Woodruff (1997). Corroborando a esse sentido, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 23) asseveram que, na inovação “a adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de clientes gera valor.”

As inovações podem se diferenciar sob diversas formas. Schumpeter (1934) classifica diversas tipologias de inovação. Uma delas diz respeito à mudança gerada, sendo inovações radicais aquelas que provocam grandes mudanças no mundo e inovações incrementais as que preenchem continuamente o processo de mudança. Uma outra classificação está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de inovação quanto à combinação ou tipo de mudança

Novo produto ou mudança qualitativa em produto existente	Também se aplica a um novo serviço
Inovação de processo	Diz respeito ao <i>modus operandi</i> de produzir, ou seja, ao método de produção.
Abertura de um novo mercado	Refere-se a um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer tenha esse mercado existido antes ou não.
Desenvolvimento de novas fontes de suprimentos de matéria-prima ou insumos	Está relacionado à conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou insumos, independente do fato de que essa fonte já era disponível ou teve que ser criada.
Mudanças na organização industrial ou de serviço	Estabelecimento de uma nova organização, como a criação ou a ruptura de uma posição de monopólio.

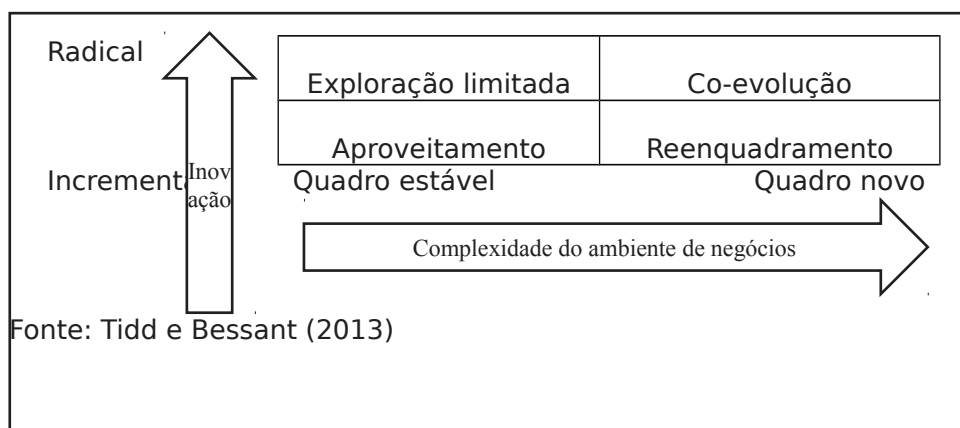
Fonte: Adaptado de Schumpeter (1934)

Quanto aos impactos gerados, a inovação pode ser radical ou incremental. Uma inovação é considerada radical quando há um desenvolvimento ou introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova (LEMOS, 2000). A ruptura causada pela inovação radical é significativa.

Noutro sentido, a inovação incremental atine à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização produtiva, dentro de uma empresa, sem alteração significativa da estrutura industrial (do segmento econômico) (FREEMAN, 1988). De acordo com Abernathy e Clark (1985), as empresas tendem a inovar de forma incremental, a partir das suas competências já estabelecidas. Entretanto, em ramos dinâmicos da economia, como tecnologia de informação e comunicação, “as empresas líderes são obrigadas [...] a reestruturar-se, abandonando linhas de produtos, práticas comerciais e modelos de negócios consolidados” (TIGRE; NORONHA, 2013, p. 124), recomendando-se, portanto, as inovações radicais.

Considerando o tipo de inovação e a complexidade do ambiente de negócios, Tidd e Bessant (2013) desenvolvem uma classificação de comportamentos inovativos, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Comportamentos inovativos



A Figura 1 indica que em ambientes mais complexos, onde há mudanças tecnológicas rápidas e a presença de muitos atores altera a concorrência, a inovação incremental se trata de apenas um reenquadramento do produto ou serviço e quando há inovação radical, verifica-se uma co-evolução. Quando o ambiente é estável, o processo de inovar por meio do simples aproveitamento dos recursos da organização resulta em inovações incrementais e, por outro lado quando há exploração limitada, constata-se inovações radicais.

Especificamente, em relação aos serviços, as inovações podem ser categorizadas em quatro tipos (SUNDBO; GALLOUJ, 1998): a) inovação de produto: um novo produto ou uma alteração qualitativa no mesmo; b) inovação de processo: são renovações dos procedimentos para produzir ou entregar o serviço, podendo ocorrer no processo de produção (back-office) ou na entrega (front office); c) inovação organizacional: novas formas de organização ou gestão, como a introdução de gestão da qualidade total etc.; d) inovação de mercado: novo comportamento no mercado, como, encontrar um novo segmento de mercado.

No que tange à inovação organizacional, a mesma pode ocorrer tanto no nível intra-organizacional (dentro da organização, incluindo, por exemplo, descentralização das funções de planejamento, operações e controle, operações em times de trabalho etc.) e no nível inter-organizacional (novas estruturas ou procedimentos que extrapolam as fronteiras da empresa, parcerias estratégicas), consoante Armbruster et al. (2008).

Sobre as estratégias adotadas em P&D, Nelson e Winter (1977) alertam para a necessidade das empresas observarem não apenas os fatores de demanda no mercado, mas também os fatores relacionados ao suprimento externo das organizações.

A inovação a ser adotada por uma empresa é definida de acordo com seus objetivos organizacionais, bem como a disponibilidade de recursos financeiros disponíveis para investir em novas tecnologias. Igualmente, o setor do mercado no qual a organização atua é fundamental para a definição do nível de inovação a ser introduzida (HORA et al., 2012).

Por outro lado, todo modelo de negócios requer um número de atividades-chaves. São aquelas ações principais que uma empresa deve executar para obter retornos satisfatórios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Logo, investir apenas numa única atividade-chave não é desejável, pois um conjunto maior de serviços e produtos amplia a possibilidade de rendimentos à empresa, sem, no entanto, haver perda de foco estratégico.

Henderson e Clark (1990) chamam a atenção para o fato de que os efeitos do desenho da inovação dependem da natureza da aprendizagem organizacional da firma, ressaltando que as mudanças na forma de interagir a estrutura de componentes de um novo produto ou serviço e através dos limites funcionais da organização requerem gestão explícita e atenção. A esse respeito, Tidd e Bessant (2013) corroboram a importância da aprendizagem organizacional, de extensiva comunicação, visão compartilhada e liderança, entre outros fatores, que são importantes para as empresas inovarem em condições descontínuas.

Nesse sentido, Heneman e Tansky (2002) afirmam que práticas adequadas de gestão de recursos humanos podem fomentar o acúmulo de energia sob a forma de ideias criativas e sobre como gerenciar melhor os capitais humano, social e organizacional, a fim de fornecer um produto ou serviço necessário para o mercado de forma mais eficaz.

Sobre a estratégia organizacional que a empresa deve adotar para conviver com a complexidade e velocidade que o mercado, Tidd et al. (2008) consideram que a melhor estratégia para inovação é incrementalista, mediante processos que envolvam: a) adoção de medidas deliberadas no sentido de um objetivo delineado; b) mensuração e avaliação dos resultados de tais medidas ou mudanças; c) ajuste, caso necessário, do objetivo e decisão sobre o próximo passo.

A estratégia, neste caso, teria um fluxo contínuo, em contraposição a uma postura linear ou eminentemente racionalista. Também, os autores acrescentam que é preciso um processo contínuo de aprendizagem, com vistas a inovações, que em sua maioria são incrementais, resultados da combinação de velhos conhecimentos em novos conhecimentos, mas que, por outro, emprestam importância às melhorias contínuas existentes nas organizações.

2.2. Serviços

O que distingue o serviço da manufatura não é simplesmente pelo resultado das operações. Um serviço de cozinha, por exemplo, num restaurante é um serviço, mas o fornecimento de alimentos para uma companhia de avião se assemelha mais à manufatura. Nesse sentido, o caracteriza um serviço é o encontro entre o fornecedor e o cliente no momento da produção (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Ressalve-se que o encontro pode ser tanto físico como virtual (e.g. B2C - *business to consumer*).

Gerenciar os serviços é uma tarefa distinta de administrar a produção de bens físicos, pois as características especiais dos serviços fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Algumas características que distinguem o serviço da manufatura revelam que os serviços têm resultados intangíveis e inseparáveis, como também são coisas abstratas não estocáveis, consumíveis no momento da produção (MILLS; MOBERG, 1982). Em virtude da intangibilidade do serviço: a) há poucas referências objetivas para o cliente perceber o valor do serviço; b) relação entre o cliente o prestador do serviço assume papel importante na satisfação daquele; c) há certa dificuldade na mensuração da produtividade do serviço, ou seja, dos resultados da operação (MILLS; MOBERG, 1982).

Stevenson (2001) apresenta uma outra percepção das diferenças entre bens e serviços, qual seja: a) o contato com o cliente: apresenta um grau mais elevado do que a produção de bens; b) a uniformidade do input: os serviços estão sujeitos a uma maior variabilidade de inputs do que nas operações típicas de fabricação; c) o conteúdo de trabalho de cada cargo: as demandas de trabalho nos serviços se centram mais na mão-de-obra do que em bens de capital; d) a uniformidade do output: o output nas operações de serviço é mais variável, o que tende a reduzir sua eficiência quando comparada com a produção de bens físicos; e) a forma de medir a produtividade: em operações de serviços, as variações no nível de demanda e nos requisitos de cada cargo tornam as medições mais difíceis de realizar; g) a garantia da qualidade: o desafio da mediação da qualidade é maior nos serviços, devido à simultaneidade entre produção e consumo, além da maior variabilidade dos inputs ou dos outputs.

Inobstante, as características acima estejam presentes em todas as operações de serviços, há diferenças entre as mais diversas classes de serviços, desde serviços altamente padronizados (e.g. serviço de correios, fornecimento de energia elétrica etc.) e serviços customizados (e.g. atendimento hospitalar, restaurantes à *la carte* etc.). Nesse sentido, as estratégias de serviços variam conforme a natureza do serviço. Para serviços padronizados, são priorizadas qualidade consistente, entrega pontual e custo baixo. Para serviços customizados, as estratégias se centram em projeto de alto desempenho e a customização (RITZMAN; KRAJEWSKY, 2004).

Alguns critérios competitivos devem ser observados nas operações de serviços, como, consistência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, acesso, custo, tangibilidade, credibilidade/segurança, competência e flexibilidade (GIANESI; CORRÊA, 1996). O Quadro 2 explicita cada um desses critérios de avaliação do serviço.

Quadro 2 - Critérios de avaliação do serviço

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Consistência	Conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo.
Velocidade de atendimento	Refere-se ao tempo (real e especialmente o percebido) que o cliente despende para receber o serviço.
Atendimento/atmosfera	Diz respeito a quão é agradável a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço.
Acesso	Envolve a facilidade com que o cliente tem acesso ao serviço, física ou virtualmente. (e.g. estacionamento, entrega a domicílio etc.)
Custo	Corresponde ao valor financeiro que o cliente fornece pelo serviço. O consumidor tende a associar níveis de preço mais altos a níveis mais altos de qualidade.
Tangibilidade	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações (bens facilitadores, equipamentos, instalações etc.)
Credibilidade/segurança	Diz respeito a percepção do risco do serviço adquirido, que tem relação com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que este tem do processo de prestação do serviço.
Competência	Habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço, em face das necessidades 'técnicas' do consumidor.
Flexibilidade	Capacidade de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude das necessidades dos consumidores, no processo ou no suprimento dos recursos.

Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa (1996)

É preciso sublinhar o papel do consumidor na percepção da qualidade do serviço, vez que cada vez mais, a capacidade de avaliação do consumidor tem sido acrescida pelo maior volume de informações disponíveis. Quando o consumidor tem maior qualificação, também tem um melhor entendimento para definir a qualidade do serviço ofertado (SKAGGS; YOUNDT, 2004). Nesse sentido, os modelos de negócio devem aprofundar a percepção de como as inovações se aproximem das demandas potenciais dos clientes, mediante a oferta de produtos e serviços personalizados (TIGRE; NORONHA, 2013).

As inovações nos serviços devem, a fim de que cumpram o requisito de aceitação no mercado (WOODRUFF, 1997), estabelecer acréscimo de desempenho em um ou mais dos critérios competitivos do Quadro 2.

Registre-se a importância do papel dos colaboradores nos processos de inovação, tendo em vista, inclusive, as mudanças requeridas. Um elemento central dos gestores é a aplicação de práticas direcionadas à motivação dos colaboradores de modo que os mesmos apresentem comportamentos desejados, com vistas a contribuir para o sucesso organizacional (MARTIN; FELLEZ, 2010). Como uma das práticas que consideram as pessoas em processos organizacionais, como as inovações em curso nas empresas, é preciso atentar para que tanto as necessidades físicas e sociais que influenciam o indivíduo, de alguma forma, em algum lugar ou em dado momento, igualmente influenciará que estímulo provoca a atenção do mesmo (MARTIN e FELLEZ, 2010), pois a motivação é

“um conjunto de forças internas que inicia, dirige e sustenta comportamentos deliberados” (Idem, p. 153). Os autores acrescentam que existem múltiplas forças que no trabalho que determinam o comportamento, sendo algumas delas originárias externamente ao indivíduo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação foi do tipo descritiva, pois buscou descrever determinada realidade sem nela interferir para modificá-la. (CHURCHILL JR.; IACOBUCCI, 2010), neste caso, as inovações de produtos e/ou de serviços ocorridas nos bares e restaurantes de Campina Grande. Também a pesquisa teve um cunho qualitativo, pois foi caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, sem procedimentos de mensuração (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A unidade de estudo foi as inovações mencionadas, ocorridas no período de 2011 a 2014, em cinco bares ou restaurantes que tivessem relação com o produto, o processo, a organização ou o mercado (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

O critério adotado para a escolha dos bares e restaurantes da cidade de Campina Grande e respectivos responsáveis foi o da acessibilidade.

Como técnica de coleta de dados, foram empregadas entrevistas face a face, com roteiro padronizado com perguntas abertas (Apêndice A), com o gestor responsável pela inovação (proprietário, gerente) da unidade investigada, totalizando cinco entrevistas, com o intuito de obter dados primários acerca das inovações adotadas pela organização. Os respondentes foram entrevistados no próprio local de trabalho em ambiente reservado, sendo suas declarações gravadas, com prévia permissão, exceto um participante que preferiu que não gravasse suas afirmações. Posteriormente, as entrevistas foram literalmente transcritas para análise. Para tratar e analisar as entrevistas, aplicou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011), por meio da técnica de análise por categorias.

4. RESULTADOS

A primeira questão da entrevista visou a caracterizar os estabelecimentos investigados. O Quadro 3 apresenta algumas características das empresas que colaboraram com a pesquisa. Verifica-se que as mesmas atuam em ramos diferentes da gastronomia, têm número diverso de colaboradores e apresentam tempos distintos de mercado. Todos os respondentes tinham um papel decisivo na empresa, sendo proprietários ou gerentes gerais. A diversidade do nicho de mercado em que atuam permitiu uma visão multifacetada do tema em estudo.

Na questão 2, indagou-se acerca de inovações ou mudanças nos últimos três anos, ocorridas nos produtos, no processo de produção (tanto no back-office ou no front-office), na organização ou ainda no mercado em que esta empresa atua. Várias mudanças ou inovações foram relatadas pelos respondentes, desde aquelas associadas aos alimentos servidos, aos serviços prestados, como também na estrutura física dos restaurantes pesquisados. O Quadro 4 sintetiza estas medidas inovadoras ou apenas consideradas como mudanças.

Quadro 3 - Caracterização dos estabelecimentos investigados

ESTABELECIMENTO ENTREVISTADO	SERVIÇOS NO ESTABELECIMENTO	Nº DE COLABORADORES	PAPEL DO RESPONDENTE NA ORGANIZAÇÃO
E1	Restaurante <i>à la carte</i> , grelhados, buffet de massas self-service, música ao vivo	19	Proprietário
E2	Restaurante <i>à la carte</i> , pratos diversos, pizzeria, Área de lazer para crianças	50	Proprietário
E3	Restaurante <i>à la carte</i> , comida regional	23	Proprietário
E4	Bar, restaurante <i>à la carte</i> , diversos, música ao vivo	27	Gerente geral
E5	Restaurante self-service, comida japonesa	40	Gerente geral
MÉDIA	-	31,8	-

Fonte: Os autores

Quadro 4 - Principais inovações ocorridas nos estabelecimentos

ESTABELECIMENTO ENTREVISTADO	INOVAÇÕES OU MUDANÇAS OCORRIDAS
E1	1) Criação do buffet de massas às quartas-feiras e domingos; 2) Funcionamento do pub musical (música rock) às quintas-feiras
E2	1) Introdução de flores comestíveis nos pratos, especialmente saladas; 2) Implementação do cardápio digital 3) Adoção do happy-hour infantil com cozinha kids.
E3	1) Adição de novos pratos.
E4	1) Adição de novos pratos, molhos diferentes
E5	1) Mudança da estrutura física e equipamentos; 2) Adição de novos pratos

Fonte: Os autores

As inovações apresentadas no Quadro 4 representam apenas alterações de pequena monta, com vistas às organizações se

adaptarem ao mercado local, logo são classificadas, conforme Freeman (1988), em inovações incrementais.

Um outro aspecto a ser considerado é o nível de complexidade do ambiente em que a inovação é empreendida. Apesar de bares e restaurantes não se enquadrarem em mercados cujas tecnologias se alteram muito rapidamente, como o mercado de computadores, por outro lado, a concorrência no segmento em estudo é muito grande e requer inovações, pelos menos incrementais em prazos curtos, como também o setor envolve vários atores ou variáveis que o tornam complexo (fornecedores convencionais, entretenimento, tipo de serviço caracterizado pela tangibilidade associada ao ambiente físico, aos pratos etc.). Nesse sentido, as inovações do Quadro 4, embora incrementais{FormattingCitation}, são consideradas como um reenquadramento do mercado, na visão de Tidd e Bessant (2013).

Apesar de todas as inovações se classificarem como incrementais, pode-se dizer que, no caso do estabelecimento 2, as suas inovações (flores comestíveis e, especialmente, o cardápio digital), apresentam um caráter mais inovativo, dada a ineditividade, pelo menos em nível de mercado geográfico.

Perguntados na questão 3 se, por ocasião da construção da ideia que gerou a inovação, houve alguma consulta ou discussão técnica com os fornecedores ou pesquisa com os clientes, os respondentes, via de regra, informaram que não houve uma pesquisa sistemática junto a fornecedores ou consultores técnicos, entretanto, no caso do entrevistado E2, este afirmou que, por ocasião da implementação de um cardápio digital, o mesmo teria se apoiado em fornecedores e consultores externos, como se depreende da fala do entrevistado:

Mas, dentro dessas inovações, uma delas que foi implementada em nosso estabelecimento foi o cardápio digital. Isso me cobrou de mim algumas pesquisas. Fui para o sul do país e acabou uma empresa na Paraíba desenvolvendo, que foi a primeira do norte-nordeste. Foi aqui no nosso estabelecimento. Foi também uma coisa inovadora, que agrega valor e que, de forma visual, torna mais atrativos os pratos. (E2)

Foi constatado também que as inovações tinham como inspiração o que os clientes sugerem ou transmitem de forma explícita, como, por exemplo, foi apontado pelo estabelecimento E4, quando o respondente asseverou que os consumidores passam dicas de pratos que experimentaram em outros estabelecimentos. Tal constatação também se apresentou explicitada pelo entrevistado E5:

Com clientes, sim. Não de forma ampla, mas sempre escutamos o que os clientes pedem. Já que, além do formulário que nós disponibilizamos aos clientes, a gente tem bastante aproximação com muitas pessoas que nos procuram, que são consumidores dos nossos produtos. Essas

peças nos dão feedback. Através delas, o que elas sugerem, o que elas pedem. (E5)

O acatamento de sugestões dos clientes, de modo a flexibilizar o mix de produtos e serviços a eles ofertados, converge para a flexibilidade apontada por Ganesi e Corrêa (1996) como uma das características dos serviços.

A questão 4 interpelou se as inovações implementadas trouxeram resultados positivos, sendo declarado pelos entrevistados que as inovações realmente carregaram retornos satisfatórios, como colocado pelo participante E3:

Com certeza. Isso passa justamente... Não é simplesmente por recebermos a informação que a gente coloca ela em prática. Hoje a empresa tem cinco casas espalhadas pelo Nordeste. [...] Com certeza, os (pratos) que existem hoje é porque trazem resultados positivos tanto para casa, como, principalmente, para os clientes. (E3)

O retorno financeiro, ou outro resultado que indique agregação de valor em face da inovação, é condição essencial para esta se constitua (OECD, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Logo, pode-se afirmar que as mudanças apresentadas se configuram como inovações.

As questões 5 e 6 indagaram se os consumidores perceberam as inovações implementadas e se houve relatos dos mesmos. O Quadro 5 apresenta algumas falas acerca destas questões.

Quadro 5 - Percepções e relatos apresentados pelos clientes sobre as inovações

ESTABELECIMENTO ENTREVISTADO	FALA DOS ENTREVISTADOS
E1	Teve diversos relatos. Inclusive a nossa característica do domingo à noite era... como a gente tem uma casa que funciona muito bem na sexta e no sábado, na quinta, na balada... com música ao vivo. No domingo a gente ficava muito sem espaço, a gente buscou um novo cliente. O cliente do buffet de massas, ele não existia. Passou a existir um novo cliente. E o que a gente tem é muito elogio.
E2	Sim, obviamente. Algumas coisas ficam de forma subliminar. Os clientes percebem isso, mas não passam isso. [...] Enfim, o acolhimento do cliente pelos nossos colaboradores. É um abraço que a gente chama de “abraçar sem abraçar”, que faz fidelizar o nosso cliente.
E3	[...] porque é justamente da resposta da resposta deles, logo após os primeiros dias de lançados estes pratos, que nós ficamos recebendo, através dos nossos colaboradores, recebendo as informações se de fato está satisfazendo ou não a nossa clientela. Então, aqueles que permanecem até hoje em nosso cardápio é justamente porque receberam o proveito da nossa clientela.
E4	Há comentários. Há comparações com outras unidades do grupo,

	de outras cidades. ^a
E5	<p>Sim. [...] Muitos falavam da estrutura anterior... Falam com saudosismo, mas, mesmo assim com o saudosismo, aqui superou a expectativa.</p> <p>A estrutura em si traz benefícios para a empresa em vários aspectos. Como eu citei também, a questão do funcionário ficar mais... ele sente que o ambiente está mais bonito, mais agradável, ele rende bem mais, a qualidade do serviço é aprimorada e isso é passado para o cliente.</p>

Fonte: Os autores

Nota: ^a Como não foi gravada a entrevista do participante E4, trata-se de uma paráfrase da fala.

Algumas considerações são ressaltadas a partir do Quadro 5, quais sejam: a) o entrevistado E1 informou que a adoção do buffet de massas ofertado aos clientes nos domingos preencheu uma lacuna de mercado, e, neste sentido, conquistou um consumidor que não existia. O emprego da capacidade da empresa em realizar outras atividades atinentes ao negócio, com vistas a obter retornos satisfatórios vai ao encontro do que Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam; b) as percepções dos clientes nem sempre não explicitadas de forma ostensiva, podendo, ser expressadas de forma subliminar ou tácita, como declarou o participante E2. Isto impõe uma capacidade mais acentuada dos gestores para apreenderem as percepções dos clientes em virtude de inovações em serviços; c) o entrevistado E5 ressaltou um aspecto não abordado pelos demais respondentes, quando sublinhou o papel e a resposta dos clientes internos da empresa, ou seja, seus colaboradores, que manifestaram satisfação com as mudanças, especialmente, na questão da estrutura física que alterou as condições de trabalho, sendo a prática adotada pela organização em conformidade com as recomendações de {FormattingCitation}Martin e Fellenz (2010), acerca da fomentação de motivação nos funcionários.

Na questão 7, a pesquisa procurou saber que aspectos do pessoal do back-office e do front-office teriam sido impactado em face mudanças ou inovações relatadas. A considerações neste quesito foram pouco elucidativas, pois apenas os respondentes colocaram que as mudanças foram acompanhadas por capacitações e treinamentos pontuais, com adaptações da capacidade e das competências dos funcionários, não se mencionando alterações significativas dos processos operacionais. Veja-se algumas falas dos entrevistados sobre este aspecto:

Na verdade a gente é uma casa tradicionalmente *à la carte*. Para funcionar o buffet de massas, o processo modificou, a cozinha abre mais cedo justamente para preparar. O *la carte* é feito na hora, e o buffet é feito com pelo menos duas horas de antecedência. (E1)

Mudamos sim. Não basta investir somente na estrutura física, nos equipamentos, mas principalmente nas pessoas. Desde que nós viemos par cá, nós participamos de vários

treinamentos, manipulação de alimentos, o pessoal que a gente chama de pessoal da retaguarda... treinamento pelo SEBRAE, treinamento pelo sindicato dos bares e restaurantes. (E5)

Indagados na questão 8 se houve melhora nos resultados financeiros da sua empresa em face das inovações, os participantes responderem que sim, corroborando com o que já houvera sido constatado na questão 4, que abordou a existência de resultados positivos.

A última e nona questão perguntou se havia na organização uma preocupação sistemática com o desenvolvimento de novos produtos e serviços (times dedicados à pesquisa e inovações, capacitações específicas, participação em feiras e eventos que fomentam as inovações no seu setor etc.), sendo respondido que: a) não havia times dedicados à pesquisa e/ou inovação; b) não ocorria capacitações específicas sobre inovações.

Entretanto, foi relatado pelos entrevistados que os diretores das unidades investigadas participavam de feiras e eventos na área e em áreas correlatas, com vistas a fomentar as inovações.

Apesar das empresas investigadas não apresentarem uma estrutura sistemática voltada à inovação, pode-se consignar que as mesmas desenvolvem uma estratégia incremental (TIDD et al., 2008), inobstante incipiente.

Por fim, registre-se que os participantes em vários momentos demonstraram o relevo que as inovações trazem para seus negócios, como a oitava das entrevistas registrou:

É uma necessidade sempre você ter que se inovar. (E1)

Então eu durmo e acordo pensando e, partir dessas ideias, eu começo a discutir comigo, depois eu busco outras pessoas e, por fim, eu finalizo as ideias com uma agência de marketing, que ela só faz modular a ideia. (E2)

Como você bem sabe, a concorrência é muito grande e a gente para sobreviver hoje, a gente tem que criar [...]. (E3)

Um dos sócios faz pesquisa permanentemente. (E4)

Não, isso aí não, não temos uma equipe específica para isso não. Mas, sempre tentamos colocar algo diferencial no nosso alimento [...]. (E5)

A inovação é um elemento crucial para a sobrevivência das organizações. Nesse sentido, as empresas investigadas demonstram - em menor ou maior grau - estabelecer medidas *vis-à-vis* inovações que as mantenham no mercado. Por exemplo, o entrevistado E2 deixou claro sua permanente preocupação, inclusive, em sonhos, com as inovações, em acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), que afirmam ser necessário sonhar - *latu sensu* - com ideias inovadoras.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação se constitui como a adoção de um novo serviço ou produto oferecido ao cliente que resulte em benefícios aos mesmo e, por conseguinte, à empresa. Pode ter uma abrangência de um mercado local ou em um mercado mais amplo. Também pode ser incremental (maior parte dos casos) ou radical.

Na presente pesquisa, foram observadas apenas inovações incrementais, embora tenha sido constatado uma preocupação inovadora dos estabelecimentos investigados, inclusive pelo relato dos mesmos terem destacado a concorrência acentuada do ramo, impondo-os a implementarem adaptações, mudanças e inovações em prazos curtos, não superior a seis meses. Este comportamento inovativo se caracteriza por um reenquadramento no mercado. Somado a essa preocupação, verificam-se iniciativas de aprendizagem e capacitação em feiras e eventos, portanto, constata-se uma estratégia incrementalista nas organizações pesquisadas.

Entretanto, foi identificado uma estrutura organizacional incipiente com relação aos processos de inovação, recomendando-se a adoção de políticas e ações mais planejadas e deliberadas visando a inovações constantes.

Ressalte-se, como explicitado em alguns casos, o papel dos colaboradores, que deve ser contemplado nas inovações, ou como participantes do processo ou como usuários dos benefícios implementados.

O presente estudo, todavia, apresentou certas limitações, como, por exemplo, não foi possível, diante dos dados coletados, estabelecer uma melhor avaliação das empresas, de modo que se identificasse o nível de suas estratégias inovativas. Isto requereria um aprofundamento sobre as políticas, decisões e ações no tocante aos processos de inovação, aspectos que não foram contemplados nesta pesquisa, pois seu objeto de estudo se voltou às inovações adotadas nos últimos três anos pelas empresas analisadas.

É necessário registrar que aspectos empreendedores - como prazer em implementar mudanças positivas em suas organizações - estão presentes naqueles gestores que instituem inovações em suas empresas. Neste sentido, um pouco de "sonho e paixão" pelos negócios fomentam as inovações, que, no caso de bares e restaurantes, agradam o sabor dos clientes.

Por fim, espera-se que o presente estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão dos estudos sobre inovação de produtos e/ou serviços no ramo gastronômico, sobretudo no que se refere aos bares e restaurantes da cidade de Campina Grande, ampliando assim, os estudos da área. Futuras pesquisas poderão suprir as limitações apontadas.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, v. 3, n. 22, p. 3-22, 1985.

AFUAH, A. *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press, 1998.

ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, A.; KINKEL, S.; LAY, G. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

CHURCHILL JR., G. A.; IACOBUCCI, D. *Marketing research: methodological foundations*. South-Western: Cengage Learning, 2010.

FREEMAN, C. Introduction. In: DOSI, G. et al. (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: Frances Printer, 1988.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W. Human resource management models for entrepreneurial opportunity: existing knowledge and directions. In: KATZ, J. A.; WELBOURNE, T. M. (Eds.); *Managing people in entrepreneurship and human resource management*. Oxford: Elsevier Science, 2002. p.55-81.

HORA, G. B. DA; FREIRE, J. M. DE L.; SANTOS, M. R. F. DOS; XAVIER, M. G. P. Inovação no setor da cachaça: o caso do Engenho Triunfo no município de Areia (Paraíba-Brasil). In.: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14, 2012, Bauru. *Anais...* Bauru: FEB/UNESP, 2012.

LEMONS, C. A inovação na era do conhecimento. *Parcerias Estratégicas*, v. 8, p. 157-180, 2000.

MARTIN, J.; FELLEENZ, M. *Organizational behaviour & management*. 4.ed. Andover: South-Western Cengage Learning, 2010.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILLS, P. K.; MOBERG, D. J. Perspectives on the technology of services operations. *Academic of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 467-478, 1982.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, v. 6, p. 36-76, 1977.

OECD. *Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OCDE, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

REBECCA M. HENDERSON; KIM B. CLARK. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 9-30, 1990.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKY, L. J. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROCHA, L. C. *Gestão estratégica - criatividade e inovação: como adaptar-se às mudanças*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

SKAGGS, B. C.; YOUNDT, M. Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 85-99, 2004.

STEVENSON, W. J. *Administração das operações de produção*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation in services*. Oslo, 1998.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 5. ed. New York: John Wiley & Sons, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B.; NORONHA, V. B. Do mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócios nas tecnologias da informação e da comunicação. *R.Adm.*, v. 48, n. 1, p. 114-127, 2013.

WOODRUFF, R. B. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Como o Sr(a) caracteriza os serviços prestados neste estabelecimento? Em outras palavras (à la carte, self-service, tipos de alimentos, serviços de entretenimento)?
2. Nos últimos três anos, que mudanças (inovações) foram adotadas que alteraram o produto, o processo produtivo - tanto no back-office (processo de produção) ou front-office (entrega, atendimento) - a organização (estrutura de trabalho, divisão de tarefas) ou o mercado em que esta empresa atua (novos mercados, p ex.)? Explique-as, por favor.
3. Por ocasião da construção da ideia que gerou a inovação, houve alguma consulta ou discussão técnica com os fornecedores ou pesquisa com os clientes? Explique, por gentileza.
4. Estas inovações trouxeram resultados positivos? Explique, por obséquio.
5. Os consumidores perceberam essas inovações? Em que aspectos (custo, atendimento, diferença de serviço prestado etc.)? Poderia explicar, por favor.
6. É possível relatar algumas percepções dos clientes em face das novidades?
7. As mudanças nas inovações refletiram em que aspectos do pessoal do back-office e do front-office? Mudou a forma de produzir, de organizar as tarefas?
8. Houve melhora nos resultados financeiros da sua empresa em face das inovações?
9. Há na organização uma preocupação sistemática com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como, por exemplo:
 - a) Times dedicados à pesquisa e inovações;
 - b) Capacitações específicas;
 - c) Participação em feiras e eventos que fomentam as inovações no seu setor.

Um Estudo das Inovações Ocorridas na Indústria de Panificação da Cidade de Campina Grande-PB nos Últimos Anos

José Gomes
Marcílio Junior

Resumo

As padarias evoluíram muito nos últimos anos, elas deixaram a fabricação artesanal de pães, biscoitos, bolos e outros produtos e se transformaram em centros de conveniência, gastronomia e serviços. Elas passaram por transformações importantes para o aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos. Diante deste contexto, o principal objetivo deste estudo, foi identificar as principais inovações ocorridas na indústria de panificação na cidade de Campina Grande-PB nos últimos anos. Utilizou-se o método qualitativo de pesquisa a partir da análise de entrevistas, envolvendo os proprietários de três grandes panificadoras da cidade. Após transcrição das entrevistas foi feita a análise dos dados de forma descritivo-interpretativa. Após análise, os resultados evidenciaram que esse segmento evoluiu de maneira satisfatória e inteligente a ponto de estreitar relacionamentos com clientes e fornecedores. Ao mesmo tempo foram verificadas inovações em produtos e processos, incentivo ao *foodservice* e a qualidade da oferta dos produtos e serviços comercializados. Comprovou-se ainda, que o segmento de panificação na cidade é bastante concorrido, o que tem levado os proprietários das três panificadoras pesquisadas, a uma acirrada, mas amigável disputa por inovações mais radicais, como forma de atrair uma maior clientela.

Palavras-chave: Inovação; Panificação; Inovação de Produtos; Inovação de Serviços.

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria - ABIP em parceria com o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), a panificação está entre os maiores segmentos industriais do país. Em 2012, o índice de crescimento das empresas de Panificação e Confeitaria foi de 11,6%, o que representa, em termos financeiros, um faturamento de R\$ 70,29 bilhões. Nos últimos anos, as panificadoras passaram por transformações importantes para o aprimoramento dos produtos e serviços. Dentre essas, as que oferecem um serviço completo de *foodservice* e de conveniência registrou um aumento de mais de 15% e foram as que mantiveram o setor em crescimento (ABIP/ITPC, 2014).

O setor industrial de Panificação no país, do ponto de vista econômico, encontra-se em movimento e evolução. O processo de inovação na produção, as novas maneiras de comercialização de produtos, a oferta de *foodservice* e o modelo de conveniência são características responsáveis pelo crescimento constante.

Em Campina Grande esta realidade não é diferente, percebe-se o grande avanço do setor na cidade. Muitos empresários estão atentos ao público e as suas diversas necessidades, inovando em produtos e processos, diferenciando-se no *foodservice*, na qualidade da oferta dos produtos e serviços comercializados, impulsionando o crescimento desse segmento.

Diante deste contexto, o presente estudo perfaz o seguinte problema de pesquisa: Quais foram as principais mudanças ocorridas na indústria de panificação que se caracterizaram como inovação, em relação à comercialização e à diversificação de produtos nas principais panificadoras da cidade de Campina Grande nos últimos anos?

O objetivo geral deste estudo é identificar as principais inovações ocorridas na indústria de panificação na cidade de Campina Grande, tendo como objetivos específicos: verificar aquisição de novos equipamentos; a diversificação de produtos; averiguar mudanças nos processos de produção de pães; analisar a oferta de *foodservice* e conveniência dessas panificadoras; e identificar as inovações em Layout.

2 REVISÃO DA LITERATURA

No setor de panificação, alguns empreendimentos passaram por verdadeiras transformações, destacando-se aqueles que se converteram de um modelo tradicional para o modelo denominado de conveniência (BENEDETTI; TORKOMIAN, 2009).

Para Benedetti e Torkomian (2009, p. 11), manter-se atualizado, lançar novos produtos e serviços de acordo com as exigências dos clientes, são práticas verificadas como essenciais para o êxito das padarias de conveniência no setor de panificação e essas medidas são consideradas como inovação. Para o setor de panificação a estratégia de inovação está diretamente relacionada ao mix de produtos e todas as outras atividades relacionadas ao segmento.

Conforme os autores:

O lançamento de novos produtos ocorre com o cuidado em respeitar o gosto dos clientes e o preço que estão dispostos a pagar. Assim, criam-se estruturas experimentais de degustação e simulações na determinação do preço dos novos produtos, tendo em vista que, por não haver similar no mercado, esses produtos podem ser fontes de lucros acima dos normais em um período inicial. Após um primeiro período de comercialização dos novos produtos, variações são criadas explorando o potencial de atração conquistado pelo produto

e aceitação dos consumidores. (BENEDETTI; TORKOMIAN, 2009, p. 11).

Muitas são as mudanças que ocorrem de maneira acelerada no setor de panificação, as alterações em novos modelos de comercialização de produtos e serviços sobressaem como o diferencial competitivo mais importante. Avaliar o processo de inovação, como tais modificações irão agradar os consumidores e garantir que este seja o mecanismo para que as organizações alcancem seus objetivos é de fundamental importância para o sucesso do segmento.

Para Pires et al. (2009), o segmento de panificação no Brasil, de 1994 a 1997 teve uma queda de crescimento considerável. O número de padarias artesanais que em 1994 era de 60 mil, em 1997 caiu para 55 mil, aproximadamente, resultado proporcionado pelo baixo consumo de produtos de panificação pela população. De acordo com os mesmos autores, aspectos inovadores fazem a diferença na proporcionalidade de consumo de produtos ofertados pelas panificadoras. Dentre os fatores apontados pelos autores, para essa redução no número de padarias artesanais, identificou-se que muitas dessas organizações são compostas por uma gestão familiar e muitas delas, sem o conhecimento técnico adequado para evoluir no mercado e se manter na concorrência com os novos empreendimentos que surgem a cada dia. Em meio a estas circunstâncias faz-se necessária uma análise do comportamento do consumidor, sair de um modelo tradicional e investir na variedade. Assim, a conveniência é a saída para alcançar as mudanças ocorridas no modo de vida das pessoas. As padarias deixaram de fabricar apenas pães para se transformarem em *Delicatessen*. Com esse novo conceito, as “padarias” passaram a oferecer aos seus clientes outras mercadorias geralmente encontradas em gôndolas, localizadas nos mercados varejistas.

Pires et al. (2009) afirmam que:

As *Delicatessen* são empresas que surgiram a partir da necessidade de sobrevivência em um mercado altamente competitivo. Os ambientes, nos quais estas empresas estão inseridas, apresentaram importantes variáveis relacionadas às mudanças de comportamento dos consumidores aliadas ao avanço significativo da tecnologia no processamento de alimentos. (PIRES et al., 2009, p. 46).

Com um estudo detalhado das necessidades dos consumidores e uma qualificação eficiente dos processos alimentícios, vários proprietários de panificadoras introduziram em seus estabelecimentos este novo conceito. Além dos produtos de panificação, as *Delicatessen* oferecem uma maior diversificação, como serviços de restaurante e lanchonete. Para Pires et al. (2009, p.56) “As *Delicatessen* vêm substituindo praticamente todas as padarias tradicionais, ou seja, estabelecimentos em que não se vende e/ou, se compra apenas o pãozinho de cada dia.

Nesse contexto, é perceptível que as panificadoras deixaram de fabricar apenas pães, para estabelecer uma forte concorrência com os supermercados. Mudanças nos hábitos e preferências dos consumidores acarretaram inovações importantes no segmento de varejo. Para Masquieto et al. (2004), o advento da tecnologia e a busca pela conveniência contribuíram para o aumento da importância dos supermercados, mas a relação com as panificadoras e a proximidade delas com as pessoas se mantém importante perante o consumidor de pães. A tecnologia e a forte necessidade de atribuir aspectos para o acompanhamento do gosto do consumidor faz das panificadoras uma organização capaz de suprir a evolução científica e tecnológica a ponto de competir em sua totalidade com o mercado varejista.

Como abordado por Benedetti, Rabello e Reyes (2006), as inovações são atribuídas ao setor em meio às perspectivas de se manterem vivos no mercado e buscar estratégias capazes de influenciar a sobrevivência da organização. Para os referidos autores, o empreendedorismo, o otimismo e o ser ambicioso que o empreendedorismo representa são as estratégias para a solução de problemas que ocorrem na gestão do empreendimento.

Segundo Brollo (2003):

Os empreendedores são indivíduos intensamente motivados para atuar em seus negócios com autoconfiança, mais desejosos de independência e autonomia que indivíduos não-empreendedores. Na realidade, são indivíduos que possuem predisposição para a inovação e uma percepção mais arrojada do futuro e das próprias condições para enfrentar os fatores adversos do meio em que se inserem (BROLLO, 2003, p. 99).

Para Chiavenato (2009), o empreendedor é aquele que enxerga o ambiente de maneira diferente, ele identifica melhor as oportunidades que aparecem e cria mecanismos capazes de aproveitar melhor tais oportunidades. O empreendedorismo e o processo de inovação caminham juntos, empreender necessita da criação e de elementos capazes de proporcionar resultados eficientes do processo inovador. Conforme Tomaél, Alcará e Chiara (2005, p. 99) “A busca constante pela inovação, por meio da criação e desenvolvimento de novos produtos e processos, diversificação, qualidade e absorção de tecnologias avançadas é indispensável para assegurar elevados níveis de eficiência, produtividade e competitividade das organizações”.

Benedetti e Torkomian (2009) afirmam que:

“O comportamento inovador dentro das organizações não ocorre ao acaso, mas é consequência de fatores do ambiente externo e/ou interno, os quais levam a mudanças que precisam ser planejadas. A organização desenvolve estratégias para lidar com as mudanças nestes ambientes e assim espera aprender e adaptar-se às novas realidades

mantendo-se competitiva” (BENEDETTI; TORKOMIAN, 2009, p. 7).

Pequenas e grandes transformações alteram o modo de como as empresas competem no mercado. Com o mercado mais competitivo, a sociedade tem um ganho satisfatório em um melhor atendimento aos seus desejos e necessidades por meio de produtos com preços mais justos e de melhor qualidade, as empresas devem estar organizadas internamente de forma a atender às demandas do mercado. Produzir produtos de melhor qualidade é um meio importante para o aumento da competitividade entre as panificadoras, considerando que a estratégia de produção é um fator preponderante para o sucesso do negócio e diferenciação no mercado (TAVARES; CASTRO, 2013).

Para Silva e Santos (2008), as estratégias são meios encontrados para formular mecanismos capazes de atingir os objetivos da organização. Vários recursos podem ser utilizados no processo produtivo, tais como utilizar os recursos como estratégia competitiva, estabelecer um posicionamento de mercado e se sair melhor em meio à concorrência.

Para Silva (2003), a inovação é o diferencial competitivo para as pequenas e médias empresas brasileiras. A tecnologia, suas inovações e estratégias são fatores preponderantes para o crescimento e a competitividade de qualquer setor. Em meio à tecnologia, identificar soluções e unir a inovação com a tecnologia é o caminho na busca pela sobrevivência no mercado. Cabe salientar que para permanência em um contexto globalizado as empresas necessitam encontrar mecanismos para manterem-se competitivas. Assim, a inovação é um dos caminhos a ser trilhado pelas empresas que pensam manter-se em um mercado cada vez mais globalizado.

Para a Organização e Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), a inovação trata-se da adoção de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado ou a implantação de um novo processo ligado a mudanças na execução das atividades da empresa ou o desenvolvimento de um novo método de marketing. Ou, ainda, a implantação de um novo método organizacional no ambiente de trabalho e nas relações externas (OCDE, 2006). A inovação em produtos ou serviços está inteiramente ligada como tais processos estão sendo desenvolvidos. A qualidade e a capacidade dos gestores de delegar atividades para pessoas capazes de gerir meios para o processo de inovação caracterizam-se como um diferencial competitivo importante para as organizações (SILVA, 2003).

Volpato e Cimbalista (2002) abordam que:

“Num primeiro momento, pode-se afirmar que o processo de inovação refere-se às transformações de caráter tecnológico que incidem sobre a produção ou produto, como também às inovações com expressão organizacional, focando alterações nas formas de gestão e organização da produção. Assim, as

inovações nas empresas comumente apresentam uma abordagem de ordem técnico-científica, não promovendo a interatividade entre diversos agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos” (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002, p. 82).

O processo de inovação é a construção de aspectos do desenvolvimento de produtos e reformulação de processos, seja da produção ou na oferta de serviços. Tais procedimentos são importantes para a construção de um cenário, onde prevalece a criação de novos mercados e setores industriais, redução de custos e qualidade de produtos e serviços já existentes no mercado (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002). Cabe salientar que a inovação faz parte da construção da organização que deseja ser um diferencial no mercado, inovar é um processo que transforma a capacidade da empresa dispor de tecnologias, transformar o processo produtivo, modificar e criar produtos ou serviços. Tais aspectos mencionados maximiza a lucratividade e faz da organização uma referência do processo inovador, algo que hoje é essencial para obter demanda e ter sucesso em um mercado cada vez mais competitivo (ROCHA NETO, 1997).

Nos modelos atuais, as panificadoras tem feito opção por inovar também no layout, ou arranjo físico, como também é chamado, de modo a garantir a eficiência dos processos da organização, como a percepção de que esse novo modelo pode proporcionar impacto no comportamento e desejos dos clientes. O sistema de layout em panificadoras transforma o parâmetro de atuação da mesma, o conceito e até mesmo o pensamento do consumidor é modificado. Um layout bem elaborado agrega valor e proporciona um fluxo maior de clientes e conseqüentemente aumento no faturamento (SOUZA, 2011).

A partir das novas tecnologias outras necessidades foram surgindo e uma delas está relacionada aos profissionais que atuam nesses estabelecimentos. De acordo com Miranda e Araújo (2006), com a globalização passou-se a ter uma grande necessidade de se estabelecer um padrão profissional capaz de atender as mais variadas necessidades do mercado. Segundo eles, a imposição mundial pela elevação dos níveis de qualificação profissional que vem sendo observada redonda na premissa de que a não existência de qualificação caminha em sentido contrário ao novo processo produtivo e mercado de trabalho em transformação. Corroborando com afirmações de Miranda e Araújo, Mourão (2009), transcritas a seguir:

“A qualificação profissional nas organizações permite obter resultados para os indivíduos, para suas equipes de trabalho e também para as instituições. Essa qualificação pode ocorrer de diversas formas, desde a contratação de estagiários e pessoas em primeiro emprego até ações de capacitação, como treinamentos em serviço ou investimentos em cursos realizados dentro ou fora da organização” (MOURÃO, 2009, p. 138).

A importância da qualificação profissional está baseada no ganho que a sociedade adquire ao ligar educação e trabalho. Treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou a longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades” (MOURÃO, 2009, p. 139). Para Miranda e Araújo (2006, p. 91), atualmente são exigidos para a qualificação profissional novos requisitos ou competências para a qual há o chamamento a uma aprendizagem permanente e cujo desenvolvimento é de responsabilidade pessoal, devendo abranger várias áreas do saber.

Em relação a inovação de processos utilizados na fabricação e comercialização de produtos de panificação, estes também evoluíram bastante. Para Davenport (1994), a inovação de processos é importante para a criação de estratégias capazes de proporcionar redução de custos, aumento da velocidade do processo de produção ou do atendimento e satisfação do cliente, transformando tais aspectos em uma vantagem competitiva. Para Araújo e Christo (2014, p. 1153), a inovação de processos - termo atualmente mais empregado à antiga reengenharia de processos de negócios - tem assumido um papel de destaque para o sucesso empresarial e depende fundamentalmente da capacidade de resposta a essas pressões do ambiente.

Pelo exposto, percebe-se que o setor de panificação tem evoluído de forma contínua e sistemática ao longo dos anos e esta evolução tem se caracterizado, sobretudo em produtos e processos. O estudo destas inovações contribuirá de forma significativa para orientar gestores e empreendedores desse segmento que cresce de forma bastante acelerada.

3 METODOLOGIA

Em relação à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo aplicado. Para Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para a aplicação de seus resultados, objetivando contribuir de forma prática, visando à realidade.

Quanto à abordagem dos dados, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para Creswell (2010), as pesquisas qualitativas são maneiras para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.

O procedimento utilizado no estudo foi a pesquisa de campo. De acordo com Ribas e Fonseca (2008), a pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, segundo estes autores, o objetivo deste tipo de pesquisa é coletar dados que serão transformados em informações

capazes de solucionar um problema, para o qual se procura uma resposta.

Participaram desta pesquisa, três sujeitos, de ambos os sexos, na faixa etária entre 25 e 60 anos, proprietários (as) de três grandes panificadoras da cidade de Campina Grande –PB. Para a seleção dos estabelecimentos utilizou-se como critério, a importância da localização (estão situadas em pontos estratégicos da cidade), o tempo de atuação no mercado, e o seu tamanho físico (entre os maiores da cidade). Os sujeitos da pesquisa foram convidados e esclarecidos acerca dos objetivos, bem como dos procedimentos metodológicos que foram utilizados. Após concordarem, as entrevistas foram agendadas e gravadas.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e, em seguida, analisadas de acordo com o método de análise de conteúdo proposto por (BARDIN, 2011).

Com base nos procedimentos e métodos abordados e com o estudo detalhado das transcrições das entrevistas, foram criadas as categorias de análise atendendo os objetivos específicos, conforme apresenta o Quadro 1.

Pelo método de análise sugerido por Bardin (2011), os seguintes critérios foram utilizados: primeiro, foi estabelecida uma síntese das unidades semânticas, com a observação da fala de cada entrevistado relacionada ao objetivo específico abordado na fase de estudo. Segundo, com base nas unidades semânticas, foram agrupados e estabelecidos os fundamentos capazes de criar categorias que pudessem transmitir o melhor conceito relacionado ao objetivo proposto.

Quadro 1 - Apresentação da estrutura de análise

Objetivos Específicos	Categorias
1 Verificar inovações de produtos	<ul style="list-style-type: none">• I Diversificação de produtos• II Matérias primas diversificadas
2 Averiguar inovações nos processos de produção de pães	<ul style="list-style-type: none">• I Modernização da produção• II Qualificação profissional
3 Analisar a oferta de <i>foodservice</i> e conveniência pelas panificadoras	<ul style="list-style-type: none">• I Diversificação de serviços
4 Identificar inovação em layout	<ul style="list-style-type: none">• I Alteração no Layout

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa

Para manter o anonimato dos entrevistados, optou-se por identifica-los por E1, E2 e E3. A identificação numérica está de acordo com a ordem dos entrevistados, onde E1 representa o primeiro entrevistado e E3 o último.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados foi adotada a estrutura dos objetivos específicos, de maneira a facilitar a sua compreensão e a lógica do desenvolvimento desta pesquisa.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: VERIFICAR INOVAÇÕES DE PRODUTOS

Categoria I - Diversificação de produtos

Esta categoria diz respeito à diversificação de produtos praticada pelos gestores das panificadoras utilizadas nesta pesquisa. Observou-se que todos os entrevistados abordaram a diversificação de produtos como fundamental para manterem-se em um mercado cada vez mais competitivo. A diversificação de produtos é fundamental para poder atender um maior número de clientes com necessidades diferenciadas. Conforme o depoimento dos entrevistados a seguir:

[...] Começamos com os pães... esse bolo tradicional....depois a gente passou pra parte de salgado, tortas uns... bolos mais finos, aí teve a parte da lanchonete que já incrementou sanduíche, um café... Por que hoje em dia padaria não é só padaria tem a parte de conveniência, tem a parte de lanchonete, aí tem a parte de festas, [...] padaria sempre vai tá lançando coisas novas...a padaria não resume só a pão. (E1)

[...] nos últimos cinco anos a gente fez uma verdadeira revolução nessa padaria, nos diversificamos, aumentamos nosso mix de produtos, procuramos também trazer uma variedade de produtos pra atender o mercado porque o mercado se a gente ficar só naquela mesmice, pão francês, pão doce e esses pães tradicionais, a gente não sai do canto, então o mercado hoje exige novas linhas de produtos e isso a gente faz e faz muito bem. (E2)

[...] nos diversificamos, aumentamos o mix de produtos, contratamos uma nutricionista e com a mudança no hábito do consumidor, ou seja, o consumidor passou a se atentar mais pra consumir produtos mais saudáveis, ou seja, produto panificável, mas sem glúten, produtos sem gordura, com um teor de gordura menor, produtos

sem sal.....então, já visando essa parte, começamos a trabalhar, em cima diss. [...] (E3)

Segundo os entrevistados, inovar para aumentar a diversidade de produtos é fundamental para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Para Cordeiro e Paiva Jr. (2003), Perry (1993), Drucker (1987) e Von Hippel *et al.* (2000), o princípio para compreender a viabilidade da inovação para oferecer novos produtos é a necessidade dos consumidores.

Foi consenso entre os entrevistados que, para manter-se em um mercado competitivo não se pode acomodar e apenas observar o mercado praticar suas inovações. É preciso acompanhar, observar e compreender as inovações praticadas no setor e com isso diversificar seus produtos para poder atender uma quantidade maior de clientes.

A implantação e venda de novos produtos a partir da identificação de oportunidades é a maneira pela qual os gestores procuram diferenciar-se dos concorrentes (FILION, 1999). Existe no segmento uma facilidade em imitar o que vem dando certo, o que obriga os panificadores a uma atualização constante, transformando tal comportamento em cultura do negócio.

Categoria II - Matérias primas diversificadas

No setor de panificação é necessário que o gestor fique atento às atualizações. É preciso inovar, lançar novos produtos e serviços para garantir sucesso no negócio. O uso de novas e diversificadas matérias primas, segundo os entrevistados, é um aspecto importante para atender melhor os mais variados clientes. Diversificar na produção, com o uso de matérias primas capazes de fornecer produtos diversificados e atender uma demanda que a cada dia cresce é uma vantagem competitiva para o segmento, além de fazer parte do processo de evolução das panificadoras da cidade. Conforme os entrevistados:

[...] o que vende bastante é pão integral, pão de quinoa, girassol....é fabricação própria esses pães mais light. (E1)

[...] procuramos trazer para nossa empresa o que há de melhor e que atenda a exigência do nosso cliente, ou seja, suponhamos só como exemplo: pães especiais, é... pães de centeio, pão integral, pão de fibras, então... uma linha diversificada. (E2)

[...] eu tenho bolachas sem a utilização de sal, visando pessoas que tem hipertensão, nós temos é... alguns produtos sem o glúten para aquelas pessoas que tem problemas de doença celíaca e temos também alguns produtos voltados para a questão mais natural: sanduíches naturais,

sanduíches utilizando queijos magros, presuntos magros, então todos esses produto, que hoje em dia tem um apelo saudável. (E3)

Pode-se verificar que a diversificação das matérias primas é um aspecto abordado por todos os entrevistados como maneira de atrair o consumidor, com a fabricação de novas linhas de produtos com a utilização de matérias primas que compõe o universo saudável e que prioriza o bem-estar das pessoas. Para Benedetti, Rebello e Reyes (2006) a diversificação das matérias primas é um processo inovador capaz de influenciar na diversificação dos produtos. Segundo os entrevistados, inovar para que ocorra a diversidade na produção e o aumento na diversificação de produtos é fundamental para manter a competitividade no setor de panificação (GAMBIN, 1998).

Análise das categorias

Com base na análise destas duas categorias é possível verificar que para os gestores, as inovações dos produtos são constituídas principalmente pela diversificação de produtos e pelo uso de matérias primas diversificadas.

As inovações dos produtos no setor de panificação estão focadas na variedade dos produtos e na capacidade em que as panificadoras possuem de incrementar em seu mix de produtos algo inovador que proporcione bem-estar, e não apenas o tradicional. Atrair o consumidor com produtos saudáveis como mencionado pelos entrevistados é o caminho para atender uma grande parcela do mercado e poder agir estrategicamente em meio a grande competitividade existente no setor.

É preciso observar os novos hábitos de consumo e oferecer não apenas o que toda panificadora tem. É necessário uma atualização constante da diversificação de produtos e o aprimoramento contínuo das matérias primas, inseridas no processo produtivo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: AVERIGUAR INOVAÇÕES NOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE PÃES

Categoria I - Modernização da produção

Esta categoria está associada à importância da modernização da produção das panificadoras. Modernizar é um aspecto importante para se manter no mercado, adquirir novos equipamentos, máquinas que possibilitem proporcionar um custo de produção menor e que possam oferecer agilidade e um esforço reduzido. O maior custo que uma panificadora possui é o custo de produção, no entanto, cabe salientar que interligar modernidade e produção é fundamental para reduzi-los.

A tecnologia e as novas ideias que surgem na indústria de panificação são responsáveis pelo desenvolvimento de atividades capazes de criar meios para reduzir custos, diminuir desperdícios, melhorar a qualidade dos produtos e consequentemente aumentar o faturamento. De acordo com os entrevistados:

[...] usava forno a lenha, hoje a gente tá com tudo elétrico. Questão do Ibama, a gente optou de transformar tudo em elétrico... o pão sai melhor, não precisa... o rapaz fornear o pão, não precisa chegar tão cedo por que o forno elétrico em 30 minutos ele já tá na temperatura ideal. Teve também a aquisição de máquina de salgado antes era tudo feito manualmente, hoje tudo a máquina é quem faz [...] (E1).

Adquirimos novos equipamentos e utensílios, tudo que diz respeito à panificação, ou seja, nós substituímos equipamentos antigos por equipamentos novos para que a gente pudesse fazer melhor. (E2)

[..] buscamos a compra de novos equipamentos. A mudança dos fornos à lenha para energia elétrica eliminou os problemas de transporte de lenha, de fiscalização em relação ao IBAMA, a SUDEMA. Em relação ao armazenamento desse equipamento, ele simplificou tudo isso, utilizando um forno de menor porte e um forno que apresentasse menos problemas em relação a sua manutenção. (E3)

É perceptível a relação entre os entrevistados sobre a modernização da produção, onde se busca relacionar o melhoramento dos processos de produção com a aquisição dos equipamentos mais modernos. Assim, como abordado por Silva (2003), o diferencial competitivo para as pequenas e médias empresas brasileiras é a inovação. A tecnologia, suas inovações e estratégias são fatores preponderantes para o crescimento da competitividade do setor.

Categoria II - Qualificação profissional

A qualificação profissional é uma categoria fundamental para análise, uma vez que para produzir e oferecer um bom serviço é fundamental esclarecer o quanto a qualificação profissional é importante para o setor em questão. Sindicatos, associações e fornecedores fazem parte desse processo de qualificar profissionais para que o segmento de panificação possa atender melhor seus clientes. A organização e a parceria existente dentro do setor faz da

indústria de panificação um segmento que cresce a cada ano. Órgãos públicos e privados são peças chave no desenvolvimento da qualificação profissional existente na indústria de panificação.

Para os entrevistados:

*[...] sempre qualificando os nossos profissionais
[...] os nossos colaboradores com cursos que sejam oferecidos na nossa própria padaria ou às vezes até...na escola, no SENAI e através de palestras no SEBRAE e até pessoalmente com um instrutor vem aqui fazer palestra para motivar o pessoal. (E2)*

[...] qualificar, não só os funcionários da frente de loja, mas funcionários de produção também, com a finalidade de melhorar, de capacitar e de tornar o mercado profissional mais eficiente e mais qualificado. (E3)

Para Mourão (2009), a qualificação profissional possibilita resultados satisfatórios para a organização, faz com que as empresas obtenham o melhoramento dos processos produtivos e o melhor atendimento aos clientes, o que garante a satisfação do consumidor. Miranda e Araújo (2006) relatam que no cenário atual, com a globalização e o conhecimento maior da sociedade, a qualificação dos profissionais ficou mais evidente na cultura das empresas.

Análise das categorias

A partir da análise destas duas categorias, é possível verificar que para os gestores, a inovação no processo de produção de pães está inteiramente ligada à modernização da produção com novos equipamentos que possibilitam produzir produtos de melhor qualidade, que sejam tecnológicos e utilizem menos mão de obra. Para o empresário do setor tais atribuições são muito importantes para o desenvolvimento e rentabilidade do negócio. A transformação do processo produtivo com uma produção mais tecnológica, sustentável e menos agressiva ao meio ambiente são aspectos abordados pelos gestores entrevistados.

A qualificação profissional é algo muito evidente nos dias atuais, as organizações estão cada vez mais atentas no que diz respeito às maneiras de qualificar seu colaborador. Tal aspecto enfatizado pelos entrevistados, onde dois gestores relataram a existência de parcerias importantes para que a qualificação aconteça em suas organizações. Fornecedores, sindicatos e a própria associação do setor de panificação da cidade está junto a esses gestores no que se refere ao processo de qualificação, seja na própria organização ou fora dela.

Modernização da produção e a qualificação profissional são aspectos fundamentais para o processo de inovação da produção de

pães, apontamentos esses, abordados pelos entrevistados desta pesquisa.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: ANALISAR A OFERTA DE *FOODSERVICE* E CONVENIÊNCIA PELAS PANIFICADORAS

Categoria I - Diversificação de serviços

Esta categoria está inteiramente ligada ao processo inovador das panificadoras. Diversificar serviços é uma maneira de agregar novas formas de receita. O novo modelo de comercializar das padarias é destaque no segmento de serviços, os modelos antes encontrados em restaurantes agora estão evidentes na maioria das panificadoras.

Produzir apenas produtos panificáveis é uma abordagem antiga do setor. Cada vez mais o setor incrementa um estilo diversificado. Seja na criação de novos espaços, como também na adaptação de ambientes que possibilitem a comercialização de serviços antes não encontrados em panificadoras.

Conforme os entrevistados:

[...] A gente tem a sopa...com essa reforma vai mudar... café da manhã de hotel, almoço simples, um jantar..., um dia de massas[...] (E1)

[...] hoje já temos além dos nossos pães, que o cliente tem no autosserviço, ele é quem coloca, ele escolhe seu pão, tem ali um colaborador ao lado dele pra ajudá-lo, mas ele escolhe seus pães... nós temos outro serviço... também na área da alimentação, de café da manhã, de almoço, principalmente o almoço e jantar, também nós servimos. (E2)

[...] oferecemos o serviço de gourmet, ou seja, o café da manhã extensivo, o almoço, o jantar, então hoje é uma mudança... o hábito dos consumidores em passarem a utilizar as panificadoras em horários variados... e como a panificadora tem a possibilidade de oferecer esses produtos com preço mais acessível que alguns restaurantes, há uma tendência de que as empresas passem a oferecer isso de uma forma mais intensiva. (E3)

Assim como abordado por Pires et al. (2009) , o segmento de panificação no país na década de noventa teve uma queda considerável, situação proporcionada pela baixa capacidade que na época os gestores tinham de inovar. Novos serviços foram inseridos

nas panificadoras como alternativa para solucionar a baixa capacidade de crescimento do setor. As padarias passaram a oferecer novos serviços e muitas passaram a ser chamadas de *delicatessens*.

No modelo de conveniência adotado pelas panificadoras, as conveniências são basicamente estabelecimentos onde se oferecem produtos encontrados em supermercados. Hoje este serviço está na maioria das panificadoras, onde as pessoas não precisam mais se deslocar para supermercados quando existe uma panificadora próxima de sua residência, e que oferece os mais variados produtos (BENEDETTI; TORKOMIAN, 2009).

Análise da categoria

Nesta categoria, é possível identificar através dos relatos que todas as panificadoras estudadas, oferecem o *foodservice* e conveniência, diversificando os serviços. Cabe salientar que o novo hábito de consumo dos clientes é ponto de partida para as modificações em relação a essas diversificações adotadas pelas padarias.

O baixo crescimento do setor na década de noventa foi o principal impulsionador no que se refere em inovar em serviços. Isso foi necessário, visando atrair consumidores antes afastados das padarias. O setor identificou as necessidades e promoveu uma alteração na cultura das organizações e a nomenclatura *delicatessen* aproximou as panificadoras à realidade que buscavam: oferecer novos produtos e serviços atrelados a um conceito inovador, favorecendo a dinamização entre os serviços de lanchonete, restaurante, pizzeria e conveniência.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: IDENTIFICAR INOVAÇÃO EM LAYOUT

Categoria I - Alteração no Layout

Esta categoria está associada às mudanças em layout que ocorreram nas panificadoras. Todos os gestores relataram que alteraram ou estão em processo de modificação do layout de seus estabelecimentos para melhor atender a demanda.

Para os entrevistados:

[...] Primeiro teve a sugestão do arquiteto para fazer essa ampliação todinha que a gente tá fazendo, depois veio o pessoal de balcão que sabe essa questão... dessa questão: de onde fica melhor a localização de balcão, onde fica melhor a lanchonete pro cliente poder entrar e circular na padaria toda, essa questão de... Layout que eles chamam. (E1)

[...] Mudamos o layout da nossa padaria totalmente, nós fizemos uma grande reforma na padaria, aumentamos a nossa parte de produção, colocamos pro primeiro e pro segundo andar enquanto que na parte térrea fizemos uma expansão para aumentar a nossa área de atendimento e de exposição e vendas de produtos. (E2)

[...] nos últimos cinco anos nós criamos um espaço de lanche que era um espaço que nós não tínhamos, era um estacionamento e nós utilizamos parte desse estacionamento pra criar um ambiente onde àquelas pessoas que quisessem fazer um lanche rápido, tomar um café da manhã, ou mesmo um jantar, onde nós servimos algumas sopas, algumas comidas regionais. Essas pessoas que quisessem degustar esses produtos na panificadora tivesse um espaço mais aconchegante, criamos esse cantinho que é uma varanda gourmet onde as pessoas podem ir... nós atendemos em média 25 a 30 pessoas nesse espaço. (E3)

Para Souza et al. (2011), muitas das panificadoras já fizeram alguma alteração em seu layout, aumentaram seu espaço físico e modernizaram a panificadora como alternativa para atrair clientes. Segundo ele, com as constantes mudanças no mercado, precisa-se ter uma organização versátil, que possa adaptar o layout conforme vão surgindo às necessidades. Contudo, para obter o melhor layout, às vezes são necessárias várias reformas. No processo de alteração no layout se deve obedecer a um planejamento capaz de proporcionar um espaço físico capaz de promover melhor circulação de clientes, que favoreça a exposição de produtos e que concilie com o bem-estar dos colaboradores (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHORTA, 2009).

Análise da categoria

Através da análise desta categoria, é possível identificar que para os gestores, a inovação em layout é constituída principalmente pela alteração do arranjo físico do estabelecimento. O objetivo da modificação em layout está baseado nos novos modelos de comercialização adotadas pelas “novas” panificadoras, os novos serviços incrementados necessitam de um ambiente propício para melhor serem ofertados.

O layout exerce importância fundamental na contribuição do desenvolvimento das atividades. No processo produtivo o espaço físico exerce impacto significativo no melhoramento das atividades de

produção, proporcionando rapidez e menor esforço. Já no ambiente de vendas o layout amplifica de forma importante a fidelização do cliente, enriquecimento da qualidade dos serviços prestados e melhor visualização dos produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da fundamentação teórica realizada no presente trabalho, bem como na análise e interpretação dos dados obtidos, pode-se afirmar que as inovações ocorridas na indústria de panificação conduzem para uma abordagem interessante, onde os novos empreendedores do setor e a sociedade como um todo, tenham a oportunidade de entender como tais processos inovadores estão sendo desenvolvidos nesse segmento. Cabe salientar que a inovação exercida na indústria de panificação da cidade de Campina Grande -PB, está pautada em aspectos relacionados com a qualificação profissional, modernização da produção, alteração nos processos de fabricação, mudança em layout, diversificação de produtos e diversificação dos serviços. Estes foram os principais pontos abordados dentro do campo de pesquisa proposto, em que estes proporcionaram uma abordagem da inovação do setor de panificação de forma mais realista, voltados aos aspectos inerentes ao mercado.

Há também de se destacar que a inovação é um processo transformador da cultura das organizações. A competitividade do setor em questão, a análise dos concorrentes e a imitação das inovações de sucesso, são atribuições destacadas nesta pesquisa e que demonstram uma realidade das competências dos gestores deste setor. É perceptível a preocupação que os gestores desse segmento possuem em atrair novos consumidores com a diversificação de produtos e serviços. A produção e comercialização de produtos com apelo saudável é um atrativo a mais para as três panificadoras. A necessidade em identificar os desejos dos consumidores com novos produtos e serviços é uma tendência atual e mundial. Agregar serviços diferenciados é uma maneira eficiente de atrair e fidelizar clientes, além de seguir uma tendência que cresce a cada dia. Os gestores priorizam os processos de inovação como uma maneira eficaz de interagir com os processos da organização. A alteração no layout também foi um aspecto abordado nesta pesquisa. O arranjo físico com um planejamento bem elaborado prioriza o bem-estar dos clientes e dos colaboradores da organização, onde se constatou um avanço na melhoria de processos desenvolvidos pelos colaboradores das referidas empresas, como também um maior avanço no que diz respeito em atrair novos clientes.

A presente pesquisa buscou oferecer uma contribuição acadêmica, apresentando teorias relacionadas aos autores e à metodologia, e também contribuir significativamente para o setor de panificação. Porém, devido ao tempo escasso da pesquisa e outras limitações quanto à realização de entrevistas com apenas três

gestores, de três panificadoras da cidade, sugere-se uma análise com um número maior de colaboradores e um número maior de panificadoras para uma maior representação de informações e riqueza dos conteúdos aqui abordados. Outra limitação corresponde ao fato de considerar apenas as abordagens dos gestores das referidas panificadoras, sem analisar os apontamentos de outros colaboradores da indústria de panificação, como os atendentes, padeiros, confeitadores, fornecedores e etc.

Ao término deste estudo, têm-se, também, a necessidade de esclarecer que surgem alguns apontamentos que podem servir de base para futuras pesquisas e estudos relacionados à indústria de panificação. Uma primeira sugestão está relacionada à mão de obra qualificada, onde se pode analisar a importância do padeiro para a indústria de panificação, com o aprofundamento do tema. Uma segunda sugestão, está relacionada à análise de como as panificadoras podem obter o *feedback* dos clientes no intuito de conhecer o perfil dos consumidores, para poder elaborar metas estratégicas para investimentos futuros em inovações incrementais e radicais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; PIERINI, V. L.; MAIA, T. S. T. Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 3, p. 1-30, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19597/ciclo-de-vida--competicao-e-estrategias-em-pequenas-e-microempresas/i/pt-br>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PANIFICAÇÃO (ABIP) Disponível em <http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor/> Acesso em: 15 março 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BENEDETTI, M. H.; REBELLO, K. M. R.; REYES, D. E. C. Empreendedores e inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/22631/empreendedores-e-inovacao--contribuicoes-para-a-estrategia-do-empreendimento/i/pt-br>>. Acesso em 09 fev. 2015. DOI: 10.5329/RECADM.20060501005.
- BENEDETTI, M.; TORKOMIAN, A. L. V. Inovação, Diferenciação e Barreiras à Entrada no Setor de Panificação. Em: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29. 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_615_13367.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2015.

BROLLO, M. X. Empreendedorismo, liderança e gerenciamento nas Pequenas e Microempresas. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 97-112, 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32955/empreendedorismo--lideranca-e-gerenciamento-nas-pequenas-e-microempresas/i/pt-br>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

CARVALHO, H. G.; REIS, D.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. v. 10. 225p.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Tradução de Magda França Lopes. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CORDEIRO, A. T., PAIVA Jr., F. G. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. ENANPAD, 2003. **Anais**, Atibaia: ANPAD, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation**: reengineering work through information technology, Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SILVA, A. P. et al. Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens. ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, XXIII. **Anais...** - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0801_1559.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2015.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A. Revisitando a estratégia de produção: as contribuições para um novo construto. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v8i1.27>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERREIRA, R. V.; CHEROBIM, A. P. M. S. Impacto dos investimentos em TI no desempenho organizacional de empresas de panificação de Minas Gerais: estudo multicaso. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 9, n. 2, p. 147-161, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7378/impacto-dos-investimentos-em-ti-no-desempenho-organizacional-de-empresas-de-panificacao-de-minas-gerais--estudo-multicaso/i/pt-br>>. Acesso em: 09 fev. 2015.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GAMBIN, A. J. **The Value of Innovation Management Accounting**. Montvale, setembro, 1998.

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

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHORTA, M. K.. **Administração de produções e operações**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LIMA, A. V.; VIDES, D. Avaliação de pequenos negócios no ramo de refeições ligeiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 2, p. 1-13, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/22579/avaliacao-de-pequenos-negocios-no-ramo-de-refeicoes-ligeiras/i/pt-br>>. Acesso em: 09 fev. 2015. DOI: 10.5329/RECADM.20060502001.

MASQUIETTO, C. D. et al. Competitividade no segmento de panificação do município de Piracicaba. **Revista de Administração da Unimep**, v. 2, n. 2, p. 16-30, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/26840/competitividade-no-segmento-de-panificacao-do-municipio-de-piracicaba/i/pt-br>>. Acesso em: 09 fev. 2015.

MEDEIROS, L. S. et al. O Impacto da TI nas Micros e Pequenas Empresas do RN: uma Questão de Customização. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, II. **Anais... João Pessoa, PB**. 2007. Disponível em: <http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20071227_153252_GEST-019.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2015.

MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. Considerações sobre a inovação em MPes: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração - UFSM**, v. 3, n. 1, p. 41-57, 2010.

MIRANDA, A. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. Transformações no mundo do trabalho: um olhar sobre a qualificação profissional. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 3, n. 1, p. 81-95, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21303/transformacoes-no-mundo-do-trabalho--um-olhar-sobre-a-qualificacao-profissional/i/pt-br>>. Acesso em: 24 maio 2015.

MOURÃO, L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, art. 8, p. 136-153, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/713/oportunidades-de-qualificacao-profissional-no-brasil--reflexoes-a-partir-de-um-panorama-quantitativo/i/pt-br>>. Acesso em: 24 maio 2015.

PERRY, L. T. **Estratégia Ofensiva**: Como tornar sua empresa tão competitiva quanto as japonesas e coreanas. São Paulo: Makron Books, 1993.

PINHEIRO, R. G. et al. Inovação no setor de serviços em São Caetano do Sul (SP): mensuração e oportunidades de desenvolvimento local. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 57-89, 2015.

Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34654/inovacao-no-setor-de-servicos-em-sao-caetano-do-sul--sp---mensuracao-e-oportunidades-de-desenvolvimento-local/i/pt-br>>. Acesso em: 21 mai. 2015.

PIRES, C. E. R. et al. Estratégias no mercado panificador: a nova tendência Delicatessen. **Revista Pretexto**, v. 10, n. 2, art. 3, p. 43-58, 2009. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3824/estrategias-no-mercado-panificador--a-nova-tendencia-delicatessen/i/pt-br>>. Acesso em: 09 fev. 2015.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**. v. 68, n.2, p.73-93. Boston: Mar/Abr, 1990.

RIBAS, C. C. C.; FONSECA, R. C. V. **Manual de Metodologia OPET**. Curitiba, 2008.

ROCHA NETO, Ivan. Inovação tecnológica. **Revista Educação & Tecnologia**, Curitiba, ano 1, n. 2, dez. 1997.

SANTOS, J. S.; ARAÚJO, R. M.; CHRISTO, R. S. C. Análise da inovação em processos: Um estudo sobre as panificadoras de pequeno porte. **GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 4, n. 3, p. 1150-1168, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Marc%C3%ADlio/Downloads/INOVA%C3%87%C3%83O%20EM%20PANIFICA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2015. D.O.I: 10.7198/S2237-0722201400030012.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. v.47, n. 3, abr.2006. p.75-81.

SILVA, P. A. **A inovação como diferencial para alavancar a competitividade nas pequenas e médias empresas**. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Unidade de Ponta Grossa Especialização em Gestão Industrial. 2003. Disponível em:
<http://www.cp.utfpr.edu.br/armando/adm/arquivos/outros/inovacao.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2015.

SOUZA, A. C. et al. Análise de layout do sistema produtivo de panificações: o caso de um empreendimento em Sítio do Quinto, Bahia. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.2, n.2, p.37-48, 2011. Disponível em:
[http://www.researchgate.net/profile/Carlos_Silva43/publication/235765739_Anlise_de_layout_do_sistema_produtivo_de_panificaes_o_caso_de_um_empreendimento_em_Stio_do_Quinto_Bahia/links/0fcfd513554ebc55ce000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Carlos_Silva43/publication/235765739_Analise_de_layout_do_sistema_produtivo_de_panificaes_o_caso_de_um_empreendimento_em_Stio_do_Quinto_Bahia/links/0fcfd513554ebc55ce000000.pdf)>. Acesso em: 18 mai. 2015. DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2011.002.0003.

TAVARES, W.; CASTRO, C. C. Estratégia de produção e seu suporte à competição: o caso da empresa delícias do trigo no mercado de panificados. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 26-53, 2013. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29257/estrategia-de-producao-e-seu-suporte-a-competicao--o-caso-da-empresa-delicias>

do-trigo-no-mercado-de-panificados/i/pt-br>. Acesso em: 09 fev. 2015.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. D. Das redes sociais a inovação. **Ci. Inf.**v. 34 nº 2 Brasília May/Aug. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019652005000200010&lang=pt>.

Acesso em: 21 mai. 2015.

VON HIPPEL, E.; THOMKE, S.; SONNACK, M. Creating break through sat 3M. **Health Forum Journal**. v.43, n.4, p.20-26. São Francisco: Jul/Ago: 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v.5,

n.2, p.171-180, 1984.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE, Curitiba**, v. 5, n. 3, p. 75-86, 2002. Disponível em: file:///C:/Users/Marc%C3%ADlio/Downloads/Artigo_O_processo_de_motivacao.pdf>.

Acesso em: 24 mai. 2015.

Pesquisa Científica em Inovação no Brasil: Análise na Base de Dados Spell

Adrieli Alves Pereira Radaelli
Cassiane Chais
Valter Marcos Monteiro Fortes
Pelayo Munhoz Olea
Oberdan Teles Da Silva
Paula Patrícia Ganzer
Eric Charles Henri Dorion

Resumo

Esse estudo teve por objetivo verificar as características da pesquisa científica em Inovação no Brasil. Este trabalho possui natureza exploratória e utilizou a técnica de análise sistemática. A pesquisa foi baseada em fontes secundárias a partir da base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library*- SPELL. Iniciado em 2012, o SPELL é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica, tendo como objetivo central promover o acesso, organização, disseminação e análise da produção científica de distintas áreas do conhecimento (SPELL, 2015). O período analisado contemplou o período entre 1995 a julho de 2015, mês de realização da pesquisa. Para a busca, utilizou-se a palavra-chave inovação em título do documento, resumo e palavras-chave. Foram encontrados 273 artigos, sendo validados pelo critério de filtros 233, que compuseram a base de dados dessa pesquisa. Os resultados evidenciaram que os subtemas gestão da inovação e inovação tecnológica possuem maior índice de pesquisa. Dentre os artigos que fazem referência à metodologia empregada predominam os artigos de natureza qualitativa descritiva, bem como o paradigma não positivista.

Palavras-chave: Inovação; Pesquisa Científica; SPELL. Análise Sistemática.

1 INTRODUÇÃO

A construção desse estudo fundamentou-se em artigos já publicados na base de dados SPELL. A base de dados é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização da produção científica, vinculado à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. O sistema iniciou em 2012 e concentra a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo. Durante a pesquisa, julho de 2015, o banco de dados do SPELL contava com 30.991 trabalhos publicados, havia contado com 7.621.061 *downloads* e 11.623.389 acessos (SPELL, 2015).

Com o objetivo de analisar a pesquisa científica em inovação no Brasil, este estudo utilizou-se de dados secundários obtidos por meio da base de dados *Scientific Periodicals Electronic* – SPELL, por meio do método de análise sistêmica, e de uma pesquisa exploratória descritiva. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada temática (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Partindo do pressuposto de que a inovação é um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos procura-se por meio deste estudo evidenciar quais as principais temáticas sobre inovação pesquisadas no Brasil, com o objetivo de que estes dados possam auxiliar pesquisadores a direcionar seus estudos às áreas de maior carência. Ressalta-se que o grau das inovações possui destaque no cenário econômico de um país – seja ela incremental ou radical-, pois por meio de novas organizações e tecnologias surge uma maior competitividade e consequentemente o desenvolvimento econômico, neste sentido justifica-se esta pesquisa.

Não obstante a isto as pesquisas que analisam a produção científica no âmbito acadêmico facultam o entendimento referente à qualidade científica do que se pretende investigar. Tendo como foco de pesquisa a inovação este estudo ilustra como estão ocorrendo as pesquisas no Brasil, quais os temas mais pesquisados, seus paradigmas de pesquisa, assim como as técnicas mais utilizadas e a natureza das pesquisas.

Após a introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre as posições filosóficas, pesquisa científica e a importância da pesquisa científica em inovação no Brasil. Na sequência evidencia-se o método de pesquisa utilizado, bem como a organização e apresentação da análise dos dados coletados. Por último demonstra-se a conclusão da pesquisa bem como suas limitações e pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico deste artigo, que compreende os seguintes assuntos: posições filosóficas; importância da pesquisa em inovação no Brasil; pesquisa científica.

2.1 POSIÇÕES FILOSÓFICAS

É essencial que haja reflexão sobre a visão de mundo e de construção do conhecimento que embasa uma pesquisa, pois só assim será possível avaliar a qualidade, a consistência e a coerência da estratégia, do processo de pesquisa e da análise dos seus resultados. Isso implica compreender e tornar clara a ontologia, a epistemologia e, consequentemente, o paradigma de pesquisa que fundamentam o método de pesquisa utilizado (SACCOL, 2009).

A revolução científica ocorreu quando as pessoas começaram a questionar o conhecimento e buscar uma resposta experimental. Até os dias contemporâneos a ciência passou por inúmeras mudanças motivadas por diferentes visões da realidade. A tradição da observação física sugeria que a descrição deveria preceder a teoria e a definição. Assim, os estudiosos poderiam contar o que acontecia, mas não por que (SAUNDERS et al., 2007). Neste sentido, conforme Burrell & Morgan (1979) todos os cientistas sociais aproximam seus assuntos através de suposições explícitas ou implícitas sobre a natureza do mundo social e a forma como esta pode ser investigada. Primeiro, há hipóteses de uma natureza ontológica - suposições que dizem respeito à própria essência dos fenômenos sob investigação. Associada a esta questão ontológica, encontra-se um segundo conjunto de pressupostos de natureza epistemológica.

Estes são pressupostos sobre os fundamentos do conhecimento - sobre como se poderia começar a compreender o mundo e comunicar isso como conhecimento para outros seres humanos (BURRELL; MORGAN, 1979). Nesta concepção, a partir de diferentes visões ontológicas e epistemológicas, geram-se diferentes paradigmas de pesquisa e podem ser contextualizados ou entendidos como sendo diferentes visões de mundo (SACCOL, 2009). A figura 1 ilustra um paralelo entre essas concepções/ visões.

Para Crotty (1998) um paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa. Na visão de Kuhn (1989, 2003) a ciência muda de forma irregular, progredindo de modos relativamente evolutivos até que sua taxa de progresso começa a afrouxar. Surge daí, a necessidade de novo paradigma para que haja uma nova evolução do progresso. Este progresso, enfim é moldado pelo o entendimento que os pesquisadores terão em relação a escolha dos pressupostos básicos que deverão guiar a escolha de estratégias adequadas de investigação.

Corroborando Villardi e Vergara (2011) que “a formação para pesquisar cientificamente tem sido considerada como campo de conhecimento a ser adquirido como qualquer outro campo”. Aos iniciantes deve-se oferecer “ensino sobre as técnicas para realizar pesquisa qualitativa e quantitativa, apontando-se as vantagens das diferentes abordagens metodológicas”. Deve-se expor o contexto filosófico que fundamenta essas abordagens, para que os estudantes possam “questionar suas próprias crenças filosóficas”. Esse questionamento permite ao estudante adquirir consistência epistemológica e metodológica para elaborar a questão de pesquisa identificar-lhe a natureza e fazer escolhas teóricas e metodológicas pertinentes. Os iniciantes na pesquisa devem “examinar seus fundamentos epistemológicos que conformam paradigmas” e assumir uma prática reflexiva, para refletir no processo de teorizar e aprender a justificar as próprias escolhas dos métodos (VILLARDI; VERGARA 2011).

Portanto, o real contributo desta pesquisa passa por este

entendimento e na contextualização dos elementos que pressupõem os diferentes aspectos da inovação, considerando-o como um processo complexo, interativo e não-linear.

Combinados, tanto os conhecimentos adquiridos com os avanços na pesquisa científica, quanto às necessidades oriundas do mercado levam a inovações em produtos e processos e a mudanças na base tecnológica e organizacional de uma empresa, setor ou país, que podem ocorrer tanto de forma radical como incremental (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

Figura 1: Paradigmas de Pesquisas

	PARADIGMA POSITIVISTA (QUANTITATIVO)	PARADIGMA INTERPRETATIVISTA (QUALITATIVO)
Ontologia	<i>Realista</i> : acredita em verdades objetivas, independentes da percepção humana, compostas por estruturas palpáveis, tangíveis e relativamente estáveis.	<i>Interação sujeito-objeto</i> : não considera a existência de uma realidade totalmente objetiva, nem totalmente subjetiva, mas que há uma interação entre as características de um determinado objeto e a compreensão que os seres humanos criam a respeito desse objeto, socialmente, por meio da intersubjetividade.
Epistemologia	Objetivista: pressupõe que se chega ao conhecimento de forma objetiva. Somente fenômenos observáveis e mensuráveis podem constituir conhecimentos realmente válidos, que possam ser postos à prova. Acredita em FATOS.	Construtivista: todo o conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas, sendo construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que vivemos, e sendo transmitido em um contexto social. Preocupa-se com a INTERPRETAÇÃO dos fatos.
Lógica	Hipotética-dedutiva.	Indutiva.
Valores (axiologia)	Prega a ausência de valores pessoais do pesquisador no processo de pesquisa.	Reconhece a presença de valores pessoais do pesquisador no processo de pesquisa.
Linguagem	Impessoal (3ª. pessoa).	Pode utilizar linguagem pessoal (1ª. pessoa).
Método	Utiliza métodos de pesquisa estruturados, instrumental objetivo que deve atender a critérios claros de confiabilidade e de validade.	Os métodos de pesquisa são qualitativos, busca a flexibilidade e a consideração do contexto no qual o fenômeno está sendo pesquisado. Possui critérios de qualidade específicos desse paradigma.
Local de pesquisa	A pesquisa pode ocorrer tanto em um contexto real quanto afastado do fenômeno em estudo ou em laboratório.	A pesquisa é sempre situada, isto é, ocorre no contexto real e considera as suas particularidades.
Representação da realidade	Valoriza a criação de modelos estruturados que reflitam uma determinada realidade, especialmente utilizando a matemática.	Lança mão de uma descrição consistente (<i>thick description</i>) dos dados levantados e das interpretações do pesquisador, tornando-os passíveis de consulta e análise. Os modelos – representações da realidade – são baseados em conceitos, e não em cálculos matemáticos.
Controle	Acredita na relativa estabilidade dos fenômenos e, com isso, em teorias, leis e modelos que possam ser generalizados e utilizados para prever determinados fenômenos.	Acredita que o contexto e o padrão de conduta social muda constantemente; as organizações não são estáticas. Não há interesse em prever ou controlar eventos, apenas compreendê-los profundamente.
Amostragem	Valoriza o uso de grandes amostras.	Considera a visão de diferentes atores que estejam relacionados ao fenômeno em estudo, mas, raramente, adota a lógica de amostragem estatística.

Fonte: Saccol (2009).

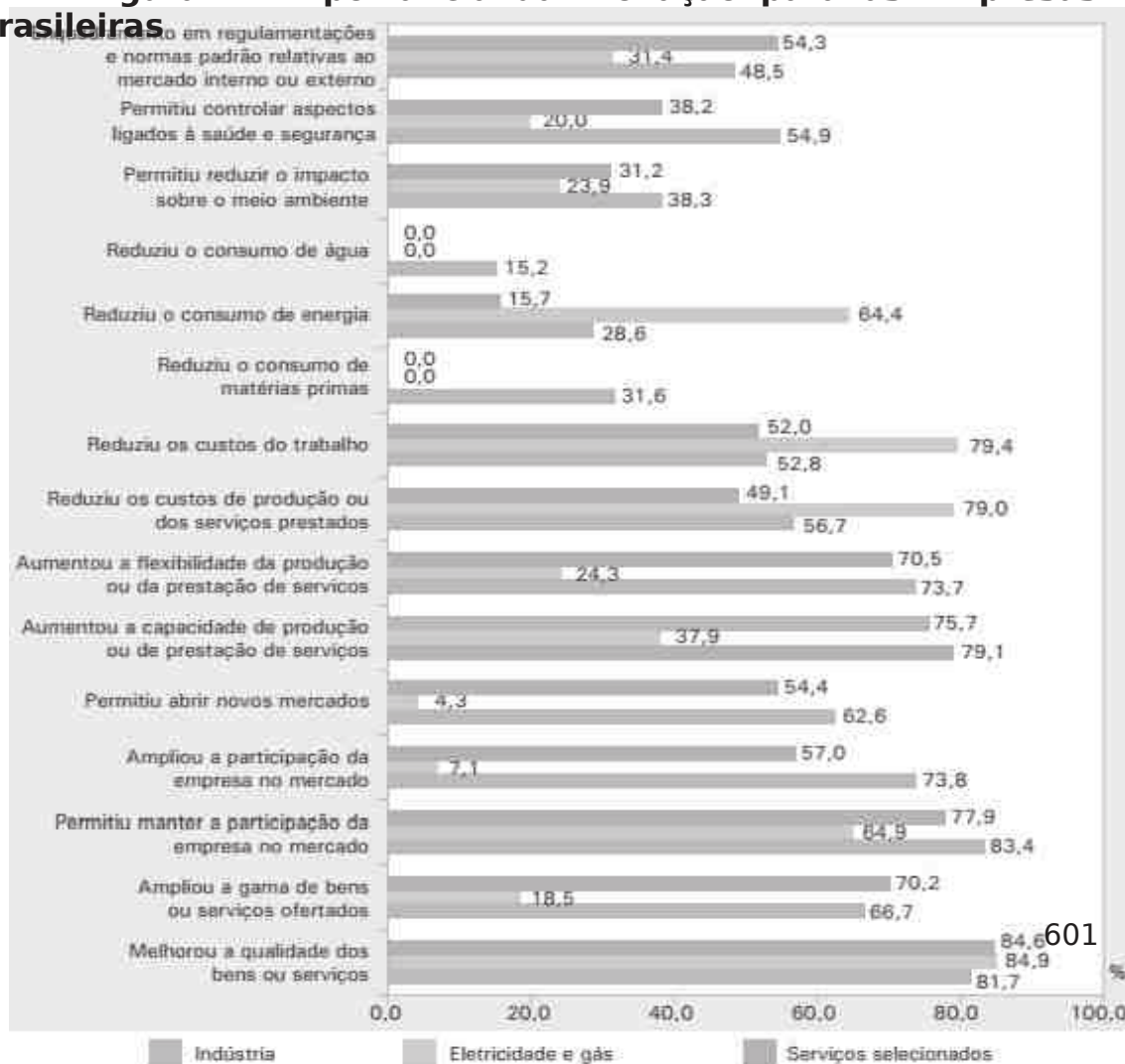
2.2 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA EM INOVAÇÃO NO BRASIL

No Brasil, a inovação vem sendo discutida não somente por intelectuais, mas também por empresários e por algumas esferas do governo. O entendimento destes atores é de que o Brasil precisa inovar, e para isso é necessário dar a devida importância ao tema (IBAÑEZ, 2011).

A inovação se tornou importante para a manutenção da competitividade externa dos países, assim como, para diminuir a dependência do país às tecnologias advindas de outros mercados. Dessa maneira, não há outra forma de trabalho se não, o trabalho em conjunto dos principais atores envolvidos nesse processo. Esta união deve ser em prol de linhas de políticas públicas desenvolvidas com uma preocupação estratégica, assim como os fundos setoriais, financiamentos de pesquisas voltadas para a pesquisa, desenvolvimento e inovação, bem como o financiamento privado de pesquisas aplicadas (IBAÑEZ, 2011).

Segundo dados do relatório PINTEC (2013), o impacto das inovações para as empresas, é um dado importante a ser considerado, por exemplo, redução nos custos de trabalho, redução no consumo de energia, aumento da capacidade de produção e melhora na qualidade dos produtos ofertados, assim como evidencia a figura 2.

Figura 2: Importância da Inovação para as Empresas Brasileiras



Fonte: PINTEC, (2013).

Schumpeter foi um dos maiores economistas a estudar a inovação. Para ele a competição entre organizações não se daria apenas por meio de preço ou custo, mas sim a partir da criação de novos produtos, novas organizações e novas tecnologias (SCHUMPETER, 1984 p. 114), fator corroborado pela figura 1 que evidencia os ganhos que as empresas brasileiras obtêm inovando.

A partir dessa visão de evolução percebe-se a importância das políticas de apoio à geração de inovação para o desenvolvimento econômico de um país. Nesse contexto o próprio Schumpeter questiona o papel do governo nesse cenário, tendo em vista seus questionamentos à corte e a burocracia aos comerciantes da época (SCHUMPETER, 1949).

Na década de 1960 a inovação era compreendida como um processo linear, onde seus estágios eram a pesquisa básica, aplicada, desenvolvimento e produção de novas tecnologias. A partir das décadas de 1970 e 1980 esse cenário muda e a inovação passa a ter um processo totalmente interativo, onde a criação de redes formais e informais, a conexão das organizações com seus usuários, a troca de conhecimentos com instituições de pesquisa, a apropriação de informações governamentais de auxílio a inovação e políticas públicas de investimento, enfim, tudo isso torna o processo de inovação totalmente interativo e dinâmico (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Esse caráter sistêmico da inovação envolve decisões estratégicas e tecnológicas, e isso depende de fatores de maior impacto, como fatores sociais, institucionais, macroeconômicos, políticos e financeiros, que podem vir a convergir em um sistema de inovação e com isso reafirma a importância da esfera política, intelectual e empresarial (IBAÑEZ, 2011).

Nesse sentido é possível demonstrar a importante contribuição da pesquisa científica em inovação para uma provável consolidação de políticas públicas de uma nação, e até mesmo a consolidação de um sistema nacional de inovação (IBAÑEZ, 2011).

2.3 PESQUISA CIENTÍFICA

Segundo Gil (2007), pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. Dessa forma, pode-se compreender que o ato de pesquisar é procurar ou buscar respostas para algo, perguntas, fatos, etc.

Para que uma pesquisa científica seja realizada é preciso algo mais que simplesmente a vontade do pesquisador, é preciso ter recursos humanos, financeiros e econômicos e conhecimento sobre o assunto que será pesquisado. Além disso, destaca-se o uso do rigor metodológico, ou seja, metodologia científica em uma pesquisa científica. Para Fonseca (2002), metodologia é o estudo da organização dos caminhos a serem percorridos ou utilizados para a realização de uma pesquisa científica.

De acordo com Minayo (2007, p. 44), metodologia pode ser definida como: “uma discussão epistemológica sobre o caminho do pensamento que o tema ou o objeto requer”. Com isso, pode-se compreender que metodologia não é pura e simplesmente uma descrição do método ou técnicas, mas sim o estudo deles, para que se possa compreender durante uma pesquisa científica o uso adequado dos métodos para que o objetivo seja alcançado.

Seguindo esta linha, Fonseca (2002) relata a importância de diferenciar pesquisa científica de conhecimento científico, e de acordo com ele o conhecimento científico é produzido pela investigação ou pesquisa científica, por meio de seus métodos. Segundo a definição clássica de Platão, conhecimento consiste de crenças, verdadeiras e justificadas. De acordo com essa afirmação, “crença” pode ser considerada um estado mental verdadeiro ou falso, por este motivo ela representa o elemento subjetivo do conhecimento. “Verdade” pode-se destacar como algo possivelmente real dentro de um sistema de valores, que segundo Nietzsche, a verdade é um ponto de vista. Já a “justificação” pode ser entendida como a crença em algo verdadeiro e isso está justificando sua crença, essa crença é conhecimento.

Com essas afirmações é possível compreender a importância da pesquisa científica para o desenvolvimento humano. E nesta lógica, torna-se relevante definir alguns tipos de pesquisas científicas, conforme a figura 3.

Figura 3 Tipos de Pesquisa Científica



Fonte: Adaptado de Santos (2002).

3 MÉTODO

Conforme os objetivos propostos por esse estudo, o método possui abordagem quantitativa, com objetivo exploratório descritivo. Como técnica, foi realizada análise sistemática, cuja coleta de dados apoiou-se em informações secundárias. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Portanto, a construção desse estudo fundamenta-se em artigos já publicados na base de dados *ScientificPeriodicalsElectronic Library* - SPELL. A base de dados é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização da produção científica, vinculado à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. O sistema iniciou em 2012 e concentra a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo. Durante a pesquisa, julho de 2015, o banco de dados do SPELL contava com 30.991 trabalhos publicados, havia contado com 7.621.061 *downloads* e 11.623.389 acessos (SPELL, 2015).

Para a busca do tema de interesse, optou-se por usar filtros de busca: (i) título do documento - inovação; (ii) palavras-chave - inovação; (iii) resumo - inovação; (iv) tipo de documento - artigo; (v) área de conhecimento - administração; e (v) idioma - português. A fim de encontrar maior número de publicações na área de inovação no Brasil, optou-se por não delimitar um período específico de busca, dessa forma não foi feito um corte longitudinal.

A partir desses parâmetros de seleção, foram identificados um total de 273 artigos disponíveis no SPELL. Posteriormente à seleção desses artigos, foi efetuada uma leitura dos resumos, referencial teórico, metodologia e conclusões. Em alguns casos, para identificar as informações desejadas, foi necessária a leitura integral do texto. Após a identificação, foi feita a seleção dos artigos, sendo desconsiderados os que não se enquadraram aos parâmetros pré-estabelecidos, sendo esses: ensaios teóricos, estudos bibliográficos, artigos de autores estrangeiros e artigos escritos em outras línguas que não fosse português, afim de analisar a pesquisa científica em inovação que realizada no Brasil. Do total de artigos selecionados ficaram 233 para a serem analisados.

Os elementos de análise dos artigos foram baseados nas seguintes categorias: ano de publicação, subtemas de inovação, paradigma de pesquisa, abordagem da pesquisa, objetivos de pesquisa, método de pesquisa, apresentação de relevância e justificativa, tipos dos dados coletados, limites do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

Para a tabulação dos dados foi utilizado o *Microsoft Excell* 2007, gerando a compilação dos dados, tabelas e gráficos. Através desses dados foi possível quantificar os artigos pesquisados para fazer comparações entre as variáveis selecionadas.

A avaliação destas variáveis foi realizada por um grupo de três pesquisadores, sendo que cada artigo foi analisado por apenas um avaliador. Contudo, buscando-se uma maior validade para o estudo, os critérios de análise foram amplamente discutidos entre os pesquisadores. Sendo que a análise foi elaborada por um dos pesquisadores e revisada por dois pesquisadores em conjunto.

4 RESULTADOS DE ANÁLISE

Dos artigos 273 artigos analisados, foram validados 223. O critério de exclusão deu-se pelos filtros já explicados na metodologia, sendo eliminados artigos escritos em outras línguas, por autores estrangeiros e ensaios teóricos. No gráfico 1 observa-se a distribuição do total de artigos coletados, de acordo com o método de pesquisa utilizado pelos autores.

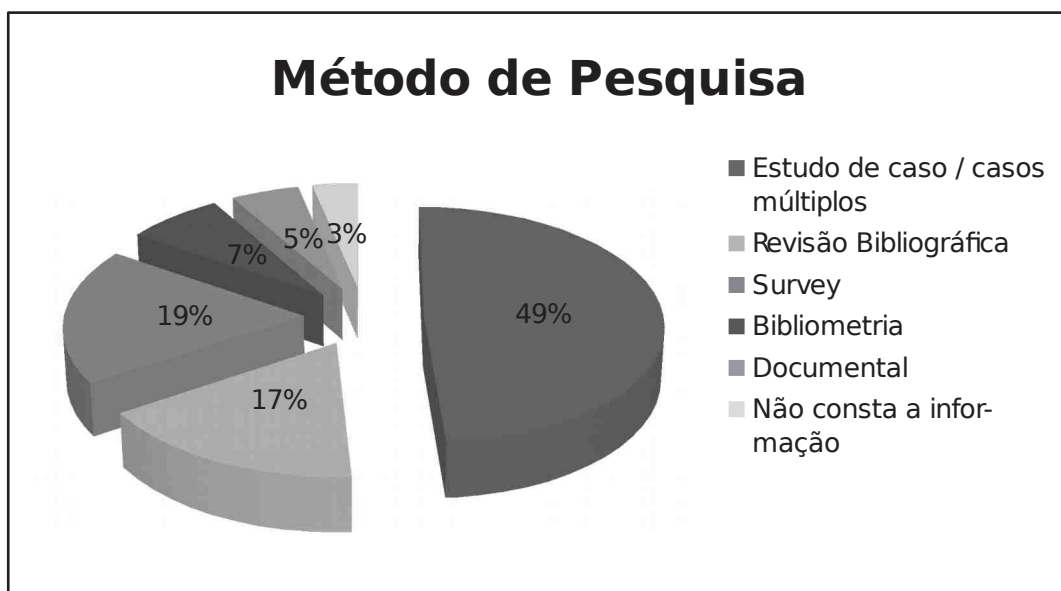


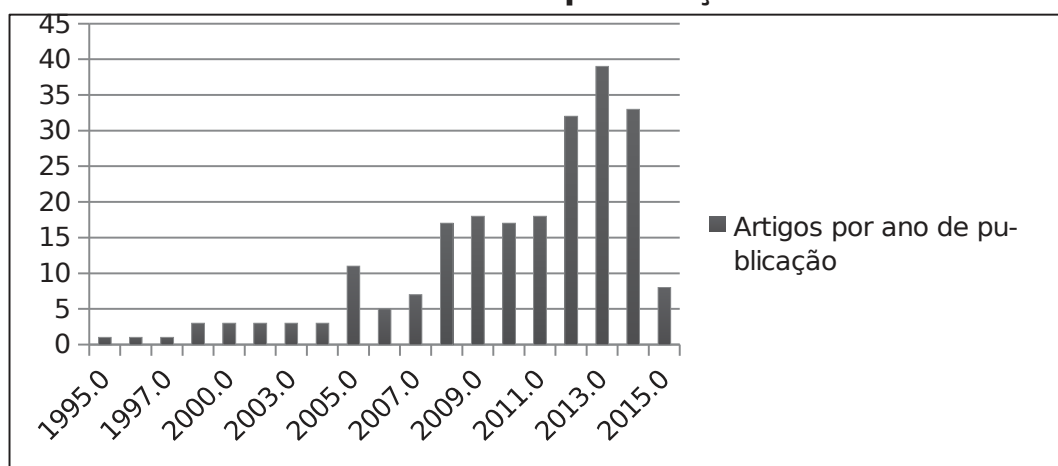
Gráfico 1: Método de Pesquisa

Grá

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

No Gráfico 2 é possível observar a distribuição de artigos por ano de publicação. Observa-se que no ano de 2012 correu um crescimento em relação aos anos anteriores, sendo esse de, aproximadamente, 78%.

Gráfico 2: Ano de publicação



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

Para melhor ilustrar a evolução das publicações, a tabela 1 apresenta a variação de um ano para outro. Destaca-se o crescimento

de publicações sobre o tema inovação na base SPELL nos anos de 2004 e 2005, e uma queda de 55% no ano de 2006 e de 15% no ano de 2014.

Tabela 1: Variação das publicações conforme o ano

Anos	Artigos publicados	Variação %
1995	1	-
1996	1	0%
1997	1	0%
1999	3	200%
2000	3	0%
2002	3	0%
2003	3	0%
2004	3	0%
2005	11	267%
2006	5	-55%
2007	7	40%
2008	17	143%
2009	18	6%
2010	17	-6%
2011	18	6%
2012	32	78%
2013	39	22%
2014	33	-15%
2015	8	-76%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Segundo Marconi e Lakatos (2007) objetivos e justificativas estão entrelaçados, e precisam estar devidamente explicitados em qualquer pesquisa científica seja ela artigo, monografia, dissertação, tese, etc. Dessa forma os autores defendem a importância destes itens, pois auxiliam o leitor na compreensão e entendimento da relação da pesquisa com a teoria existente ou com a prática. No gráfico 3 é possível verificar a carência da justificativa nas pesquisas brasileiras sobre inovação, sendo que em um total de 223 artigos analisados em apenas 130 este item esteve presente.

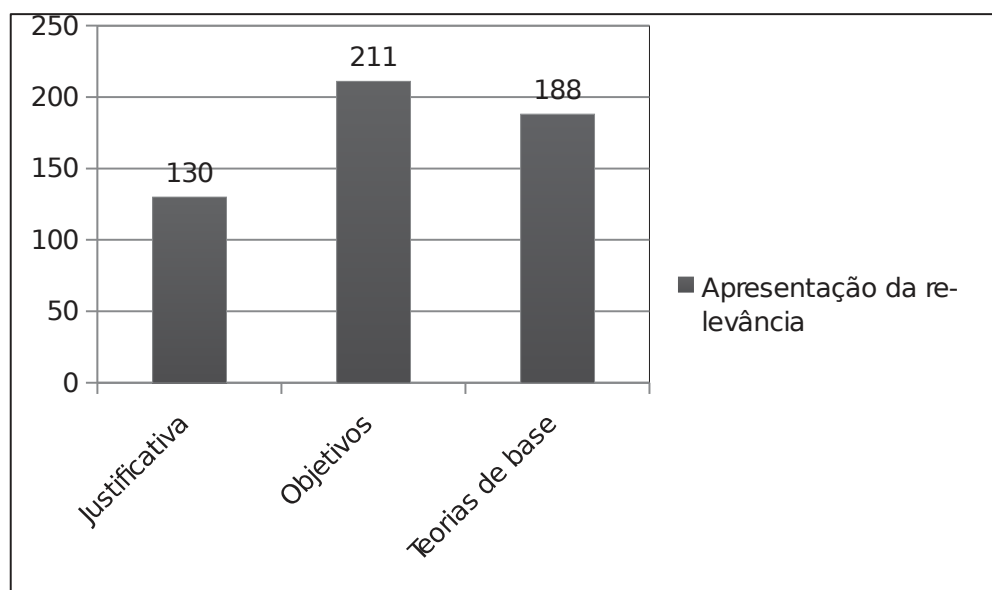


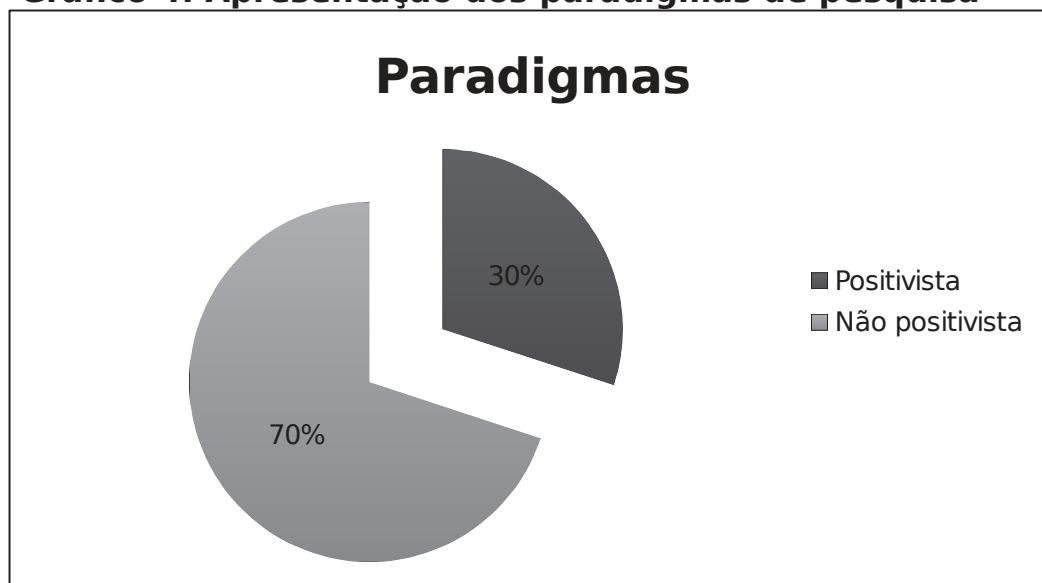
Gráfico 3: Apresentação da relevância

Gr

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

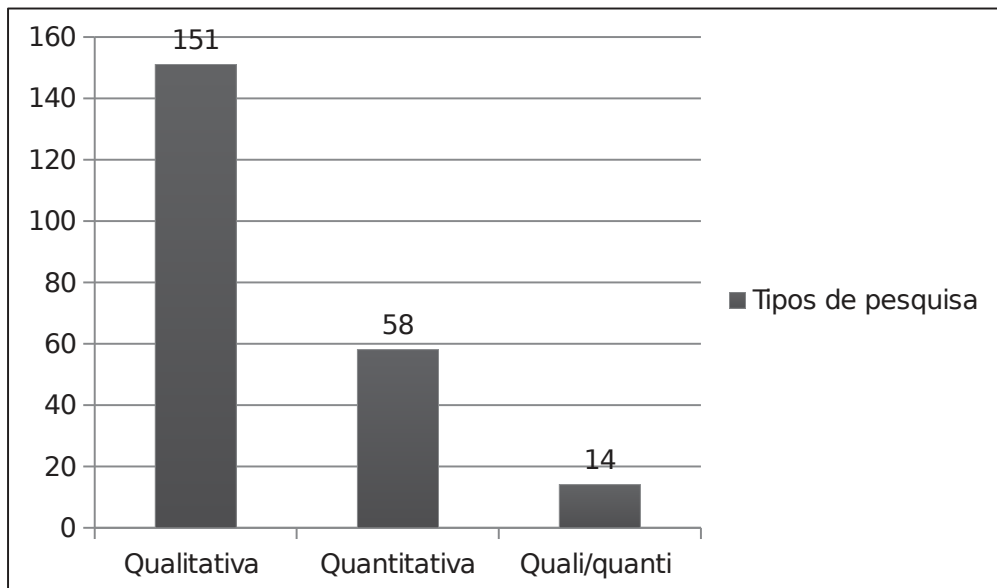
Os artigos avaliados foram inicialmente classificados por postura epistemológica - positivista e não positivista. Um paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa (CROTTY, 1998). Com essa análise, destaca-se a produção de artigos com a aplicação de metodologias de abordagem não positivista, sendo cerca de 70% dos artigos publicados. Esse dado é possível observar no gráfico 4.

Gráfico 4: Apresentação dos paradigmas de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

A pesquisa qualitativa, segundo Flick (2009), visa abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes. Todavia, a pesquisa quantitativa, para Diehl (2004), faz uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança. Frente a isso, quantitativa é passível de ser medida em escala numérica e qualitativa não (ROSENTAL; FRÉMONTIER-MURPHY, 2001). O gráfico 5 apresenta a distribuição pelo tipo de pesquisa, sendo qualitativa, quantitativa e quali/quant. Destaca-se as pesquisa qualitativas que se sobressaem 62% em relação as pesquisas unicamente quantitativas.



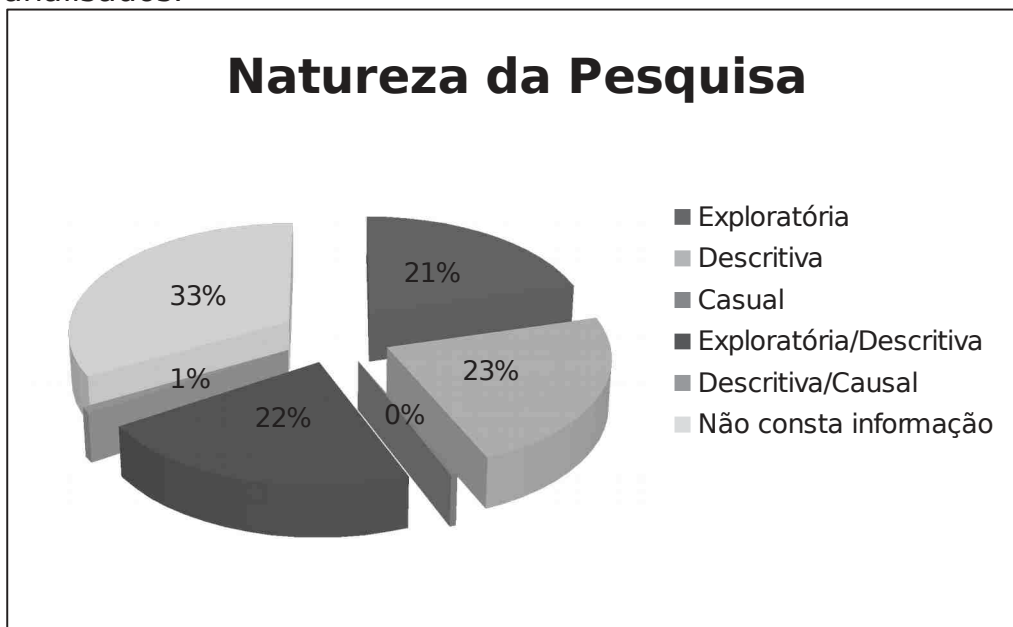
Gráfico

5: Tipos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

De acordo com Gil (2002), qualquer classificação de pesquisa deve seguir algum critério. Se utilizarmos o objetivo geral como critério, teremos três grupos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (SELLTIZ et al., 1967). Já a pesquisa descritiva tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2002). Todavia, a pesquisa explicativa/causal, nem sempre se torna possível na realização de pesquisas rigidamente explicativas em ciências sociais, mas em algumas áreas, sobretudo da psicologia, as pesquisas revestem-se de elevado grau de controle, chegando mesmo a ser chamada “quase experimental” (GIL, 2002). Quanto à natureza da

pesquisa, conforme o gráfico 5 este estudo pode observar que em 33% dos artigos analisados essa informação não consta este percentual é considerado alto e demonstra que há poucos estudos que se preocupam em classificar sua pesquisa quanto a natureza. Observou-se também que, não houve registro de pesquisas causais, enquanto as descritivas obtiveram destaque com 23% dos artigos analisados.



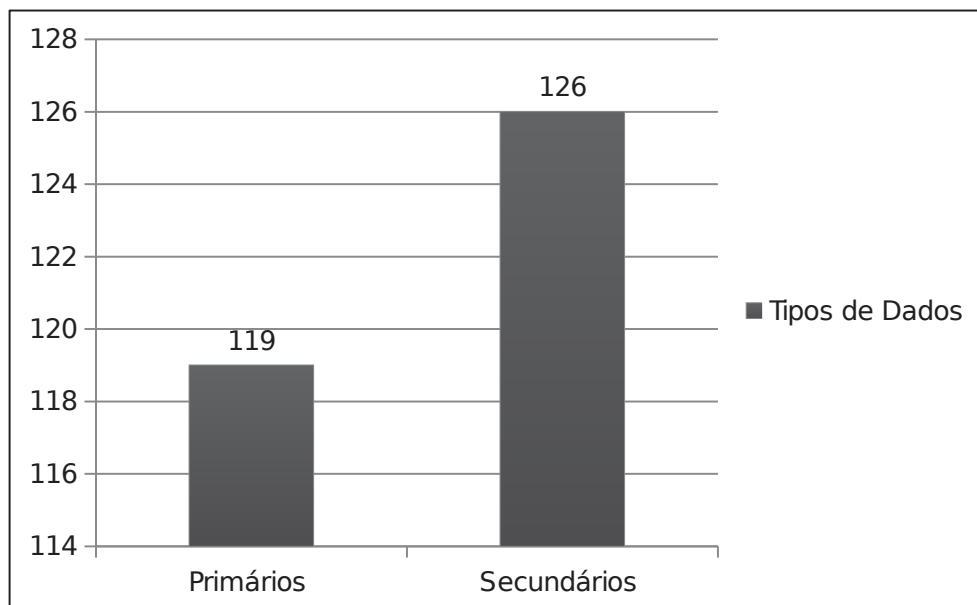
Gráfico

o 5: Natureza da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

De acordo com Lankshear e Knobel (2008), dados primários são declarações produzidas por testemunhas de eventos e processos, e dados secundários são textos, dados, em que o autor ou pesquisador não testemunhou diretamente. Com isso evidencia-se nesta pesquisa que a dos 223 artigos validados na base SPELL, 126

são elaborados com dados considerados secundários e 119 com dados primários, conforme o gráfico 6.



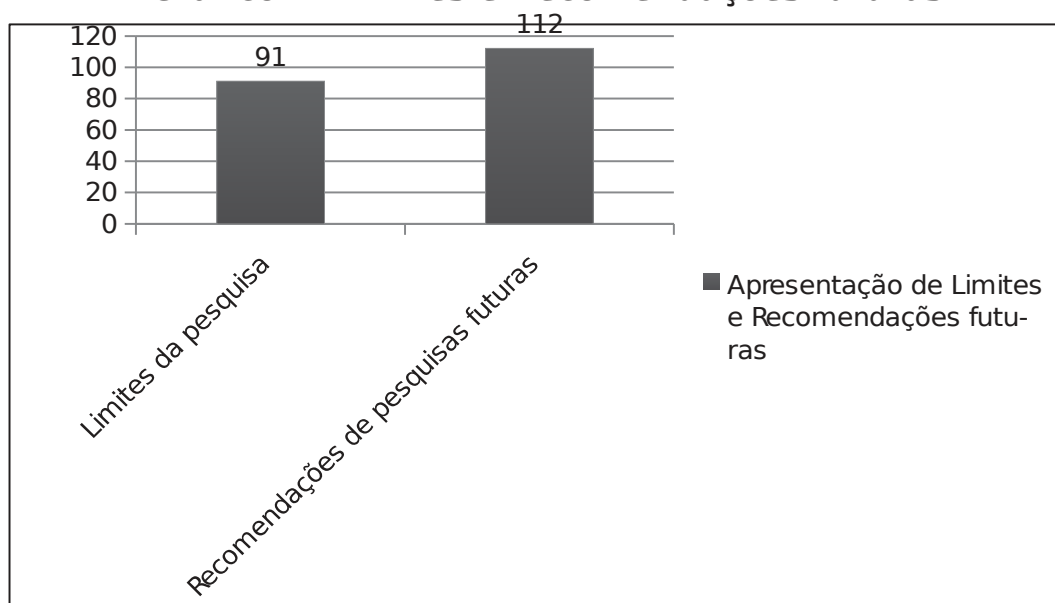
Gráfico

6: Tipo de dados coletados

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

Conforme Dupas (2009), o pesquisador pode elencar os limites que sua pesquisa apresenta, ou seja, suas fragilidades. Assim como, poderá apresentar recomendações de pesquisas futuras a partir do objetivo de seu estudo, isso demonstra a capacidade de auto avaliação do pesquisador em relação às suas forças e fraquezas. De acordo com o gráfico 7 evidencia-se que 91 artigos demonstraram suas fraquezas enquanto 112 apresentaram recomendações de estudos que poderiam ser realizados a partir daquela determinada pesquisa.

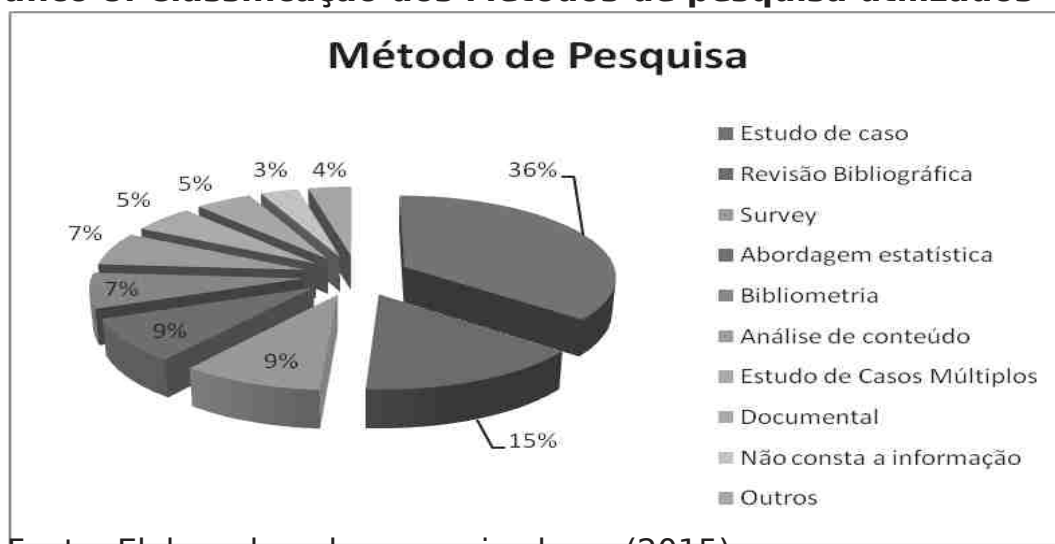
Gráfico 7: Limites e Recomendações futuras



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

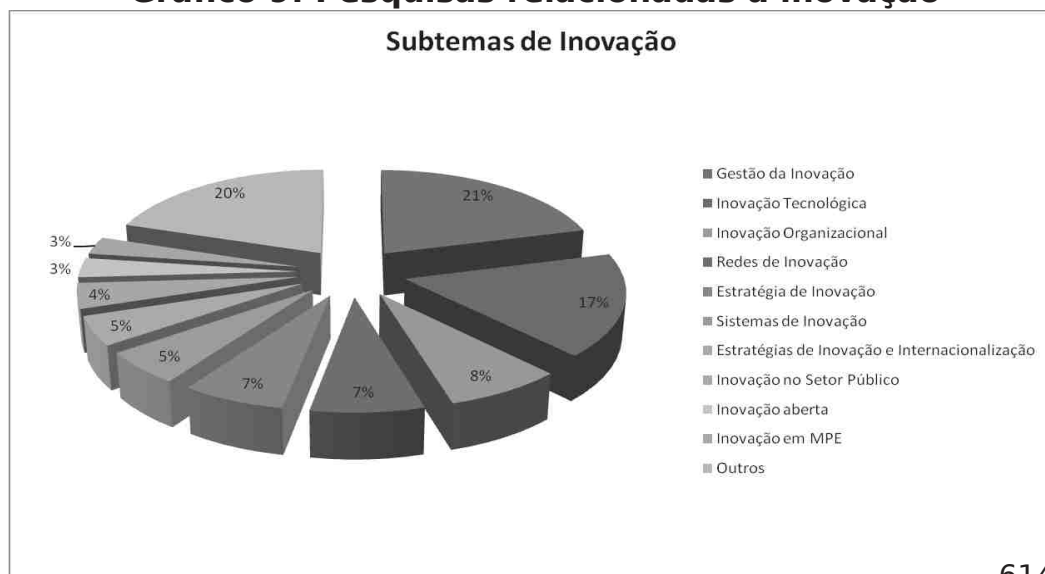
O gráfico 8 demonstra a variedade de métodos de pesquisa utilizados em estudos na área da inovação, publicados na base SPELL. Dentre os mais utilizados destaca-se o estudo de caso com 36% dos artigos, seguido por 15% de revisão bibliográfica e 9% de *survey*. Outro fato curioso apresentado neste gráfico é que 9% dos artigos não informa qual método utilizou, apesar de a maioria descrever como a pesquisa foi realizada os pesquisadores não mencionam sua classificação. De acordo com o manual para trabalhos acadêmicos da PUC Campinas (2010), o método utilizado em uma pesquisa é parte fundamental dela, e por esse motivo deve estar claro e bem classificado, deve esclarecer todos os caminhos utilizados para se chegar ao objetivo proposto.

Gráfico 8: Classificação dos Métodos de pesquisa utilizados



A partir do gráfico 9 é possível verificar que 21% dos artigos analisados nesta pesquisa abordou o tema gestão da inovação, seguido de 17% deles que abordaram inovação tecnológica (produto e processo), e 8% inovação organizacional. Com os dados desse gráfico fica evidenciada a quantidade de pesquisas sobre temas relacionados com a inovação, pesquisados por brasileiros, publicados na base SPELL.

Gráfico 9: Pesquisas relacionadas à inovação



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2015).

Na sequência apresentam-se as conclusões deste artigo, a partir dos dados coletados da base SPEEL e avaliados sistematicamente pelos autores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo central deste artigo foi verificar as características da pesquisa científica em Inovação no Brasil, por meio de pesquisa na Base de Dados SPELL. Para tanto foi realizado um levantamento dos artigos que trouxessem no título, resumo e palavras-chave a palavra inovação.

Neste sentido realizou-se uma análise bibliométrica com um total de 279 artigos. Buscando identificar paradigmas e características dos artigos, utilizou-se a técnica de análise sistemática. Para a realização das análises, os autores leram o título, resumo, introdução, método e conclusão dos artigos. Quando se fez necessário para melhor compreensão, os autores leram todo o documento.

Diante dos resultados encontrados é possível verificar na análise epistemológica realizada que há uma concentração de artigos não positivistas. Na maioria desses casos, os artigos considerados positivistas possuem uma abordagem quantitativa no seu método de execução. Para corroborar este dado é importante relatar que as pesquisas classificadas pelo tipo quantitativo totalizaram 58 artigos, e os considerados qualitativos foram 151.

Um fator preocupante foi apontado durante as análises, em que os artigos da área da inovação possuem pouca preocupação com a justificativa do tema escolhido, isso é evidenciado na análise em que dos 223 artigos apenas 130 justificaram suas pesquisas. Em alguns desses casos foi possível identificar a ausência do próprio objetivo do artigo, sendo que isso ocorreu em 12 dos artigos analisados. O mesmo ocorre com 33% desses artigos, que não categorizam sua natureza de pesquisa. Com isso a área de inovação, no Brasil, demonstra a necessidade de um rigor metodológico em suas pesquisas, tornando-as mais claras, objetivas e qualificadas.

Os dados coletados e analisados permitem a compreensão de que as pesquisas sobre o tema inovação, no Brasil são realizadas predominantemente por meio do paradigma epistemológico não positivista, qualitativamente por meio do método de estudo de caso, e tiveram seu auge nos anos de 2013 e 2014, conforme artigos consultados na base SPELL.

Os temas mais estudados dentro da área de inovação é a gestão da inovação seguida de inovação tecnológica. O que permite

concluir que há uma preocupação dos pesquisadores brasileiros em pesquisar a gestão da inovação realizada no país e compreender este fenômeno por meio de estudos direcionados aos casos. Da mesma forma há uma preocupação em pesquisar as inovações tecnológicas que ocorrem no país, ou seja inovações de produto e processo.

Quanto às limitações desse estudo, constata-se que, como os autores utilizaram uma base de dados brasileira, em um primeiro momento atende a proposta, todavia, para obter mais discussões sobre o tema inovação. Como sugestão de pesquisa futura seria relevante buscar informações em outras bases de dados para as conclusões não ficarem restritas a somente uma realidade tornando possíveis comparações.

REFERÊNCIAS

- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979. 432 p.
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. **Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**: as implicações de política. São Paulo em Perspectiva. São Paulo. v.19, 2005.
- CROTTY, M. **The foundations of social research**: meaning and perspective in the research process. London: Sage, 1998.
- DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUPAS, M. A. **Pesquisando e normalizando**: noções básicas e recomendações úteis para elaboração de trabalhos científicos. Série Apontamentos. São Carlos: Edufscar, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- IBAÑEZ, P. Geopolítica e Inovação Tecnológica: Uma análise da subvenção econômica e das políticas de inovação para a saúde. (**Tese de Doutorado**). Faculdade de geografia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2012.
- IBGE. Pesquisa de Inovação Tecnológica - **PINTEC** 2011. Rio de Janeiro: 2013.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 8. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- KUHN, T. S. **The essential tension**. Chicago: University of Chicago Press, 1989.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. Ed. São Paulo: Atlas,

2007.

LANKSHEAR, C; KNOBEL, M. **Pesquisa Pedagógica: do projeto à implementação.** Artmed, 2008.

LASTRES, Helena M. M; ALBAGLI **Sarita Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS. **Manual para elaboração do Trabalho de Curso**, 2010. Disponível em: <https://www.puc-campinas.edu.br/midia/arquivos/2012/mai/admmanualtrabalhocursoa dm.pdf> Acesso em: 18 de agosto de 2015.

ROSENTAL, C.; FRÉMONTIER-MURPHY, C. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais.** Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

SACCOL, A. Z. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai./ago. 2009.

SAMPAIO, R.F. MANCINI, M.C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. v.I S1S1N n 1. 411,3 - **Rev. bras. fisioter.**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento** 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SAUNDERS, M. N. K. et al. **Research Methods for Business Students.** 4. ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2007.

SCHUMPETER. J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1984.

SCHUMPETER. J.A. **Economic Theory and Entrepreneurial History** - Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns of Entrepreneurial History. Cambridge-Mass: Harvard University Press, 1949.

VILLARDI, B. Q.; VERGARA, S. C. Implicações da Aprendizagem Experiencial e da Reflexão Pública para o Ensino de Pesquisa Qualitativa e a Formação de Mestres em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 794- 814, Set./Out. 2011.

Microcosm of Power: The Influence of Power Relations in Strategic Organizational Change

Renato Chaves

Abstract

Middle managers are key to change implementation, since they are often those tasked with making top management's plans happen. In addition to the amount of work required by change initiatives, middle managers ordinarily keep a busy schedule but are seldom relieved from a number of tasks deemed either relatively unimportant or altogether unnecessary. A substantial portion of these tasks may be influenced by the hidden powers surrounding change implementation. The research examines how we can further develop the existing change theories by combining them with other relevant fields and approaches, such as the projects-as-practice approach, which in turn draws on what has been called the *practice turn* in social sciences. The study then considers the key observations from the research and the implications they raise for practice.

Keywords: Strategic Change; Strategy as Practice; Power Relations.

1. Introduction

Organizational change has proven to be far more challenging than thoroughly designing plans. As important as a comprehensive plan may be, implementing it involves many tasks that are often taken for granted. Change implementation requires a significant amount of work usually to be delivered by the middle managers who are charged with making senior management's blueprints a reality (Balogun, 2007, p. 81). In fact, in imposed change middle managers are as much recipients as they are implementers of senior management's plans. They have to grasp something they did not design and negotiate the details with others equally removed from strategic decision making (Balogun, 2007, p. 81).

Apart from the additional amount of work required by change initiatives, middle managers typically keep a busy schedule and, therefore, should be able to be relieved from a number of activities deemed either relatively unimportant or altogether unnecessary.

Nonetheless, middle managers are part of the politics of day-to-day organizational life. Even though organizational politics is rarely discussed in public, it may be an essential aspect of organizations and not necessarily an optional and dysfunctional extra (Morgan, 2006, p. 150). Moreover, organizational politics does influence everyday work and it may be responsible for a substantial portion of the aforementioned less important tasks.

Morgan (2006) analyzes organizational politics in a systematic way by focusing on relations between interests, conflict, and power. According to Morgan (2006, p. 166), *“power is the medium through which conflicts of interest are ultimately resolved”*. In this study I attempt to shed light on the hidden powers surrounding change implementation. The research site was a Brazilian public company, which I henceforth call RGB, implementing strategic change involving cost cutting and efficiency drives in response to high debt levels and increasing economic pressures. The research examines how we can further develop the existing change theories by combining them with other relevant fields and approaches, such as the projects-as-practice approach (Hällgren & Söderholm, 2010), which in turn draws on what has been called the *practice turn* in social sciences (Schatzki, Knorr Cetina, & Von Savigny, 2001).

2. Positioning Organizations as Political Systems

Morgan (2006) presents a metaphor according to which organizations can be viewed as political systems. *“In its original meaning the idea of politics stems from the view that, where interests are divergent, society should provide a means of allowing individuals to reconcile their differences through consultation and negotiation”* (Morgan, 2006, p. 150).

The political metaphor helps us understand the politics of day-to-day organizational life. In fact, most people admit that they are surrounded by forms of “wheeling and dealing” through which different people attempt to advance specific interests (Morgan, 2006, p. 150). These forms of “wheeling and dealing” are usually invisible and may appear as mundane tasks, which makes them all the more difficult to be perceived and examined. According to Morgan (2006, p. 170), *“organizational structure, rules, regulations, and procedures are viewed as rational instruments intended to aid task performance. A political view of these arrangements, however, suggests that in many situations they are best understood as products and reflections of a struggle for political control”*. The author also states that many organizations have comprehensive systems of rules that can never be applied if the system is to achieve any degree of operational effectiveness. *“Although their formal purpose may be to protect employees, customers, or the public at large, they also are there to protect their creators”* (Morgan, 2006, p. 172).

In this regard, most often middle managers find themselves entangled in a complex web of rules, procedures, and everyday tasks that contribute to a significant amount of stress or simply long hours at work, especially when the organization is going through severe changes.

These considerations illustrate how power relations routinely play a role within the organization and *“encourage us to see people as agents or carriers of power relations embedded in the wider structure of society”* (Morgan, 2006, p. 191).

The projects-as-practice approach derives from research in the field of project management. Drawing on what has been called the *practice*

turn in social sciences (Schatzki, Knorr Cetina, & Von Savigny, 2001), it *“grew from a critique of how previous approaches treated project activities as something that organizations applied normatively, regardless of their contexts and less as situated activities accomplished in a social setting”* (Hällgren & Söderholm, 2010, p. 502). In the practice approach *“the understanding of the practice, of which activities are an essential part, is the final outcome of the study”* (Hällgren & Söderholm, 2010, p. 502). The authors add that *“when the details of what is happening are understood from the practice-based, bottom-up perspective, it provides a second perspective for an understanding of processes, the use of tools, and the impact of structures”* (Hällgren & Söderholm, 2010, p. 503). What is more, the practice approach provides another perspective for an understanding of power relations within the organization and how they can affect change implementation.

The practice approach involves paying attention to *“the situated doing of the individual human beings (micro) and to the different socially defined practices (macro) that the individuals are drawing upon in these doings”* (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007, p. 7). In other words, the approach focuses on the inseparable relationship between human beings and their actions (micro) and the social and structural forces of society (macro) (Whittington, 2006, p. 614).

Implementing change frequently requires actual changes in ways of working for the designed principles behind the plan to become a reality. Balogun (2007) argues that if new ways of working are being used to achieve cost savings (which is the case in our example),

then the new ways of working should be put in place first and then used to deliver the cost savings. Trying to do both simultaneously is more likely to deliver short-term cost savings in terms of head count at the expense of a longer time to deliver the new working practices (Balogun, 2007, p. 89).

What is more, changing ways of working should take into consideration aspects of national culture, which are to some extent related to how power relations take shape within the organization.

The 1980s and 1990s were prolific in studies about national culture as well as what came to be known as corporate or organizational culture. This trend continued the following years into the 21st century (Hofstede, 2001; House *et al.*, 2004; Kotter & Heskett, 1992; Cameron & Quinn, 2006; Thomas, 2006).

Hofstede's (2001) cross-cultural study explored the differences that affect human thinking, feeling, and acting in more than 50 countries. Initially using data collected within IBM's subsidiaries in 72 countries, the study was specific about the elements of which culture later five main dimensions on which country cultures differ.

- Power distance is the extent to which less powerful members of organizations and institutions accept and expect that power be distributed unequally. [...]
- Uncertainty avoidance is the extent to which a culture programs its members to feel either uncomfortable or comfortable in unstructured situations. Unstructured situations are novel, unknown, surprising, different from usual. [...]
- Individualism on the one side versus its opposite, collectivism, is the degree to which individuals are supposed to look after themselves or remain integrated into groups, usually around the family. [...]
- Masculinity versus its opposite, femininity, refers to the definition of emotional roles between the genders [...]; it opposes “tough” masculine to “tender” feminine societies.
- Long-term versus short-term orientation refers to the extent to which a culture programs its members to accept delayed gratification of their material, social, and emotional needs (Hofstede, 2001, pp. xix-xx).

According to Hofstede (2001, pp. 9-10), culture is the “*collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another*”. It “*is to a human collectivity what personality is to an individual*”. Hofstede also shows that culture manifests itself at different levels of depth, such as the layers of an onion whose core are the values. The fact that values are at the heart of a culture explains why they are so difficult to change.

The concepts described above, as well as any combination of the five independent dimensions, enable us to better understand cultural differences and their consequences for the functioning of organizations. For instance, power distance and individualism versus collectivism are helpful tools for us to explain Brazilian culture and how power manifests itself in a Brazilian organization.

The degree of inequality in society was measured through a power distance index (PDI) for each country. Scoring 69 points, Brazil ranks 26th out of a total of 76 countries and regions, which defines it as a large power distance country. In other words, since PDI scores inform us about dependence relationships in a country, in Brazil there is a remarkable dependence of employees on their superiors. (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2010, loc. 1169). It should be noted that such dependence pervades all human contacts, so that the mental software that people carry contains a strong need for dependence (*op. cit.*, loc. 1281).

In a large power distance country such as Brazil, employees and their superiors consider each other as existentially unequal and the hierarchical system is based on this inequality. Large power distance affects Brazilian organizations in other easily observable ways, such as:

- Large number of supervisory personnel, structured into tall hierarchies of people reporting to each other;

- Employees expect to be told what to do, which leads to lack of autonomy and even apathy;
- Tendency to transfer responsibilities; and
- Relatively low educational level (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2010).

As far as the individualism versus collectivism dimension is concerned, *“the vast majority of people in our world live in societies in which the interest of the group prevails over the interest of the individual”*, which are called collectivist societies (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2010, loc. 1644). In other words, in collectivist societies like Brazil the group is the main source of someone’s identity (*op. cit.*, loc. 1668). As a result, this dimension affects employees’ behavior in organizations in a number of ways, the most relevant of which are:

- Harmony should always be maintained and direct confrontation avoided;
- Direct appraisal of subordinates spoils harmony;
- Hiring and promotion decisions take employees’ in-group into account;
- The employer-employee relationship is basically moral, like a family link;
- Social network is primary source of information;
- Ideologies of equality prevail over ideologies of individual freedom;
- Occupational mobility inside the department is low;
- Employees are members of in-groups who will pursue the in-group’s interest;
- The purpose of training is learning how to do;
- Opinions are predetermined by group membership;
- Employees speak up in meetings only when sanctioned by the group;
- Interdependent self;
- Relationship prevails over task;
- High-context communication prevails;
- The Internet and e-mail are less attractive and usually used to forward a task which is not one’s direct responsibility;
- In-group customers get better treatment; and
- Management is management of groups (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2010).

Morgan (2006, p. 137) states that *“organizations are in essence socially constructed realities that are as much in the minds of their members as they are in concrete structures, rules, and relations”*. Since a particular society is also a constructed reality with its own specific traits, we understand why Brazilian employees, for instance, behave more

individualistically than their Chinese counterparts, which emphasizes the strong link between national culture and corporate culture. Hence, I will take account of cultural elements which play a decisive role in the way power affects strategic organizational change.

3. Methodological Approach

The research relied on the author's participant observations of the activities of a middle manager who works for RGB, especially those related to the implementation of strategic change involving cost cutting and efficiency drives in response to high debt levels and increasing economic pressures. The period of analysis spans from July to October, 2015.

The understanding of how everyday work reflects power relations within the organization and how these power relations affect strategic organizational change is constructed from a bottom-up perspective of the organization. In other words, through micro-level practice, emphasis is placed on how a particular part of change implementation is affected by power relations.

In line with Hällgren and Söderholm (2010, p. 508), *"the meeting activities themselves are part of a broader set of events and activities"*, hence the research focused on all the 97 meetings attended by the aforementioned middle manager from July to October, 2015. These meetings encompassed several issues, such as:

- Managerial alignment;
- Technical discussion groups;
- Process analyses;
- Negotiation with internal clients;
- Negotiation with other divisions;
- Employee performance evaluation;
- Operational safety issues;
- Workshops; and
- Cost cutting measures.

The choice of a middle manager and not other employee is justified by his/her key role in change implementation. In fact,

"middle manager sensemaking has a significant impact on the way imposed structural blueprints work in practice. Senior managers need to recognize the significant role of middle managers during restructuring, and the corresponding significance of lateral inter middle manager processes of negotiation" (Balogun, 2007, p. 89).

Balogun (2007) adds that

The informal nature of many of the lateral processes of negotiation occurring between middle managers, and the extent to which they are embedded in the every day work of the managers, puts them largely out of the control and influence of senior managers, raising in turn a question mark over the degree to which change is “manageable” or “controllable” (Balogun, 2007, p. 89).

As far as the analysis of power relations is concerned, I again resort to Hällgren and Söderholm (2010, p. 508): *“The situatedness of the actions has thus occurred within meetings and been constructed, taking into account past knowledge and future expectations of the involved practitioners”*.

The research then examined how the practice approach can be used to further develop the existing change theories.

4. Understanding Power Relations Through Practice: A Brazilian Public Company Example

As previously stated, the research site was one of the largest Brazilian public companies, which I call RGB for the sake of simplicity. According to Investopedia (2015), a publicly-held company is a *“company that has issued securities through an initial public offering (IPO) and is traded on at least one stock exchange or in the over the counter market”*. Such clarification is important since public company, if literally translated into Portuguese, may be confused with state-owned company.

The middle manager was in charge of purchasing goods, products, and equipment as well as of managing his division’s warehouses. He kept a busy schedule, especially because of excessive bureaucracy and increasing regulatory scrutiny. Four supervisors, who oversaw a team of 60 people, worked for the middle manager. In comparison with other divisions of RGB, his team had relatively low educational level. A meaningful portion of his days was dedicated to attending numerous meetings, most of which could not be delegated.

Meetings are an inseparable part of day-to-day organizational practice, more so when it comes to implementing change of any kind. Moreover, Brazilians culturally tend to choose meetings over more impersonal ways of solving problems or getting other people involved in specific activities. Certain meetings, however, are not only the product of culture but also a manifestation of hidden powers.

In our example we have found that about 30% of the meetings attended by the middle manager from July to October, 2015, seem to have been scheduled to serve other people’s interests and had no connection whatsoever with the urgent measures determined by top management. On the other hand, meetings related to cost cutting initiatives amounted to just 6%. Those meetings and the activities related to them pose an additional challenge to change implementation, since middle managers –

as pivotal as they be to such initiatives – squander a significant amount of time at meetings of questionable relevance.

For instance, the manager repeatedly supported his supervisors in team meetings, since in RGB employees are frequently insubordinate. Actually, as Morgan (2006, p. 180) points out, *“in standardizing jobs, the technology standardized employee interests in a way that encouraged collective action, and also gave employees the power over the production process to make that action extremely effective”*.

Furthermore, 12% of the meetings attended by the manager regarded operational safety issues, only a small part of which had any connection with warehouse management activities. In reality, the main objective of these meetings was to reinforce the value of operational safety, particularly because RGB reported the highest rate of fatal accidents within its industry the previous year. Consistent with Morgan (2006, p. 184), according to whom *“in managing the meanings and interpretations assigned to a situation, the leader in effect wields a form of power that exerts a decisive influence on how people perceive their realities and hence the way they act”*, these meetings were used as tools for shaping patterns of corporate culture and subculture that would help the company achieve desired aims and objectives.

Although it is true that *“changing collective values of adult people in an intended direction is extremely difficult, if not impossible”* (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2010, loc. 6057), practices in corporate cultures are somewhat manageable. In fact, changes in practice represent the margin of freedom in influencing the whole culture of the organization. Therefore, they should be built into the organization’s strategies, which in turn will be carried out through its structure and control system. In other words, such efforts should not be attempted as isolated tricks but integrated into a broader approach. Only then can it be both feasible and useful (*op. cit.*, loc. 6057-6076).

Morgan (2006, p. 138) adds that *“the creation of a particular corporate culture is not just about inventing new slogans or acquiring a new leader. It is about inventing what amounts to a new way of life”*. In recognizing that we enact the reality of our everyday world, we are led to believe that changing corporate culture – as energy consuming as it may be – is an achievable outcome. That, I understand, was the hidden objective of the safety-related meetings explicitly sponsored by the general manager.

In sum, the value of analyzing the meetings is highlighted by (Hällgren & Söderholm, 2010, p. 508): *“Examining the practice prior to the meeting makes it possible to understand the meeting itself differently; more importantly, the meeting can be seen as the culmination of an issue rather than the issue itself”*. The authors add that *“by putting the meeting into context but also maintaining the focus on deviations and how they occur throughout a project [in our example, change implementation], the practice of meetings is seen as one of several ways to manage deviations”*.

5. Concluding Remarks

As the examples above suggest, the research needs further development. It is only an illustration of how a practice approach can provide analysis from a different, but still useful, perspective. I now conclude with some contributions and major challenges of the practice approach, as well as with the limitations of this research.

The research attempted to contribute to the further development of change theories by combining them with the projects-as-practice approach derived from the project management field. As Hällgren and Söderholm explain,

“the practice approach is a search for the micro activities, the often mundane, dull details of the tasks that make up most of the working lives of practitioners. In doing this, projects-as-practice contributes to an understanding of those details that are typically forgotten and/or considered too insignificant to deserve attention and explanatory value” (Hällgren & Söderholm, 2010, p. 513).

Nonetheless, additional research may include a larger number of managers from a given company so as to more accurately examine power relations within the organization.

Additional research should also consider two key challenges: A “pattern challenge” and a “relevance challenge”. The former relates to the search for “valuable insights based on research into micro-activities connected or embedded in larger patterns of individuals, groups, organizations and even society. The latter addresses the importance of the research for an audience out of the immediate vicinity of the researcher or empirical instances (Hällgren & Söderholm, 2010, pp. 509-510).

The authors argue that *“an important part of the research agenda is to define the ‘site’ and identify its particular contributions to and from the general”* (Hällgren & Söderholm, 2010, p. 511). As Schatzki (2003) explains, the concept of ‘site’ should not be confused with a physical place. Site ontologies maintain that social phenomena can only be analyzed by examining the sites where human coexistence transpires (Schatzki, 2003, pp. 175-176). A site therefore provides the context for the research.

The main limitation of this research refers to the very limitation of Morgan’s (2006) political metaphor:

“when we understand organizations as political systems we are more likely to behave politically in relation to what we see. We begin to see politics everywhere and to look for hidden agendas even where there are none. For this reason, the metaphor must be used with caution. There is a very real danger that its use may generate cynicism and mistrust in

situations where there were none before" (Morgan, 2006, p. 205).

As far as the methodology is concerned, it depends, as always, on the questions that are asked. Even though a practice approach may appear limited to "how" questions and qualitative research in general (and participant observations in particular), the approach requires a certain sensitivity to situated activities which can be achieved through other data-gathering techniques, such as interviews, observations, field diaries or surveys (Hällgren & Söderholm, 2010, p. 514).

All in all, the combination of change theories with a practice approach also contributes to the development of *phronesis* in contexts marked by hidden powers and blurred distinctions.

References

- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25 (2), pp. 81-91.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hällgren, M.; Söderholm, A. (2010). Projects-as-Practice: New Approach, New Insights. In P. Morris, J. Pinto, & J. Söderlund (Ed.). *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Second edition. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G, Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperations and Its importance for Survival*. Third edition. New York: McGraw-Hill eBooks.
- House, R. J. et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Investopedia. (2015). Public Company Definition. Retrieved November 16, 2015, from <http://www.investopedia.com/terms/p/publiccompany.asp#ixzz3rgy2Fozl>.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), pp. 5-27.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Updated edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schatzki, T. R. (2003). A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, 33(2), pp. 174-202.
- Schatzki, T. R.; Knorr Cetina, K.; Von Savigny, E. (2001). *The Practice Turn In Contemporary Theory*. New York: Routledge.

Thomas, S. J. (2006). *The Workbook of Improving Maintenance & Reliability Through Cultural Change*. New York: Industrial Press.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), pp. 613-634.

A Discriminação Homofóbica mediante o Humor e a Heteronormatividade no Contexto Organizacional

Samira Pompeu

Resumo

O presente estudo almejou contribuir no aprofundamento dos estudos nacionais acerca da discriminação por orientação sexual, especificamente no que tange o humor homofóbico, assim como relacionar este tipo de discriminação ao tema da heteronormatividade no contexto organizacional. Neste sentido, foi realizado um estudo de caso em uma empresa entrevistando doze funcionários(as), independente da orientação sexual. Buscou-se saber se o humor homofóbico está presente no ambiente de trabalho da companhia e de que forma. Assim, desejou-se saber se as pessoas entrevistadas escutam piadas acerca do tema da orientação sexual no ambiente de trabalho ou em eventos informais, quais são essas piadas e se são direcionadas a alguém ou não. As entrevistas foram analisadas pelo método da análise crítica do discurso de Fairclough (2001). Contatou-se a presença do humor homofóbico frequente; do humor homofóbico naturalizado; das piadas homofóbicas como discursos para manter a heteronormatividade. A análise dos discursos revela a presença de do machismo no ambiente organizacional, a associação da homossexualidade ao feminino e aos valores negativos, assim como a construção de um ideal de masculinidade baseada na opressão de pessoas homossexuais e do feminino. Percebe-se um cenário no qual carece de ações de efetiva gestão da diversidade e mais direcionadas à questão do humor, bem como da falta do entendimento por parte de trabalhadores de que piadas de humor homofóbico estão ligadas à opressão.

Palavras-chave: Organizações; Discriminação; Diversidade; Homofobia; Orientação sexual.

1. Introdução

A discriminação contra pessoas homossexuais percebida no ambiente de trabalho, de acordo com o estudo de Ragins e Cornwell (2001) está associada com atitudes de trabalho mais negativas, a uma menor promoção por parte de trabalhadores homossexuais em comparação aos que não relataram receber discriminação. Por outro lado, práticas e políticas organizacionais de suporte não apenas afetaram resultados através das percepções de discriminação como também tiveram um efeito direto nas intenções de *turnover*, comprometimento organizacional e comprometimento na carreira. Ou seja, empregados(as) homossexuais em organizações com práticas e

políticas de suporte tiveram atitudes de trabalho mais positivas que empregados em organizações sem tais políticas (RAGINS e CORNWELL, 2001).

A discriminação por orientação sexual no trabalho também é refletida nas diferenças salariais entre pessoas heterossexuais e homossexuais como apontam estudos em diversos contextos (BADGETT, 1995; ALLEGRETTO e ARTHUR, 2001; CLAIN e LEPPEL, 2001; PLUG e BERKHOUT, 2001; ARABSHEIBANI, MARIN e WADSWORTH, 2004; LAURENT e MIHOUBI, 2012; KLAWITTER, 2015).

A existência do humor como forma de discriminação homofóbica é recorrente nos resultados de pesquisas em organizações brasileiras que abordam de uma forma geral a diversidade por orientação sexual (SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006; FERREIRA, 2007; SARAIVA e IRIGARAY, 2009; IRIGARAY, SARAIVA e CARRIERI, 2010; GARCIA e SOUZA, 2010; ROHM e POMPEU, 2014), assim como também está presente em estudos internacionais (WARD e WINSTANLEY, 2006; WESTWOOD E JOHNSTON, 2011).

Neste sentido, o presente estudo almeja contribuir no aprofundamento dos estudos nacionais acerca da discriminação por orientação sexual, especificamente delimitando ao tema do humor homofóbico, assim como relacionar este tipo de discriminação ao tema da heteronormatividade no contexto organizacional. Para tanto foi realizado um estudo de caso em uma empresa entrevistando doze funcionários(as), independente da orientação sexual, almejando saber se o humor homofóbico está presente na cultura organizacional informal da companhia e de que forma. Desejou-se saber se as pessoas entrevistadas escutam piadas acerca do tema da orientação sexual no ambiente de trabalho ou em eventos informais, quais são essas piadas e se são direcionadas a alguém ou não. As entrevistas foram analisadas pelo método da análise crítica do discurso de Fairclough (2001).

A seguir, como fundamentação teórica, serão apresentados os principais conceitos sobre a discriminação homofóbica e humor nas organizações, assim como sobre a heteronormatividade no contexto organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1 Discriminação por Homofobia e Humor nas Organizações

De acordo com Junqueira (2007) o termo “homofobia” é um neologismo cunhado pelo psicólogo clínico George Weinberg em 1972, que agrupou dois radicais gregos “semelhante” e “medo” para definir sentimentos negativos em relação aos homossexuais. Ainda segundo Junqueira (2007) o termo costuma ser empregado em referência a conjuntos de emoções negativas (tais como aversão, desprezo, ódio, desconfiança, desconforto ou medo) em relação a

pessoas homossexuais. Tais emoções, segundo o autor, seriam a tradução em determinados casos do receio inconsciente de a própria pessoa homofóbica ser homossexual (ou de que os outros pensem que ela seja).

A homofobia nas empresas brasileiras também pode ser encontrada sob a forma do humor (IRIGARAY, SARAIVA e CARRIERI, 2010). Segundo a pesquisa, o humor (comicidade, ironia, piadas anedota) atua como instrumento de discriminação dos homens gays e das mulheres lésbicas no ambiente de trabalho, naturalizando a homofobia e desrespeitando os indivíduos homossexuais nas organizações. Além disso, foi constatado que os homossexuais usam o humor para desqualificar as pessoas que são gays e lésbicas negando-lhes direitos civis e políticos, limitando sua participação na vida corporativa, tratando-os como indivíduos menores. Entendem que rir junto com o agressor, qualquer que seja o pretexto, significa tornar-se cúmplice das piadas homofóbicas.

Um exemplo de como a homofobia está arraigada na cultura organizacional, Garcia e Souza (2010) apresentam relatos de homens homossexuais funcionários de três bancos (dois públicos e outro privado) que relatam como o preconceito por orientação sexual em tais culturas funciona como barreira para a ascensão profissional destes entrevistados. As piadas que retratam os homossexuais de forma caricata e pejorativa foram relatadas como o fator causador de maior incômodo dentre os homossexuais entrevistados em seus trabalhos. Os entrevistados foram unânimes em relatar a existência delas nas três organizações estudadas, o que os autores conceituam de discriminação indireta. Ressaltam que este tipo de discriminação é algo comum, mesmo sendo proibidas pelos códigos de ética dos bancos.

Além disso os autores supracitados verificaram que a homofobia presente nos bancos estudados se reflete nas normas da empresa, ou a ausência delas. A discriminação direta existe na falta de clareza das normas que regularizam a extensão de plano de saúde para companheiro do funcionário homossexual, assim como pela não extensão de outros benefícios aos casais homossexuais que são concedidos aos heteros.

O humor também foi estudado por Westwood e Johnston (2011). Os autores escolheram analisar o programa de comédia "The office", mencionando que o programa pode ser visto como uma paródia da cultura do management moderna suportada pela heteronormatividade masculina. Nele, mulheres, homens gays, pessoas negras são continuamente ridicularizadas e categorizadas. Mais especificamente, os autores concluem em sua pesquisa que o humor possui uma dinâmica dualista: é resistivo, subversivo, mas ao mesmo tempo tem uma dimensão de manutenção do sistema e dos efeitos de ordem.

Ward e Winstanley (2006) tiveram como objetivo em seu artigo mostrar que a cultura organizacional impacta as minorias sexuais em diversas maneiras. Para tanto realizaram sua pesquisa em uma organização do corpo de bombeiros do Reino Unido. Os autores destacam que diferentes dimensões da cultura da organização escolhida possuem um impacto nas minorias sexuais que são: o ambiente de trabalho, o discurso, os modos de trabalho, as regras, associação, sinais e símbolos.

A necessidade de banhos constantes e coletivos por conta da profissão apareceu como exemplo do ambiente de trabalho que impacta na identidade sexual minoritária, bem como na decisão de trabalhadores homossexuais de saírem do armário ou não (WARD e WINSTANLEY, 2006). A questão do discurso é apresentada com relação a como os bombeiros usam e brincadeira e zombaria para testar novos recrutas – o que pode ser um meio pelo qual as minorias sexuais entendem como elas são consideradas, segundo os mesmos. As regras (formais ou informais) possuem um impacto na experiência de trabalho: as políticas podem estipular que todos os trabalhadores devem ser tratados de forma igual, mas informalmente isso não ocorrer. Associação de trabalhadores mostrou-se uma importante parte da vida do trabalho e como possibilidade de inclusão. O uniforme e o alarme de fogo foram os exemplos de sinais e símbolos encontrados na pesquisa. O uniforme simboliza o fato de que o serviço é semi-disciplinado, as sirenes representam o aspecto da resposta à emergência do serviço. No que se refere a orientação sexual, os autores encontraram que os uniformes não apenas escondem a orientação sexual de quem os usa no contexto estudado, como também mascaram as visões preconceituosas. O alarme simboliza a diferença entre as duas áreas de trabalho: uma na qual os bombeiros estão esperando que algo ocorra antes de tocar) e o outro quando o trabalho ocorre de fato (quando toca o alarme a há o incidente). É no primeiro espaço em que os bombeiros gays e lésbicas sentem-se vulneráveis a exclusão das atividades sociais e de lazer com os outros membros, bem como vítimas de piadas sarcásticas e depreciativas (WARD e WINSTANLEY, 2006).

2.2 Heteronormatividade nas Organizações

A heteronormatividade pode ser qualificada como um conjunto de discursos, valores, práticas por meio das quais a heterossexualidade é instituída em diversos espaços (como a família, escola, trabalho), como a única possibilidade natural e legítima de expressão, desconsiderando quaisquer outras orientações sexuais ou identidades de gênero (ETHOS, 2013).

A heteronormatividade da organização social está fundamentada em falsos pressupostos de naturalização das práticas heterossexuais e no caráter tido como desviante de outras práticas (LIONÇO e DINIZ, 2008). Segundo os autores, a heteronormatividade se sustenta em grande parte na naturalização da família

heterossexual e patriarcal. A suposta neutralidade da heterossexualidade como fundamento do laço afetivo e sexual restringe a possibilidade do reconhecimento de famílias constituídas por parceiros do mesmo sexo, assim como inferioriza o envolvimento amoroso entre pessoas do mesmo sexo ao status do não legítimo e estranho (LIONÇO e DINIZ, 2008). A heteronormatividade define não apenas uma prática sexual normativa, mas também um modo de vida “normal” (JACKSON, 2006).

Os pressupostos heteronormativos estão ligados com a institucionalização da heterossexualidade e também moldam a forma de ser e vir a ser heterossexual, assim como moldam a forma de ser das sexualidades alternativas (JACKSON, 2006).

A heteronormatividade pode estar ligada à construção do que é tido como masculino. A análise visual de imagens e textos de Panayiotou (2010) sobre como a masculinidade é construída no ambiente de trabalho em diversos filmes populares também revela a presença da heteronormatividade na construção dos personagens gestores. Os resultados de sua análise revelam que a heterossexualidade é um elemento constante presente em tais construções do masculino nos filmes. Os gestores são construídos de formas estereotipadas nos filmes populares: são homens heterossexuais, que mostra seu poder financeiro mediante os objetos que compra, roupas, carros e mulheres (PANAYIOTOU, 2010). Os gestores nos filmes da referida pesquisa gostam de controlar as pessoas que estão em torno deles e seus próprios corpos, satisfazem sua ganância por meio do poder e sexo, trabalham muitas horas, não possuem outra casa se não o trabalho e desvalorizam a educação formal. Além disso, no que diz respeito ao sexismo, usam as mulheres como brinquedos ou troféus e agem não apenas em oposição a identidade feminina, mas também em relação a heterossexualidade e a outros homens que não podem dispor de tais “mulheres-prêmios”.

Embora algumas organizações possam ser tidas como “*gay-friendly*” nem sempre representem um modelo de organização livre da heteronormatividade. Assim, Rumens e Broomfield (2014) entrevistaram homens gays que trabalham em espaços artísticos performáticos (como teatro, filme, teatro musical, circo, TV) por serem tais lugares tidos como gay-friendly. Os autores encontraram que a sexualidade dos homens gays é homogeneizada e fixa dentro de um molde heteronormativo o qual lança dúvidas sobre a capacidade dos artistas homossexuais de atuarem partes masculinas nas performances, requerendo performances de gênero diferentes. As concepções heteronormativas de sexualidade funcionam de forma a impedir os artistas gays de conseguirem trabalho (nas artes cênicas, por exemplo, pelo estereótipo da feminilidade). Ainda que as organizações artísticas possam ser consideradas como gay-friendly, Rumens e Broomfield (2014) perceberam que os contextos de trabalho de seus entrevistados apareceu ser intensamente heteronormativos.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa configura-se como um estudo de caso (YIN, 2010) realizada em uma empresa de grande porte do setor de petróleo com doze pessoas entrevistadas por meio de um roteiro de entrevistas semi estruturado com perguntas abertas.

Cabe lembrar que tais entrevistados foram escolhidos independente da orientação sexual. Ainda que a maior parte das pesquisas organizacionais sobre o tema da diversidade por orientação sexual no Brasil seja restrito a pessoas LGBTQs, desejou-se incluir aqui também os funcionários(as) heterossexuais por acreditar-se aqui que não apenas entrevistados(as) LGBTQs possam relatar discursos de discriminação homofóbica e de heteronormatividade como também os heterossexuais. A não delimitação por uma orientação sexual específica ocorreu, também, por levar em conta relatos dos(as) funcionários(as) sobre suas observações de seu ambiente de trabalho – de onde pode emergir comentários homofóbicos ou heteronormativos com outras pessoas como colegas de trabalho ou trabalhadores do mesmo setor.

Foi acordado com as pessoas entrevistadas que o nome da empresa não seria divulgado nem a identificação das mesmas. Assim, foi utilizado um código para se referir a cada pessoa entrevistada na análise de acordo com a ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas (E1 para o primeiro entrevistado, E2 o segundo e assim por diante até o E12).

Após a realização das entrevistas, elas foram gravadas e transcritas. A seguir, depois da leitura da transcrição, foram selecionados os fragmentos mais relevantes que possuísem conexão com os conceitos de humor homofóbico e heteronormatividade.

Para a análise dos dados, escolheu-se utilizar aqui o método da Análise Crítica do Discurso (ACD). A Análise Crítica do Discurso caracteriza-se pela consideração das relações entre linguagem e sociedade, de modo a compreender as relações entre discurso, poder, dominação e desigualdades sociais (MISOCZKY, 2005).

Outra justificativa para a escolha do referido método se dá por ser uma pesquisa que está relacionada com temas de cunho social, que envolve grupos excluídos, poder, ideologia e a busca pela mudança social – questões abordadas de uma maneira ampla por Fairclough (2001).

Ao utilizar o termo “discurso”, Fairclough propõe considerar o uso de linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou como reflexo de variáveis situacionais. Isso implica em o discurso ser um modo de ação (uma forma na qual as pessoas podem agir sobre o mundo e sobre os outros), uma forma de representação, uma relação dialética entre o discurso e a estrutura social (FAIRCLOUGH, 2001). Ou seja:

O discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem: suas próprias normas e convenções, como também relações, identidades e instituições que lhe são subjacentes. O discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado. (FAIRCLOUGH, 2001: 91).

Assim sendo, os fragmentos foram agrupados em três grupos categóricos dentro dos quais foram analisados a saber: humor homofóbico frequente; humor homofóbico naturalizado; piadas homofóbicas para manter a heteronormatividade. As categorias encontradas podem ser sintetizadas na tabela 1.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	OBJETOS DISCURSIVOS	EXEMPLOS
(1) Humor homofóbico frequente	Categoria que revela a alta frequência com que as pessoas escutam piadas de humor homofóbico no ambiente organizacional.	Alta frequência <hr/> Homofobia diária	“(uma ou outra piadinha) sempre soltam”; “sempre tem”; “isso rola direto, ‘deixa de viadagem’ no ambiente corporativo <hr/> “piadas homofóbicas com certeza, né? As mesmas piadas da homofobia cotidiana”.
(2) Humor homofóbico naturalizado	Categoria que apresenta a naturalização do humor homofóbico, seja por discursos atribuídos a cultura brasileira, à infantilidade ou à uma discriminação genérica, porém sempre minimizando o real peso da discriminação.	O discurso do homofóbico politicamente correto <hr/> Naturalização ao atribuir à cultura brasileira <hr/> Naturalização ao associar à outras causas que não o preconceito	“acho que a gente anda muito politicamente correto [...], mas eu morro de rir de piadas”; <hr/> “Essa discriminação brasileira comum do dia a dia”; <hr/> “genérica, não voltada a uma pessoa”. “infantilidade. Mais do que qualquer outra coisa”;
(3) Piadas homofóbicas para manter a heteronormativ idade	Categoria na qual se encontram discursos homofóbicos e heteronormativos baseados na construção do masculino, na misoginia e associação da homossexualidade ao feminino. Também aparecem pessoas com necessidade de se auto afirmarem como masculinas por meio da	Criar oportunidades para fazer piada <hr/> Associação ao feminino <hr/> Autoafirmação por meio do humor homofóbico <hr/> Machismo e homofobia	“isso é bom pra você pode colocar seu namorado”; <hr/> “Vai princesa”; “Daqui a pouco você está falando do batom, tá pedindo pra pintar a unha”; <hr/> “Aquele cara que tem que se afirmar como maacho” <hr/> “quando você tem muito homem junto sempre tem aquele cara, aí faz essas brincadeirinhas e tal”; “aí viadinho, não aguenta beber mais não”;

	opressão ao outro e a associação da homossexualidade ao valor negativo.	Atribuição do valor negativo ao homossexual	“aí, tá saindo porque o macho não deixa ficar até tarde?” <hr/> “Ah, isso aí é viadagem [...] Alguma coisa negativa assim”.
--	---	---	--

Tabela 1: Categorias de análise discursiva da discriminação homofóbica mascarada pelo humor e a heteronormatividade no contexto organizacional.

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Humor homofóbico naturalizado

Diversos entrevistados percebem o humor contra as pessoas homossexuais como algo “natural” ou não problematizável:

E6: E acho que a gente anda muito politicamente correto (...) e acho um saco isso, e eu não tenho preconceito absolutamente nenhum. Nenhum. Sei lá, negro, homossexual, judeu, português. Só opcionalmente desses que eu consigo pensar, tem alguns preconceitos que eu nem sei se são preconceitos. Mas eu acho que tem umas piadas que são de muito mau gosto, independente de qual tipo, tem alguns que, não tem nem preconceito, imagina com piadas grotescas sai palavrão, mas eu morro de rir de piadas, às vezes, de português e negro, judeu, de gay e cara, sei lá, eu acho que, tem uma farsa de politicamente correto que me incomoda.

O entrevistado 6, heterossexual, considera o movimento contrário as piadas como algo “politicamente correto” que causa incômodo a ele. Não percebe na verdade o verdadeiro incômodo que essas piadas causam a quem é vítima delas.

A seguir o entrevistado 9, heterossexual, também relata essas piadas como altamente frequentes:

E9: Sempre tem. Sempre tem. Isso aí é aquela história: eu acho que é até cultural do brasileiro, um negócio muito ruim isso. Quando acontece alguma coisa, vem uma frase né: “ah, isso é coisa de viado”. Umas coisas bem chulas mesmo, né? Pontos de vista ridículos das pessoas em relação a isso. Existem piadas disso, tem gente que adora, que ri... Mas, a gente... Tem até aquelas brincadeiras mais bobas, homem faz muito essa brincadeira de chamar, virar pra o outro: ‘ah, você é isso, você é aquilo’. Mas, novamente: infantilidade. Mais do que qualquer outra coisa.

O entrevistado para minimizar a situação das piadas, embora reconheça como algo negativo, apresenta dois argumentos: de início que é uma característica “cultural do brasileiro” e, ao fim, como se a piada se reduzisse a uma “infantilidade”. O humor como forma de discriminação arraigado na cultura brasileira também é percebido pelo entrevistado 11, homossexual:

E11: Já (viu discriminação). Essa discriminação brasileira comum do dia a dia. De, passa um gay mais afeminado e aí fazem uma piadinha. Ou até entre dois heteros e aí xinga de viado. Que é algo muito comum, não de cargo gerencial para subalterno, entre pares

mesmo. Esse preconceito que é muito tradicional no Brasil. Mas de gerente pra subordinado não.

A questão do humor discriminatório também é relatada no fragmento a seguir:

E5: (piada)...mais genérica, não voltada a uma pessoa. É como eu te falei, eu nunca trabalhei com uma pessoa diretamente. Então, nem teria o que falar. Então, se sai, é piada genérica igual você faz de português, de loira, nesse sentido, não com o objetivo de alfinetar algo direcionado a alguém.

No caso da entrevistada 5, heterossexual, a forma de amenizar o impacto da piada é dizer que não é direcionada a alguém. Como se por isso fosse menor a discriminação ou que alguma pessoa LGBT que ouvisse a piada, ainda que não fosse direcionada a ela, não se ofendesse.

4.3 Piadas homofóbicas para manter a heteronormatividade

Mesmo entrevistados e colegas de trabalho heterossexuais são vítimas de piadas homofóbicas como relatado pelo entrevistado 6, heterossexual:

E6: Inclusive, recentemente, acho que foi ano passado, fazem piada disso comigo também, que você pode colocar o parceiro na NF, que é o plano de saúde da [empresa]. Acho que isso é uma formalização dos valores da companhia (...)

Pesquisadora: E a piada que tipo por exemplo?

E6: Ah, “pode colocar o seu aí!”, “tá sabendo isso? É bem pra você e tal”. Isso todo mundo sacaneia, negócio de ir contando piada ao mesmo tempo, quando rolou isso todo mundo sacaneava. “E aí, tá sabendo, isso é bom pra você pode colocar seu namorado”.

Ou seja, ao saber da existência da extensão de benefícios do plano de saúde para parceiros(as) de casais homossexuais, o que a princípio não possui nenhum valor cômico mas sim de informação de um direito que os heterossexuais sempre tiveram, os colegas de trabalho ridicularizam este fato incluindo o E6, heterossexual como se ele tivesse um namorado. Ou seja, seus colegas de trabalho criaram proativamente uma oportunidade para fazer a piada de forma a manter a heterossexualidade dominante frente a um avanço de tratamento igualitário de paridade de benefícios aos parceiros homossexuais sendo anunciado que nada tinha a ver com o E6 que é heterossexual e não tem namorado.

Outro caso de humor discriminatório com heterossexuais é presenciado pela entrevistada 3, heterossexual:

E3: Direto. Lá, por exemplo, os meninos ficam um zoando o outro, falam que é a sociedade do anel. Mas é tudo na brincadeira [...] Quando vai embora, falam assim: “tchau amor, te espero ali na esquina!”, um fala para o outro. “Vai princesa!”. Mas não fica falando palavrão. Ali é aquela coisa mais light. E quem brinca são as pessoas descontraídas, eu brinco também [...] Da sociedade do anel são três ou quatro [...]. E o mentor é consultor já antigo da empresa. É bom palhaçadas e brincadeiras, no geral.

Alega-se aqui que essas piadas servem para manter um ambiente heteronormativo e crie uma cultura que ridicularize os homossexuais.

No próximo exemplo, o entrevistado (heterossexual) atribui ao local de trabalho (canteiro de obra) a presença forte do humor como forma de discriminação aos homossexuais:

E8: Quando você trabalha em campo, em obra, tem umas piadas assim que... Não tinha nenhum homossexual. Mas tem sempre aquela piada de: “ah, viado! Não sei o que e tal...”. Imagino que se tivesse um homossexual presente não seria um negócio muito assim... “canônico”. Canteiro de obra é foda, né? Agora aqui nem tanto [...]. As pessoas fazem o que dá na cabeça delas. Esse ambiente de obra, de engenharia, de estaleiro, de operação mesmo é um pessoal de um nível, às vezes de escolaridade menor. Lida muito com peão. Peão é foda. Aí é assim. Não é realmente aquela maravilha de diversidade. Quando você está no corporativo... Agora no corporativo já não é. Sempre é, quando você tem muito homem junto sempre tem aquele cara, aí faz essas brincadeirinhas e tal. Enfim. Mas na obra é pior! E quando eu estava numa unidade do Norte, não sei se era geral, quando eu estava tinha um cara que era muito chato. Naquela sala você não podia abrir a boca. O que você abrisse a boca pra falar era sacanagem. Só vinha sacanagem. (...) Hora sacaneando que você é homossexual ou porque você... Eu não podia abrir a boca! Lá era muito chato. Aquele cara estava já me incomodando de tão chato que o cara era. Ou então pornografia (...) Eu não sei se era homofóbica, mas era a que tinha mais presença desse tipo de brincadeira lá era *hors concours* (...) Mas no escritório mesmo tinha muito essa brincadeira. E aqui no estaleiro também, menos. Lá! Lá era: te atrapalhava a trabalhar!

O entrevistado 8, heterossexual, associa a presença com maior intensidade de piadas discriminatórias com homossexuais em determinado tipo de local de trabalho como por exemplo ambiente de obra de engenharia de estaleiro (“Canteiro de obra é foda, né? Agora

aqui nem tanto.”). Também associa o desrespeito a diversidade ao baixo nível de escolaridade dos seus antigos colegas de trabalho (“Peão é foda. Agora no Corporativo já não é”). Além disso, também presenciou piadas homofóbicas em outra região, no Norte, em que a presença reiterada das piadas discriminatórias mesmo com heterossexuais era algo que atrapalhava o entrevistado a realizar seu trabalho. Assim, percebe-se que a homofobia atrapalha o rendimento não só de homossexuais como também de heterossexuais.

E9: Tem um colega lá que ele é preconceituoso, ele fala um monte de bobagens. Aquele cara que tem que se afirmar como maacho e tal [...] Na hora do almoço eu chego com ele e falo: vamo comer, fulano? Ai ele: “Não! Comer não! Não vai me comer não!” [...]. Outro dia botaram um chocolate lá e ele falou: não, chocolate eu não como não! “Com um colega botaram um chocolate num dia e no outro dia botaram um vestido”. [...] Ah, momento informal tem muita piada. Momento formal não vai ter [...] Ele fica nervoso quando a gente fala e tal e aí a gente brinca, fica espetando ele porque ele tem uma reação assim completamente absurda, sabe? A gente fica... ele: “Não! Não! Eu não!”. [...] Mas, novamente: não seria uma brincadeira divertida se ele fosse, por exemplo, homossexual efetivamente. Eu não sei, se tivessem homossexuais conhecidos eu acho que não cabem. Algumas brincadeiras cabem em alguns ambientes cabem, outras não. Essas brincadeiras, por exemplo: vamos comer, X.? Ele fica desesperado! Desesperado! “Que nada, não!” Eu chamei pra almoçar e tal, ele “nada! Você tá me sacaneando!”. É uma brincadeira comum. A mais comum é essa. Sabe? Não é um negócio assim pra tentar... pelo menos na minha opinião. É um negócio mais pra descontrair, pra brincar. Nesse sentido. Pode até ser que seja agressivo em algum momento. É até bom repensar, porque enfim...

No caso do entrevistado 9, heterossexual, seu colega de trabalho tem uma necessidade exagerada de auto afirmar a sua suposta heterossexualidade (que o entrevistado chama de “masculinidade” como se não fosse possível um homem homossexual ser masculino). Ele o faz em cima de comentários comuns que qualquer funcionário poderia fazer para outro como o convite para almoçar e nos quais ninguém está colocando em cheque sua heterossexualidade. O E9 percebe que isso não seria divertido se fosse com um homossexual, mas não se sabe se seu colega de trabalho é homossexual ou bissexual e ainda não aceita bem a sua orientação sexual o que é uma possibilidade, tamanha a sua insegurança. Além disso, não se considera aqui divertido nenhuma brincadeira com a orientação sexual ainda que seja entre duas pessoas supostamente heterossexuais pois acredita-se que isto reforça a heteronormatividade e a homofobia no ambiente de

trabalho e que ofenda outros(as) funcionários(as) presentes mas não diretamente ligados ao diálogo.

E12: É, um comentando com o outro. “Ah, isso aí é viadagem. Isso daí pra mim é viadagem”. Isso é comum.

Pesquisadora: O que por exemplo pode ser qualificado como viadagem?

E12: Alguma coisa negativa assim. Por exemplo, algum comentário pejorativo, né? Por exemplo, quando algum cara fica comentando a roupa de alguma menina quando ela chega, entendeu? “Ah, você está com uma blusa aí...” Aí sempre tem alguém que aparece: “porra, isso pra mim é viadagem. Ficar prestando atenção na roupa dela? Daqui a pouco você está falando do batom, tá pedindo pra pintar a unha”. Tem esse comentário também. Ai, tanta coisa. Todo dia tem uma nova. Todo dia. Piadinha, cara? Todo dia tem. Tem o pessoal que brinca um com o outro: “ah, meu amor”. [...] É só pra zuar. “Vem cá meu amor. Você e esse negão fortão aí... não sei o que. Todo gostosão e tal. Vou te dar um abraço”.

No exemplo da entrevistada 12, heterossexual usa-se o termo pejorativo “viadagem” para depreciar certos comportamentos dos heterossexuais como comentar uma roupa de forma a mantê-los no estereótipo heterossexual. Além disso, há um exagero desesperado como se pelo simples fato de um homem comentar sobre uma blusa de uma mulher, fosse comentar futuramente sobre batom e esmalte. A entrevistada também percebe como frequentes as piadas que envolvem a homossexualidade entre heterossexuais (“todo dia tem”), em que uma pessoa chama a outra de “meu amor”, como se o amor homossexual fosse algo engraçado ou ridicularizável.

O entrevistado E6 mostra que comentários preconceituosos são contra ele, mesmo sendo heterossexual:

E6: Não, comigo mesmo. Porque sei lá, a turma quer sair pra beber e eu não quero, entendeu? [...] Ou quer sair pra ir naquele boteco que está cheio eu falo: “pô vamos num lugar mais legal e tal!”. Aí é: “viadagem”, “bichisse”.

A escolha de um lugar melhor para beber ou se recusar a beber são atos caracterizados como “bichisse”, algo pejorativo para desqualificar uma escolha de vida do entrevistado e assediá-lo moralmente a se enquadrar na norma – ainda que de certa forma já esteja dentro dela por ser heterossexual, embora não cumpra os rituais e escolhas heteronormativos. O que os colegas do entrevistado avaliam não é a qualidade de vida do entrevistado (que não quer sair pra beber às vezes), ou a qualidade do local para beberem, já que associam o lugar melhor e mais vazio à “bichisse”. O mais

importante, neste caso, é se comportar como o padrão machista de homem heterossexual e não estar nos lugares melhores ou mais confortáveis.

Mesmo um entrevistado homossexual percebe a presença de piadas entre heterossexuais com base na homossexualidade:

E11: Sim, sim. Acho que é ainda mais frequente (piada em evento informal). Que as pessoas se desamarram um pouco, estão fora da [empresa]. Então é mais frequente fazer essa piadinha em ambientes mais informais. [...] Ah, se o cara não aguenta tomar mais um *chopp*: “e aí viadinho, não aguenta beber mais não?”. Ou vai sair cedo: “aí, tá saindo porque o macho não deixa ficar até tarde?”. São esses tipos de piadinha que eu acho que são muito comuns em qualquer ambiente hetero. O hetero tem essa fixação gay, né? De fazer piadinha e menosprezar o outro.

O E11 acredita que há uma maior frequência de piadas que envolvam a questão da orientação sexual em eventos informais. Percebe-se nas falas a presença de assédio moral, de forma a enquadrar os homens heteros nas práticas consideradas masculinas. Se a pessoa não quer tomar mais um *chopp* a palavra de assédio é ser chamada de “viado”. Se quer sair mais tarde, associa-se ao controle de um outro homem homossexual – quando na verdade se a pessoa quer sair e escuta isso também está subjugada ao controle de um homem, só que heterossexual, o que não é problematizado. Os homens parecem não possuírem controle sobre o próprio desejo mesmo em atitudes simples como não beber mais ou sair mais cedo, sofrendo retaliações verbais homofóbicas de quem não segue as regras implícitas dos eventos informais. O entrevistado 11 percebe o menosprezo que é dado aos homossexuais por meio destes discursos, acreditando haver uma “fixação gay”.

Percebe-se aqui com base nos diversos fragmentos que as piadas ligadas à homossexualidade relatadas não têm nada de “inocentes” ou de “brincadeiras”. Servem ao propósito de manterem uma cultura organizacional heteronormativa e homofóbica, explicitando que comportamento é julgado adequado (heteronormativo) e qual não é (o associado a homossexualidade). Este último, por sua vez é o ridicularizado e, em geral, associado à homossexualidade.

5. Considerações Finais

Portanto, foi percebido mediante a análise crítica do discurso dos(as) funcionários(as) entrevistados(as) a presença do humor homofóbico frequente na empresa em que trabalham - inclusive em eventos informais - seja relatado por pessoas homossexuais ou heterossexuais, ocorrendo tais piadas com elas ou com outras

peças com as quais trabalham, permeando a cultura organizacional informal da empresa deste estudo de caso.

Os discursos de humor homofóbico nem sempre são percebidos por algumas pessoas entrevistadas com a gravidade que possui, pois muitas vezes elas naturalizam a ocorrência desta forma de humor ao não o associarem à um ato de discriminação. Nestes casos, o humor homofóbico é visto como cultural, como se pertencesse à cultura brasileira. Ou ainda, a redução da gravidade de tais falas discriminatórias se dá por parte de alguns(mas) entrevistados(as) ao associá-lo a outras causas que não o preconceito, seja reduzindo-o à infantilidade ou esvaziando o seu caráter ofensivo por não ser diretamente a uma pessoa homossexual.

A última categoria abarcou as piadas homofóbicas que servem como manutenção da heteronormatividade. Em tais discursos, pode-se perceber falas de pessoas que buscam pró-ativamente a criação de oportunidades para fazer piadas, em especial ao saberem de iniciativas anti-homofobia por parte da empresa. Notou-se também discursos que associam termos e atos tidos por femininos, a piada como forma de autoafirmação da suposta heterossexualidade e/ou masculinidade, a alta ocorrência de piadas homofóbicas em ambientes com muitos homens, a associação da homossexualidade à fraqueza, ao valor negativo e ao machismo de uma forma geral. A heteronormatividade mantida aqui por meio das piadas homofóbicas possui em certos casos como base a construção do masculino na organização, reduzindo o masculino ao homem heterossexual.

Tendo em vista os resultados encontrados, é importante não apenas a efetiva gestão da diversidade e a criação de ações que combatam o preconceito por orientação sexual nas empresas, como também o ensino por parte das ações de treinamento do que é o humor homofóbico, exemplificar que falas são ofensivas às pessoas homossexuais (como as sintetizadas nos exemplos da tabela 1). Afinal, muitos funcionários desconhecem a associação de tais piadas à discriminação ou reduzem seu caráter ofensivo naturalizando-as. Além disso, a criação de mecanismos que permitissem a denúncia por parte das vítimas de tais piadas poderia ser relevante para que tais pessoas estejam protegidas também desse tipo de discriminação e reduzisse a incidência com que são feitas. Tais ações poderiam ser importantes para que tais discursos agressivos e discriminatórios não continuem tendo seu valor distorcido a uma mera piada.

Referências

ARABSHEIBANI, G. R., MARIN, A. e WADSWORTH, J. In the pink: homosexual-heterosexual wage differentials in the UK. **International Journal of Manpower**, v. 25, n.(3/4), p. 343-354, 2004.

ALLEGRETTO, S. A. e ARTHUR, M. M. An empirical analysis of homosexual/heterosexual male earnings differentials: unmarried and unequal?, **Industrial and Labor Relations Review**, v. 54, n. 3, 631-46, 2001.

BADGETT, M. V. L. The Wage effects of sexual orientation discrimination. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 48, n. 4, p. 726-739, 1995.

CLAIN, S. H. e LEPPEL, K. An investigation into sexual orientation discrimination as an explanation for wage differences, **Applied Economics**, v. 33, p. 37-47, 2001.

ETHOS. **O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT** – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais. 86p. Manual, dezembro de 2013.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UNB, 2001.

FERREIRA, R. C. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. **Dissertação** (Mestrado) Universidade de Brasília - UNB, Faculdade de Economia, Administração e Ciências da Informação e Documentação - FACE, Brasília, 2007.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**. v. 44, n. 6, 2010.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S. e CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, pp. 890-906, 2010.

JACKSON, S. Gender, sexuality and heterosexuality – the complexity (and limits) of heteronormativity. **Feminist Theory**, v. 7, n. 1, p. 105-121, 2006.

JUNQUEIRA, R. D. Homofobia: limites e possibilidades de um conceito em meio a disputas. **Revista Bagoas**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2007.

KLAWITTER, M. Meta-analysis of the effects of sexual orientation on earnings. **Industrial Relations**, v. 54, n.1, p. 4-32, 2015.

LAURENT, T., e MIHOUBI, F. Sexual orientation and wage discrimination in France: the hidden side of the rainbow. [Journal of Labor Research](#), v. 33, n. 4, p. 487-527, 2012.

LIONÇO, T.; DINIZ, D. Homofobia, silêncio e naturalização: por uma narrativa da diversidade sexual. **Psicologia Política**, v. 8, n. 16, 2008.

MISOCZKY, M. C. A. Análise Crítica do Discurso: uma apresentação. **Revista Gestão.Org**, v. 3, n. 2, p. 122-138, mai./ago. 2005.

PANAYIOTOU, A. 'Macho' managers and organizational heroes: competing masculinities in popular films. **Organization**, v. 17, n. 6, p. 659-683, 2010.

PLUG, E. e BERKHOUT, P. Effects of sexual preferences on earnings in The Netherlands, IZA Discussion Paper No. 344, August 2001, IZA, Bonn, 2001.

RAGINS, B. R.; CORNWELL, J. M. Pink triangles: antecedentes and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 6, p. 1244-1261, 2001.

ROHM, R. H. D.; POMPEU, S. L. E. A homofobia como valor determinante nas práticas discriminatórias para a produção de subjetividades. **Psicologia Política**, v.14, n.30, p. 347-365, 2014.

RUMENS, N., BROOMFIELD, J. Gay men in the performing arts: Performing sexualities within 'gay-friendly' work contexts. **Organization**, v. 21, n. 3, p.365-382, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida. In: **Anais do EnANPAD**, São Paulo, 2009.

SIQUEIRA, M.V.S. e ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, v. 4, n.3, p.69-81, 2006.

WARD, J. e WINTANLEY, D. Watching the Watch: The UK Fire Service and its Impact on Sexual Minorities in the Workplace. **Gender, Work & Organization**, v. 13, n. 2, 2006.

WESTWOOD, R. e JOHNSTON, A. Reclaiming authentic selves: control, resistive humor and identity work in the office. **Organization**, v. 19, n. 6, p. 787-808, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Barreiras Invisíveis e Guetos Epistêmicos: Uma Análise Bibliométrica dos Estudos Organizacionais sobre Sexualidade

Samira Pompeu

Resumo

Partindo do pressuposto de que periódicos são fontes de comunicação organizacional e, portanto, sujeitos às relações de poder que permeiam a sociedade e a discursos hegemônicos, o objetivo deste estudo foi de identificar o acesso a voz que pesquisas sobre sexualidade nas organizações possuem em periódicos brasileiros de destaque na área de administração. Foi realizada uma pesquisa bibliométrica baseada em 90 trabalhos que mencionam o tema da sexualidade nas organizações: artigos publicados em 7 periódicos internacionais; artigos publicados em 7 periódicos nacionais avaliados como A2 ou B1 pela CAPES, trabalhos apresentados em 7 congressos brasileiros e trabalhos de conclusão de curso em Administração. Comparando a quantidade e o tipo de abordagem dos artigos de periódicos nacionais com os trabalhos apresentados em congressos nacionais e trabalhos de conclusão de curso, foi identificado um menor acesso a voz nos periódicos nacionais, bem como ao compará-los com as publicações em periódicos internacionais.

Palavras-chave: Estudos organizacionais; Análise bibliométrica; Comunicação organizacional; Sexualidade.

1. Introdução

Recentemente, tem ocorrido na área de estudos organizacionais no Brasil um crescimento do número de artigos e pesquisas que analisam a discriminação sofrida por homossexuais (SOUZA e PEREIRA, 2013), ainda que há poucos anos as pesquisas pudessem ser qualificadas como escassas (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006) ou mesmo incipientes (GARCIA e SOUZA, 2010).

Porém, mesmo com o recente crescimento de tais estudos no universo acadêmico da administração, ficam ainda algumas questões não respondidas pelas pesquisas até agora: quando de fato a sexualidade começou a ser estudada nos estudos organizacionais brasileiros? Por que as pesquisas são escassas? Haveria pouco interesse por parte dos pesquisadores por esta temática ou, na verdade, existiriam barreiras para publicação quando o assunto é sexualidade? Assim, este artigo almeja ajudar a preencher esta lacuna contribuindo com possíveis respostas a estas perguntas.

Considerando-se os periódicos de gestão como veículos de

comunicação (MIRANDA e PEREIRA, 1996) e que, portanto, também estão suscetíveis a relações de poder e discursos hegemônicos, pode-se dizer que a comunicação pode funcionar simultaneamente para exprimir e suprimir vozes: mesmo que possam ser ouvidas, fazem eco aos sentimentos da elite dominante quando o poder e o sentido unem-se para distorcê-las (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Partindo desta visão e percebendo a homofobia como forma de poder (BORRILLO, 2009) e que permeia a sociedade dentro da qual a academia está inserida, pergunta-se: qual o acesso a voz que o tema da sexualidade possui nos periódicos de gestão brasileiros? Em que medida a discriminação homofóbica poderia interferir no discurso da neutralidade científica, atuando como uma possível barreira para publicação?

Para análise da situação da produção científica nacional sobre o tema da sexualidade nos estudos organizacionais, foi realizada uma pesquisa bibliométrica. A pesquisa consistiu em uma busca em sete periódicos nacionais, sete periódicos internacionais, sete congressos nacionais e trabalhos de conclusão de curso no âmbito da gestão e de estudos organizacionais de pesquisas que de alguma forma abordassem o tema da sexualidade. Tendo realizado tais leituras e análises, foi realizado um processo de categorização *a posteriori* dos artigos publicados nacional e internacionalmente. Além disso, foram realizadas comparações entre a quantidade de pesquisas apresentadas em congressos nacionais e a quantidade de artigos efetivamente publicados em periódicos nacionais A2 e B1; a origem dos estudos nacionais apresentados em congressos e publicados em periódicos A2 e B1; a comparação entre a quantidade de artigos publicados em periódicos nacionais e a quantidade de artigos publicados em periódicos internacionais; e a origem dos estudos internacionais.

Ao final do trabalho, apresentam-se algumas possibilidades de explicação para as discrepâncias encontradas, bem como algumas sugestões de pesquisas futuras nesta área.

2. Referencial Teórico

Comunicação Organizacional

De acordo com Putnam, Phillips e Chapman (2004), podem ser identificadas sete linhas metafóricas que guiam os programas de pesquisa em comunicação organizacional e que introduzem formas alternativas de ver as organizações que emergem da relação comunicação-organização denominadas de: conduíte, lente, *linkage*, performance, símbolo, voz e discurso. Totalmente convergentes com o objetivo deste estudo são as duas últimas metáforas: a da voz e do discurso.

A metáfora da voz concentra-se nos fatores implícitos que delineiam o papel da comunicação, como a ideologia, a hegemonia,

da legitimação da fala e do controle que não desagrade, conectando questões de poder e significado com a comunicação (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Segundo os autores, a literatura organizacional na qual esta metáfora aparece diz respeito às práticas e estruturas que interferem em quem pode falar, quando e de que modo, focalizando a comunicação como expressão ou supressão de vozes. Pode-se fazer aqui uma analogia das organizações existindo como um coro das vozes de seus membros: todavia, nem todos os membros da organização possuem voz igual da mesma forma que nem todos os membros de um coro cantam a mesma melodia (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). De acordo com tais pesquisadores, a metáfora da voz focaliza a atenção sobre a habilidade e a disponibilidade de ocasiões para falar, sobre a vontade dos outros ouvirem, sobre valores, práticas e estruturas que suprimem a voz.

Estudos e autores desta perspectiva englobam trabalhos sobre controle e ideologia, tais como: a visão da corporação como colonizadora da decisão pública do dia a dia na vida do mundo (DEETZ, 1992a), a ligação entre discurso, ideologia e controle organizacional (HASLETT, 1990), a teoria da ideologia e a análise dos discursos (THOMPSON, 1984), a ideologia e a cultura moderna (THOMPSON, 1990) e estudos de ideologia que abordam o pensamento de Lukács, Gramsci, Adorno, Bourdieu, Schopenhauer, Storel até chegar à ligação com os discursos (EAGLETON, 1991).

Nesta perspectiva de influências ideológicas, pode-se dizer que o poder e o sentido unem-se para distorcer as vozes, de modo que, ainda que possam ser ouvidas, fazem eco aos sentimentos da elite dominante (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Os autores reforçam que a distorção e a supressão da voz resultam em organizações muito pouco democráticas, onde a resistência é problemática. Quando o significado mistifica as relações de poder, resulta-se em um cenário no qual a única voz restante é a voz de dominação (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004).

A metáfora da voz encontra possivelmente seu uso mais direto e frequente em estudos organizacionais sobre o feminismo como por exemplo a ligação entre o feminismo e a comunicação organizacional em Bullis (1993). A análise feminista, ao ir na contramão da misoginia, oferece a possibilidade de recuperar alternativas que têm sido invisibilizadas não pela inevitabilidade histórica, mas por escolhas específicas (BULLIS, 1993). Por exemplo, Putnam (*apud* BULLIS, 1993), sumariza três perspectivas feministas no âmbito da comunicação organizacional: feminismo liberal ou empiricista, feminismo pós-moderno do outro lado do *continuum* e no meio o feminismo “ponto de vista” (*standpoint feminism*).

Na primeira destas categorias Bullis (1993) explica que o feminismo empiricista ou liberal reivindica a inclusão das mulheres nos direitos e benefícios oferecidos aos homens, emprega a metáfora

do “teto de vidro” para se referir às desvantagens que as mulheres encontram no mercado de trabalho e preocupa-se com a carência de estudos sobre as mulheres. Na categoria intermediária (*standpoint feminism*), encaram a mulher como “estrangeiras” e eles como “nativos” por sua posição de exclusão ao homem e porque os estrangeiros podem identificar padrões que os nativos não conseguem perceber por estarem dentro de uma dada realidade (BULLIS, 1993). Assim, a autora explica que a vida das mulheres, por conta da exclusão, pode ser usada para criticar as reivindicações dominantes por serem baseadas nas vidas dos homens. Além disso, que as mulheres têm mais a ganhar que os homens ao realizar a crítica e o questionamento por serem oprimidas. Por sua vez, os homens possuiriam grande interesse em ignorar os padrões opressivos (BULLIS, 1993).

As feministas pós-modernas encaram o gênero como uma construção cultural almejando a desconstrução do gênero (BULLIS, 1993). O corpo é tratado como uma construção fluida e o sexo é considerado uma construção cultural que disciplina a ordem heterossexual (BUTLER, 1990). Para ela, o gênero é o significado discursivo/cultural mediante o qual um “sexo natural” é produzido e estabelecido como existindo de forma “pré-discursiva”, anterior a cultura, a superfície politicamente natural na qual a cultura atua.

Pode-se dizer, portanto, que uma preocupação central na metáfora da voz é a de que grupos minoritários - não apenas as mulheres - são marginalizados porque falam uma voz diferente (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Assim, esta metáfora pode ajudar a responder às perguntas: qual o acesso a voz que o tema da sexualidade possui nos periódicos de gestão brasileiros? Em que medida a discriminação homofóbica poderia interferir no discurso de neutralidade científica, atuando como uma possível barreira para publicação?

Em complementariedade a metáfora da voz será também empregada aqui a metáfora do discurso. Isto porque existe uma crítica a metáfora anterior de que ela não é capaz de abranger os microprocessos que contribuem para dar origem e desenvolver os arranjos organizacionais e tal fraqueza pode ser suprimida pela última metáfora (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004).

Os referidos autores sintetizam a metáfora do discurso em três perspectivas principais: o discurso como artefato; o discurso como estrutura e processo e, por fim, o discurso como práticas discursivas.

De acordo com a teoria social do discurso de Fairclough (2001), a prática discursiva envolve os processos de produção, distribuição e consumo textual, processos estes de natureza variante entre os diversos tipos de discurso e de acordo com fatores sociais. A análise da prática discursiva, segundo Fairclough (2001) deve envolver uma combinação entre uma “microanálise” - como os participantes produzem e interpretam textos com base nos recursos dos membros -

e uma “macroanálise” -a natureza dos recursos dos membros, que inclui as ordens de discurso.

3. Procedimentos Metodológicos

De forma a mapear as principais discussões acadêmicas acerca da temática em questão foi feita uma pesquisa bibliométrica em sete periódicos nacionais, sete internacionais, sete congressos nacionais e em Teses, Dissertações e Monografias nacionais no âmbito da gestão e de estudos organizacionais que contivessem as palavras: “gay”, “lésbica”, “homofobia”, “homossexualidade”, “diversidade sexual” e suas respectivas traduções. Foram considerados artigos que possuísem tais termos seja no título, no resumo ou no corpo do texto.

Tendo realizado tais leituras e análises dos artigos encontrados, foi realizado um processo de categorização *a posteriori*, agrupando os temas em sete categorias: (1) sexualidade, poder e resistência; (2) heteronormatividade nas organizações; (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia; (5) propostas de não-discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões; (6) espaço e socialização sexual; (7) crítica aos periódicos críticos. O período de busca começou pelo o ano de 2005, incluindo os anos subsequentes até maio de 2014.

Os periódicos internacionais nos quais a busca foi realizada são: *Organization; Organizational Studies; Gender, Work & Organization, Academy of Management Review, Academy of Management Journal; Human Resource Management; Human Resource Management Journal*. Foram encontrados 31 artigos que abordassem algumas desses termos como tema principal. Outros 16 artigos durante a busca contendo algum(ns) desses termos também foram encontrados porém não incluídos por apenas tangenciarem o tema ou não ter a questão da sexualidade com o elemento central.

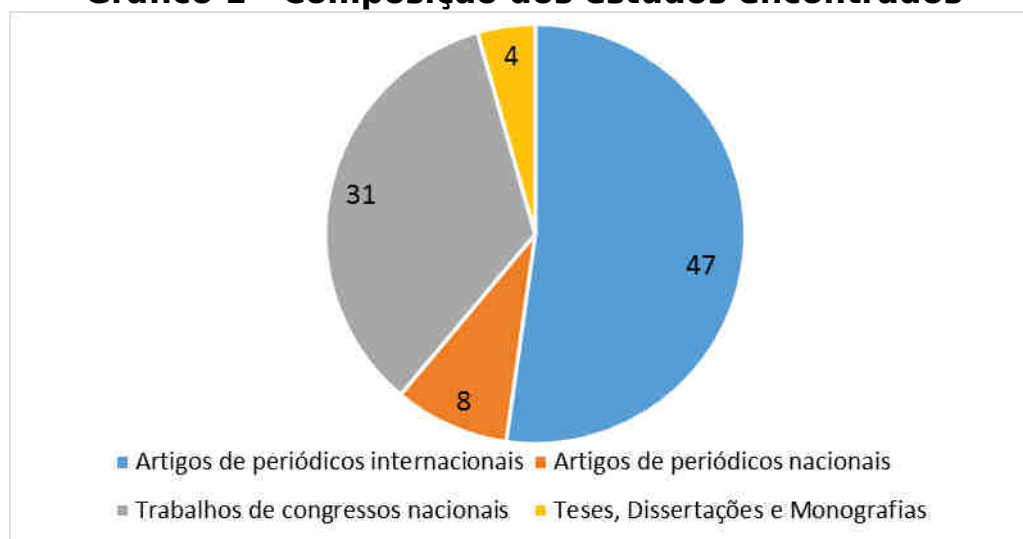
Quanto aos periódicos nacionais, a busca foi realizada em sete outros no âmbito da gestão escolhidos por possuírem boas avaliações pela CAPES (A2 ou B1), a saber: *FACES; Cadernos EBAPE.BR; Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*. De forma análoga ao grupo de periódicos anteriores, foram empregadas as palavras para a busca em todos campos (não apenas em palavras-chave): “gay”, “lésbica”, “homofobia”, “homossexualidade”, “diversidade sexual”. Foram encontrados ao todo neste grupo apenas 8 artigos publicados.

Para complementar a investigação no âmbito nacional - e de forma a problematizar e levantar alguns silêncios sobre o tema - também foi realizada uma pesquisa em anais de sete congressos realizados no Brasil no mesmo período de tempo em questão. Os

congressos e os respectivos números de trabalhos encontrados são: EnAnpad (14), EnApg (2), EnEO (3), EnGPR (2), ENBRA (1), CBEO (5), Queering Paradigms (4). A pesquisa foi feita buscando as mesmas palavras chave utilizadas nas pesquisas de periódicos. Além deles, também foram encontrados 4 trabalhos entre monografias (2), dissertações (1) e teses (1). Foram encontrados 35 trabalhos não publicados em periódicos relativos ao tema.

Ao todo, entre artigos de periódicos internacionais, de periódicos nacionais, trabalhos de congressos nacionais e outros trabalhos não publicados como Teses, Dissertações e Monografias a presente pesquisa contou com 90 estudos. A composição do material pesquisado pode ser apresentada conforme o gráfico 1:

Gráfico 1 - Composição dos estudos encontrados



Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise dos Resultados

4.1 Produção científica publicada em periódicos nacionais

Os quadros que se seguem apresentam os resultados encontrados comparando os dois cenários (nacional e internacional) e a quantidade de publicações encontradas por periódico:

Quadro 1
Produção científica nacional acerca dos temas da homofobia e sexualidade

Estrato	Periódico	Nº de artigos encontrados
B1	Cadernos EBAPE.BR	1

B1	Revista FACES	0
A2	Organizações & Sociedade	3
A2	Revista de Administração Contemporânea	2
A2	Revista de Administração Pública	1
A2	Revista de Administração de Empresas	1
A2	Revista de Administração da Universidade de São Paulo	0
Total		8

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2

Publicações nacionais por universidade do autor principal

Quantidade de artigos publicados	Universidade do autor principal	Freq. Rel. %
3	FGV/EASP	37,5%
3	UFMG	37,5%
1	UFRGS	12,5%
1	USP	12,5%
8	Total	100%

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que 62,5% dos artigos publicados em periódicos nacionais sobre sexualidade provêm de autores principais de três universidades públicas, e 37,5% deles de autores principais de uma única universidade privada. Dentre as públicas, 12,5% são provenientes de uma universidade estadual e 50% de duas universidades federais. Unindo o total de universidades públicas e privadas, poucas universidades no Brasil possuem pesquisadores que publicam (ou conseguem publicar) artigos de sexualidade dentro dos estudos organizacionais, já que o total de artigos publicados provêm de apenas quatro universidades brasileiras.

Apresenta-se a seguir outra comparação nacionalmente:

Quadro 3

Quantidade de trabalhos apresentados em congressos e outros estudos acadêmicos versus o que foi efetivamente publicado ano a ano

Ano	Pesquisas de Congressos, Monografias, Dissertações, Teses	Nº a	Artigos Publicados Revistas A2 e B1	Nº b
2005	N/A	-	N/A	0
2006	Mecchi; Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows; Siqueira e Zauli-Fellows; Rossoni	4	N/A	0

2007	Mecchi; Ferreira; Ferreira e Siqueira; Irigaray(a); Irigaray(b);	5	N/A	0
2008	Eccel e Flores-Pereira; Irigaray(a); Irigaray(b); Siqueira <i>et al.</i>	4	N/A	0
2009	Bicalho e Diniz; Diniz e Gandra; Eccel e Saraiva; Irigaray e Freitas; Lopes <i>et al.</i> ; Saraiva e Irigaray;	6	Saraiva e Irigaray; Siqueira <i>et al.</i>	2
2010	Irigaray; Souza e Pereira	2	Garcia e Souza; Irigaray, Saraiva e Carrieri	2
2011	N/A	0	Irigaray e Freitas	1
2012	Bicalho e Neto; Neto e Bicalho; Pompeu; Gonçalves, Pompeu e Sampaio; Rohm, Oliveira e Lopes; Rohm, Fernandes e Cabral; Rohm, Fernandes e Nunes	7	N/A	0
2013	Bastos, Pinheiro e Lima; Candido e Pessoa; Cerqueira e Souza; Natt e Saraiva; Neto e Silva; Neto e Saraiva; Perrone	7	Carrieri, Aguiar e Diniz; Figueiredo, Cavedon e Silva	2
2014	N/A	0	Carrieri, Souza e Aguiar	1
TOTAL		35		8

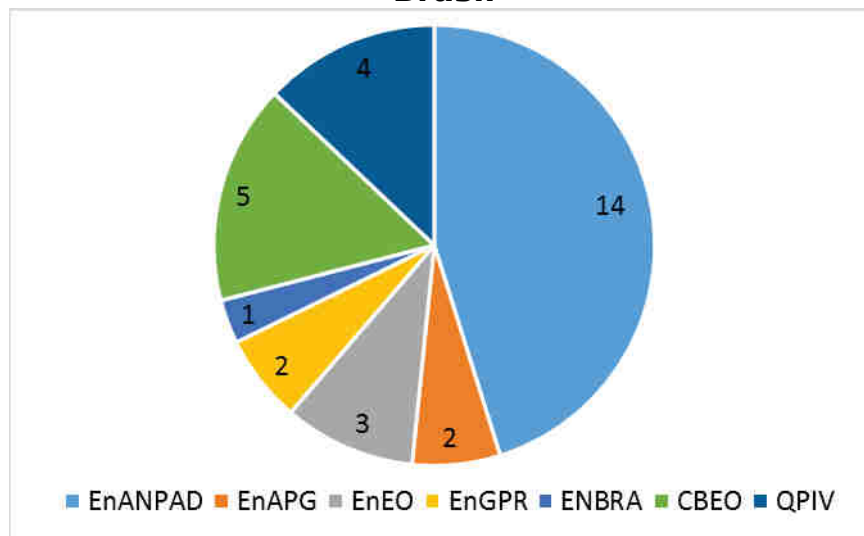
Fonte: Elaboração própria.

Ou seja, no que diz respeito ao caso brasileiro, de 35 trabalhos de pesquisas de apresentados em congressos mais os trabalhos de conclusão de curso não publicados (coluna esquerda do quadro 3), apenas 8 foram publicados em algum dos sete periódicos A2 e B1 analisados aqui (coluna direita do quadro 3), o que representa 22,86 % dos estudos produzidos no mesmo período de tempo. Considera-se este um volume muito baixo de artigos aprovados para a publicação em tais periódicos ao comparar com o que é produzido nacionalmente, o que também sugere a dificuldade de acesso a voz (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004) que o tema da sexualidade nos estudos organizacionais possui no âmbito brasileiro.

O gráfico a seguir apresenta a quantidade de artigos sobre sexualidade no contexto organizacional em cada um dos sete congressos analisados:

Gráfico 2

Quantidade de trabalhos apresentados por congresso no Brasil



Fonte: Elaboração própria.

Comparativamente, percebe-se o maior número de artigos no congresso EnANPAD com 14 trabalhos apresentados, ou uma média de 1,55 artigos por ano. Isto também pode ser atribuído ao fato de o congresso ser realizado anualmente no Brasil desde 1997. Os congressos EnAPG, EnEO e EnGPR são menores e realizados a cada dois anos, podendo ser este um dos motivos que leva a uma menor concentração de trabalhos neles. O congresso *Queering Paradigms IV* teve sua edição no contexto nacional apenas em 2012, tendo sido analisada apenas esta edição por se tratar de um congresso internacional. Mesmo em apenas um ano, foram apresentados quatro trabalhos, o que pode ser relativamente alto ao comparar com a média anual do EnANPAD (1,55 trabalhos por ano), podendo este número mais elevado ser atribuído ao tema do congresso, que aborda estudos *queer*.

Outro congresso que apresenta um número de artigos relativamente elevado ao comparar com o congresso em que mais artigos foram apresentados (EnANPAD), foi o ICBEQ, com 5 estudos apresentados na sua primeira edição (ano de 2013) sobre o tema da sexualidade nas organizações. A edição de 2014 não foi analisada por ter ocorrido após a conclusão da etapa bibliométrica do presente estudo – assim como a do EnANPAD. Sugere-se que o número relativamente elevado de artigos apresentados – correspondendo em um ano a aproximadamente 1/3 do total de artigos apresentados nas nove edições do EnANPAD pode ser atribuído a forte presença de pesquisadores organizacionais de estudos críticos na administração e que já pesquisam o tema da sexualidade no contexto organizacional como membros associados da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais (SBEQ) que produz o congresso CBEO.

Analizando os trabalhos não publicados da coluna “Pesquisas de

Congressos, Monografias, Dissertações e Teses” do Quadro 3, apresenta-se o seguinte quadro com a origem de tais estudos nacionais por instituição do autor(a) principal:

Quadro 4
Ranking das universidades que pesquisam sexualidade nas organizações

Posição	Instituição	Nº de trabalhos (não publicados)
1º	UFMG	9
2º	FGV/EAS P	6
3º	UFRJ	5
3º	UnB	5
4º	UFRGS	2
4º	USP	2
5º	UFES	2
5º	UFCE	1
5º	UFPR	1
5º	UFOP	1
5º	UFSM	1

Fonte: Elaboração

própria.

Em relação aos estudos não publicados em periódicos (artigos de congressos, monografias, dissertações e teses do âmbito organizacional) percebe-se que as pesquisas provêm de pesquisadores(as) de 11 universidades: nove federais, uma estadual e uma privada. Percebe-se aqui que o predomínio de universidades públicas que estudam o tema da sexualidade no âmbito das organizações se ampliou em relação ao quadro 2, já que aqui tais universidades representam 90,9% do total.

Além disso, comparando com o quadro 2, em que são apresentadas as origens dos artigos publicados em periódicos nacionais e que apenas 4 universidades possuíram trabalhos aceitos nos periódicos A2 e B1 pesquisados, percebe-se aqui que outras universidades brasileiras estudam o tema da sexualidade no contexto organizacional mas que não publicaram em tais periódicos ou não tiveram trabalhos aceitos. As universidades que não estão presentes no quadro 2, mas encontram-se no quadro 4 são: UFRJ, UnB, UFES, UFCE, UFPR, UFOP, UFSM. Isto mostra que a origem dos estudos sobre sexualidade no contexto organizacional é maior do que ao observar apenas a origem dos artigos publicados, o que sugere um silêncio para tais abordagens destes outros autores presentes no quadro 4, mas não no 2.

4.2 Produção científica em periódicos internacionais

Por sua vez, no âmbito internacional foram encontrados ao todo 47 artigos, sendo que 31 destes que abordam diretamente o tema da

sexualidade e 16 outros que apenas tangenciam, ou citam de alguma forma uma das palavras pesquisadas.

Ao comparar a produção científica nacional com a internacional, pode-se dizer que a quantidade de publicações nacionais corresponde a 25,81% do total das internacionais que falam diretamente sobre o tema. Ao comparar a produção nacional (8) com os artigos internacionais que abordam a questão da sexualidade (31) mais os internacionais que tangenciam o tema (16), pode-se verificar que a produção nacional corresponde a 17,02% da produção internacional. Analisando tanto a comparação com a quantidade de artigos que abordam diretamente quanto incluindo os que tangenciam o tema, pode-se notar que o Brasil se encontra bastante defasado com a proporção de artigos presentes na discussão mundial sobre sexualidade no âmbito organizacional.

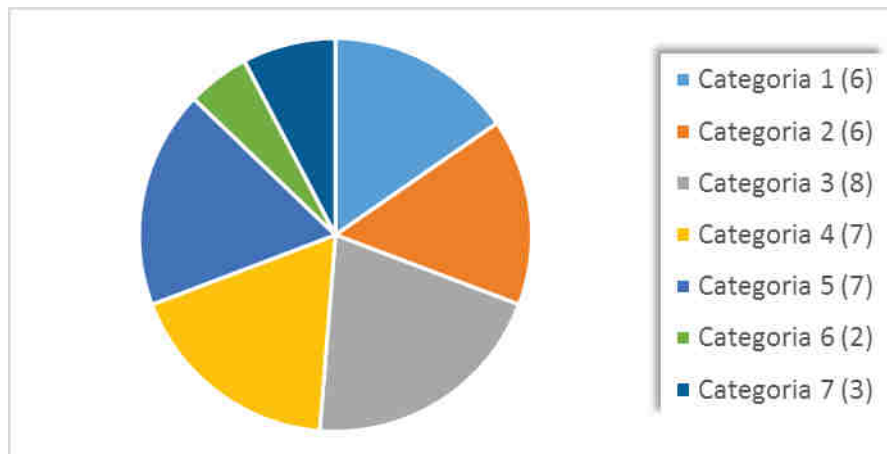
Quadro 5
Produção científica internacional acerca dos temas da
homofobia e sexualidade

Periódico	Nº de artigos encontrados	Nº de artigos que tangenciam o tema
Organization	12	5
Organization studies	1	0
Gender, work & organization	8	8
Academy of management review	3	0
Academy of management journal	1	0
Human resource management	2	1
Human resource management journal	4	2
Total	31	16
Total de artigos internacionais	47	

Fonte: Elaboração própria.

Unindo os artigos publicados do âmbito nacional (8) com os internacionais que abordam diretamente a questão (31), tem-se que eles podem ser agrupados em sete categorias como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 3
Distribuição dos 39 artigos por categoria temática



Fonte: Elaboração própria.

Pode-se ter uma visão mais detalhada de cada categoria, sua descrição, os autores que publicaram artigos pertencentes a ela, o número de artigos encontrados em cada categoria e o nome do periódico que está presente em cada uma a partir da tabela que se segue:

Categorias	Descrição	Autores	Artigos	Periódico
1. Sexualidade, poder e resistência	Estudos sobre sexualidade de forma geral, sem categorias e como forma de empoderamento, de resistência à norma, emancipação. Sexualidade constrói a organização.	<i>Fleming(2007); Hearn(2014);Steyaert(2010); Riach & Wilson(2014);Thanem(2010); Huault, Perret & Spicer(2014);</i>	6	Organization (4) Organization studies(1) Gender, work & organization (2)
2. Heteronormatividade de nas organizações	A heterossexualidade como norma implícita, como é mantida e formas de ir contra ela.	<i>Knights & Tullberg(2012); Sullivan(2014); Panayiotou(2010);Courtney(2014); Rumens(2008); Rumens & Broomfield(2014)</i>	6	Organization (5) Gender, work & organization (1)
3. Cultura organizacional e homofobia	Diversas maneiras pelas quais a cultura impacta as minorias sexuais, a voz de pessoas que sofrem esta discriminação, dificuldades de promoção, violência simbólica, o humor como forma de discriminação.	<i>Garcia e Souza(2010); Ward & Winstanley(2006); Carrieri, Aguiar e Diniz(2013); Irigaray, Saraiva e Carrieri(2010); Siqueira et al.,(2009); Pullen&Rhodes(2013), Westwood & Johnston(2011); Figueiredo, Cavedon & Silva(2013);</i>	8	RAP(1) CadernosEBAPE(1) RAC(1) O&S(2) Gender, work & organization (1) Organization (2)
4. Identidade sexual e homofobia	Assumir-se ou não? Modelo de decisão, conflitos de identidade, estratégias sobrevivência e enfrentamento da homofobia. O gerenciamento de impressões, a integração ou desconexão identitária.	<i>Rumens & Broomfield(2012); Creed, Dejordy e Lok(2010); Clair, Beatty & MacLean(2005); Ragins(2008); Roberts(2005); Irigaray e Freitas(2011); Carrieri, Souza e Aguiar(2014)</i>	7	O&S(1) RAC(1) HRMJ(1) AMJ(1) AMR(3)
5. Propostas de não-discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões	Aborda boas práticas de políticas de recursos humanos que propõem a inclusão; o apoio oferecido por grupos e uniões homossexuais.	<i>Wang & Schwarz(2010);Bell et al., (2011); Day & Greene(2008);Colgan et al., (2009); Saraiva e Irigaray(2009);Huffman, Watrous-Rodriguez & King(2008);Bairstow(2007)</i>	7	RAE(1) HRM(4) HRMJ(1) Gender, work & organization (1)
	Como espaços são organizados e			Gender, work &

6. Espaço e socialização sexual	tornam-se organizados em torno da atividade sexual, as subculturas.	<i>Green et al.,(2010);Monro(2007)</i>	2	organization (1) Organization (1)
7. Crítica à academia	Reflexões sobre a escassez de pesquisas políticas e a heteronormatividade nos estudos organizacionais.	<i>Dunne, Harney & Parker(2008); Bruni(2006); Fotaki&Harding(2012)</i>	3	Organization (1) Gender, work & organization (1)

Quadro 6: **Sete categorias em que podem ser agrupados os artigos da análise bibliométrica.** Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7
Origem dos estudos encontrados em cada categoria por universidade e país do autor principal

Categoria	Universidade dos Autores	País de origem
1 Sexualidade, Poder e resistência	University of Cambridge Hanken School of Economics University of St Gallen Monash University Stockholm University University of Paris Dauphine	Reino Unido Finlândia Suíça Austrália Suécia França
2 Heteronormatividade nas organizações	University of West England Lund University University of Cyprus The University of Manchester Keele University Middlesex University	Reino Unido Suécia Chipre Reino Unido Reino Unido Reino Unido
3 Cultura organizacional e homofobia	USP Kingston Business School UFMG FGV/EASP FGV/EASP Swansea University University of Technology UFRGS	Brasil Reino Unido Brasil Brasil Brasil Reino Unido Austrália Brasil
4 Identidade sexual e homofobia	University of Bristol University of Rhode Island Boston College University of Wisconsin-Milwaukee Harvard Business School FGV/EAESP UFMG	Reino Unido EUA EUA EUA EUA Brasil Brasil
5 Propostas de não-discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões	Miami University University of Texas University of Missouri-Kansas London Metropolitan University UFMG Northern Arizona University University of Glamorgan,	EUA EUA EUA Reino Unido Brasil EUA Reino Unido
6 Espaço e socialização sexual	University of Toronto Leeds Metropolitan University	Canadá Reino Unido
7	University of Leicester	Reino Unido

Crítica à academia	University of Trento Manchester Business School	Itália Reino Unido
--------------------	--	-----------------------

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8

Quais países publicaram mais? Ranking por nacionalidade do autor principal

Posição	País	Nº de artigos	Freq. Rel.
1º	Reino Unido	13	41,94%
2º	EUA	8	25,81%
3º	Austrália	2	6,54%
3º	Suécia	2	6,45%
4º	Canadá	1	3,23%
4º	Chipre	1	3,23%
4º	Finlândia	1	3,23%
4º	França	1	3,23%
4º	Itália	1	3,23%
4º	Suíça	1	3,23%
Total	Internacional	31	100%

Fonte: Elaboração própria.

Em termos continentais, percebe-se que 64,52% das publicações internacionais provém de pesquisas em universidades da Europa, 29,03% de estudos da América do Norte e 6,54% da Oceania. Não foram encontradas nos periódicos internacionais selecionados nesta pesquisa, estudos provenientes de outros continentes. Sugere-se aqui, como pode ser visto no quadro acima, que países com IDHs mais elevados estão mais presentes nas pesquisas internacionais sobre sexualidade nas organizações.

5. Considerações Finais

Este estudo bibliométrico revela a diferença tanto de quantidade, como de abordagem do que se pesquisa no Brasil em relação à sexualidade nas organizações em relação ao exterior. Pode-se agrupar os artigos encontrados em sete grandes categorias: sexualidade, poder e resistência; heteronormatividade nas organizações; cultura organizacional e homofobia; identidade sexual e homofobia; propostas de não-discriminação LGBTQs, políticas, suporte e uniões; espaço e socialização sexual; crítica à academia.

Percebe-se aqui que os estudos nacionais publicados em periódicos estão presentes em duas destas categorias: (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia e os

internacionais em todas elas.

Uma vez que o período de tempo comparativamente foi o mesmo, bem como o número de periódicos, sugere-se duas possibilidades aparentes: (1) que o acesso a voz (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004) internacionalmente é maior no que tange os estudos de sexualidade nas organizações ao comparar com o escasso número de publicações nacionais sobre a mesma temática; (2) que poderia haver um menor número de pesquisadores interessados no tema no âmbito nacional e os periódicos não receberiam artigos do referido tema para submissão.

Em parte, a segunda possibilidade parece não dar conta de explicar esta situação ao comparar a quantidade de artigos publicados em periódicos nacionais com a quantidade de trabalhos que foram apresentados em anais de congressos brasileiros e seus autores. Tendo em vista que nos congressos apresenta-se uma pesquisa que ainda há de ser publicada, não se vê em mesma proporção nos periódicos A2 e B1 nacionais pesquisados os trabalhos que foram apresentados nos periódicos de gestão. Há muito mais trabalhos apresentados em congressos.

Para este último caso, sugere-se ainda:

- I. Deve-se levar em conta que congressos são eventos pagos, o que pode gerar um maior interesse dos organizadores de ter pesquisadores participando, maximizando suas receitas;
- II. Por sua vez, diferente dos congressos, os periódicos selecionados para o presente estudo não exigem taxas para quem desejar publicar. Porém, há um processo mais longo para a aprovação de um trabalho já que passa pela visão de um editor e seus critérios do que seja considerado (além do rigor científico) adequado ou não para aquela área – o que pode ser subjetivo e onde poderia entrar um possível fator homofóbico na tomada de decisão;
- III. Os autores, como estratégia para ter o mínimo de acesso a voz, podem tentar publicar seus trabalhos em outras áreas correlatas/ revistas interdisciplinares como o de Diniz et al, (2013) na revista de economia e gestão;
- IV. Ou, ainda que publicados dentro da mesma área, em periódicos que não sejam os de maior avaliação pela CAPES como o trabalho de Neto, Saraiva e Bicalho (2014) na revista pensamento Contemporâneo em Administração (B3 pela CAPES). Ou seja, pode haver uma abertura em locais menos visíveis.
- V. Uma outra forma, por fim, de tornar públicos os artigos apresentados em congressos ou pesquisas elaboradas como trabalhos de conclusão de curso e que não foram publicados é mediante a publicação deles em livro, como

de Freitas e Dantas (2012). De qualquer forma, não há a dependência do julgamento da linha editorial como haveria em periódicos – nem, portanto, uma possível avaliação subjetiva discriminatória.

Dessa forma, ao comparar o escasso número de artigos sobre sexualidade que conseguem ser publicados em periódicos nacionais A2 e B1 com o que foi produzido no mesmo período de tempo em congressos nacionais e trabalhos de conclusão de curso, assim como com os publicados em periódicos internacionais, sugere-se que possa haver barreiras invisíveis de entrada nos periódicos nacionais A2 e B1 quando o assunto envolve sexualidade e organizações. Estas barreiras invisíveis talvez existam como reflexo da homofobia presente nas linhas editoriais de tais periódicos nacionais (ainda que apresentem um discurso de uma suposta neutralidade científica) que podem barrar a entrada de tais artigos para que não torne este tipo de pensamento público – ao menos em locais considerados pelos critérios da CAPES de maior avaliação – privilegiando a publicação de outros temas mais tradicionais em administração, mas não necessariamente mais relevantes para a sociedade.

Vale destacar a relevância da existência de periódicos interdisciplinares como um território de maior acesso para a temática da sexualidade. No âmbito internacional, somente os periódicos *Organization* e *Gender, Work & Organization* possuem, cada um, tantas ou mais publicações que o total de publicações nacionais nos sete periódicos pesquisados. É um número expressivo quando comparado com a realidade nacional. Todavia, mesmo internacionalmente, há ainda quem reconheça que esta não seja a melhor expressão de acesso a voz possível internacionalmente, devido a escassez de pesquisas de relevância política ou social no âmbito da gestão (DUNNE, HARNEY e PARKER, 2008).

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se a continuidade de pesquisas bibliométricas sobre estudos em administração que abordem a sexualidade. Além disso, considera-se este tipo de pesquisa relevante ao permitir apresentar um panorama sobre o que está sendo estudado e o que poderia ser estudado de forma a inspirar pesquisas futuras e desenvolver este campo do saber no contexto nacional. Ao verificar que determinados artigos apresentados nos congressos não publicados em periódicos de alta pontuação foram publicados em periódicos de menor pontuação ou em revistas de outra área fora da Administração, uma pesquisa mais profunda e específica sobre essa diferença delimitada para o contexto nacional (ou seja, dessa vez excluindo a comparação com o caso internacional) parece ser relevante de forma a entender melhor quais são os espaços mais democráticos ou possíveis para este tipo de discussão nos estudos organizacionais brasileiros.

De forma similar, recomendam-se estudos sobre sexualidade no contexto organizacional que apresentem em que área foram publica-

dos os artigos de congressos de administração quando não publicados em periódicos de administração.

Assim, explicitar em que revistas dentro da administração, independente da pontuação os artigos podem ser publicados e analisar em que áreas fora da administração pode-se publicar artigos no âmbito dos estudos organizacionais sobre sexualidade podem ser boas formas de apresentar aos(às) outros(as) pesquisadores(as) do tema outros espaços em que a discussão esteja mais avançada ou, minimamente possível de ser realizada. Metaforicamente, tendo em vista os resultados encontrados, sugere-se aqui que, tal como os estudos de antropologia urbana (FRANÇA, 2007; SILVA-FILHO e RODRIGUES, 2012) apontem a existência nas cidades de “guetos homossexuais”, por sua vez, no contexto produção científica dos estudos organizacionais sobre sexualidade, talvez possam existir espaços de segregação tais como “guetos epistêmicos” no que tange a possibilidade de divulgação de tais estudos. Pesquisar a explicitar onde estão estes locais pode ser relevante para democratizar o conhecimento desses espaços para outros(as) pesquisadores(as) que também desejem contribuir na área e não conheçam ainda tais dificuldades e possibilidades alternativas.

Referências

BAIRSTOW, S. There isn't supposed to be a speaker against! - investigating tensions of 'safe space' and intra-group diversity for trade union lesbian and gay organization. **Gender, Work & Organization**, v. 14, n. 5, p. 393-408, 2007.

BASTOS, E. M.; PINHEIRO, M. S.; LIMA, T. C. B. Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de fortaleza. In: **Anais...** I CBEO, Fortaleza, Ceará, 2013.

BELL, M. P. et al. O. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 131-146, 2011.

BICALHO, R. A.; DINIZ, A. P. R. Violência simbólica e homossexualidade: um estudo em capitais brasileiras. In: **Anais...** EnANPAD, São Paulo, SP - 19 a 23 de setembro de 2009.

BICALHO, R. A.; NETO, H. L. C. Análise das violências simbólicas vivenciadas por indivíduos transgêneros. In: **Anais...** EnANPAD, Rio de Janeiro - 22 a 26 de setembro de 2012.

BORRILLO, D. **A homofobia**: in Homofobia & Educação: um desafio ao silêncio. Tatiana Lionço; Debora Diniz (Orgs). Brasília: LetrasLivres : EdUnB, 2009.

BRUNI, A. Have you got a boyfriend or are you single?: on the importance of being straight in organizational research. **Gender**,

- work and organization**, v. 13, n. 3, p. 299-316, 2006.
- BULLIS, C. At least is a start. In: DEETZ, S. A. (Ed.). **Communication yearbook 16**. New Park, CA: Sage, 1993. p.145-154.
- BUTLER, J. **Gender trouble**. New York: Routledge, Chapman & Hall. 1990.
- BUTLER, J. Performative Acts and Genre Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory, in Henry Bial (ed.) **The Performance Studies Reader**. London and New York, NY: Routledge, 2004.
- BURRELL, G. Sex and Organizational Analysis, **Organization Studies**, n. 5, v.2, p. 97-118, 1984.
- CANDIDO, H. P.; PESSOA, D. K. N. Diversidade sexual nas organizações: uma análise bibliométrica de publicações em Administração. In: **Anais...** EnANPAD, Rio de Janeiro - 7 a 11 de setembro de 2013.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013.
- CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.
- CERQUEIRA, P. R.; SOUZA, E. M. Sexualidades, embodiments e dispositivos de poder: retomada dos corpos nos estudos organizacionais. In: **Anais...** I CBEO, Fortaleza, Ceará, 2013.
- CLAIR, J. A.; BEATTY, T. E.; MacLEAN, T. L. Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace. **The Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, pp. 78-95, 2005.
- COLGAN, F., et al. Equality and diversity in the public services: moving forward on lesbian, gay and bisexual equality? **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 280-301, 2009.
- COURTNEY, S. J. Inadvertently queer school leadership amongst lesbian, gay and bisexual (LGB) school leaders. **Organization**, v. 21, n. 3, p.383-399, 2014.
- CREED, W. E. D.; DeJORDY, R.; LOK, J. Being the change: resolving institutional contradiction through identity work, **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1336-1364, 2010.
- DAY, N. E.; GREENE, P. G. A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. **Human Resource Management**, v.47, n. 3, p. 637-654, 2008.
- DEETZ, S. A. **Democracy in an age of corporate colonization**. Albany, NY: State University of New York Press, 1992a.
- DINIZ, A. P. R; GANDRA, G. A ficção das Políticas de Diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays. In: **Anais...** EnANPAD, São Paulo - 19 a 23 de setembro de

2009.

DINIZ, A. P. R. et al. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

DUNNE, S.; HARNEY, S.; PARKER, M. The Responsibilities of Management Intellectuals: A Survey. **Organization**, v. 15, n. 2, p. 271-282, 2008.

EAGLETON, T. **Ideology**: an introduction. Londres: Verso, 1991.

ECCEL, C.S.; FLORES-PEREIRA, M.T. A inserção da "diversidade" homossexual em uma livraria de shopping Center: um estudo crítico. In: **Anais... EnANPAD**, 32, 2008, Rio de Janeiro. Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, 2008.

ECCEL, C. S.; SARAIVA, L. A. Masculinidade, auto-imagem e preconceito: um estudo das representações sociais de homossexuais. In: **Anais... EnANPAD**, São Paulo, SP – 19 a 23 de setembro de 2009.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UNB, 2001.

FERREIRA, R. C. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. **Dissertação** (Mestrado) Universidade de Brasília - UNB, Faculdade de Economia, Administração e Ciências da Informação e Documentação - FACE, Brasília, 2007.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. In: **Anais... EnANPAD**, 31, 2007, Rio de Janeiro. Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, 2007.

FIGUEIREDO, M. D.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. A desvalorização de grupos sociais no espaço comum de pequenas organizações: um estudo sobre representações sociais em um centro comercial. **Organizações & sociedade**, v. 20, n. 64, p. 55-73, 2013.

FLEMING, P. Sexuality, power and resistance in the workplace. **Organization studies**, v. 28, n. 2, p. 239-256, 2007.

FOTAKI, M.; HARDING, N. Lacan and sexual difference in organization and management theory: towards a hysterical academy? **Organization**, v. 0, n. 0, p. 1-12, 2012.

FRANÇA, I. L. Sobre “guetos” e “rótulos”: tensões no mercado GLS na cidade de São Paulo. **Cadernos Pagu**, v. 28, 227-255, 2007.

FREITAS, M.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, 2010.

GONÇALVES, C. N. E. C.; POMPEU, S. L. E. e SAMPAIO, T. N. R. Homofobia no trabalho: dificuldades encontradas pelas mulheres homossexuais nas organizações da cidade do Rio de Janeiro. In: **Anais...** Queering Paradigms IV, Rio de Janeiro - 25 a 28 de julho de 2012.

GREEN, A. I. *et al.* Space, place and sexual sociality: towards an 'atmospheric analysis'. **Gender, Work & Organization**, v. 17, n. 1, p. 7-27, 2010.

HASLETT, B. Discourse, ideology, and organizational control. In.: ANDERSON, J. A. (Ed.). **Communication yearbook 13**. Newbury Park, CA: Sage, 1990. p.48-58.

HEARN, J. Sexualities, organizations and organization sexualities: Future scenarios and the impact of socio-technologies (a transnational perspective from the global 'north'). **Organization**, v. 21, n. 3, p. 400-420, 2014.

HUAULT, I.; PERRET, V.; SPICER, A. Beyond macro- and microemancipation: Rethinking emancipation in organization studies. **Organization**, v. 21, n. 1, p. 22-49, 2014.

HUFFMAN, A. H., WATROUS-RODRIGUEZ, K. M.; KING, E. B. Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees? **Human Resource Management**, n. 47, v. 2, p. 237-253, 2008.

IRIGARAY, H.A. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In: **Anais...** EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, 2007a.

IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. In: **Anais...** EANPAD, Rio de Janeiro - 22 a 26 de Setembro de 2007b.

IRIGARAY, H. A. R. Discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho: uma questão de classe social? Uma análise sob a ótica da pós-modernidade crítica e da *queer theory*. In: **Anais...** EnAPG, Salvador, BA - 12 a 14 de novembro de 2008.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, Maria Ester de. Sexualidade nas Organizações Brasileiras: Estudo Sobre Lésbicas no Ambiente de Trabalho. In: **Anais...** EnANPAD, São Paulo - 19 a 23 de setembro de 2009.

IRIGARAY, H. A. R. Identidades sexuais não-hegemônicas: a inserção dos travestis e transexuais no mundo do trabalho sob a ótica *queer*. In: **Anais...** EnEO, Florianópolis, SC - 23 a 25 de maio de 2010.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & sociedade**, v. 18, n. 59, p. 625-641, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, p. 890-906, 2010.

JUNIOR, et al. Aspectos da dominação masculina no assédio moral ao profissional homossexual no pólo industrial de Manaus. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 83-102, 2013.

KNIGHTS, D.; TULLBERG, M. Managing Masculinity / Mismanaging the Corporation. **Organization**, v. 19, n. 4, p. 385-404, 2012.

LOPES, F. T. et al. Além do assédio moral nas organizações: formas de violência interpessoal sofridas por trabalhadores homossexuais masculinos. In: **Anais...** EnGPR, Curitiba, PR – 15 a 17 de novembro de 2009.

MECCHI, C. L. Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. **Mono-grafia**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA / USP, 2006.

MECCHI, C. L. Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. In: **Anais...** EnGPR, Natal, RN – 13 a 15 de junho de 2007.

MIRANDA, D. B.; PEREIRA, M. N. F. O periódico científico como veículo de comunicação: uma revisão de literatura. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 3, p. 375-382, 1996.

MONRO, S. New institutionalism and sexuality at work in local government. **Gender, Work & Organization**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2007.

NATT, E. D. M.; SARAIVA, L. A. S. Criar banheiros LGBTs é incluir ou discriminar? In: **Anais...** I CBEO, Fortaleza, Ceará, 2013.

NETO, H. L. C.; BICALHO, R. A. Análise das violências interpessoais vivenciadas por não-heterossexuais. In: **Anais...** EnANPAD, Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro de 2012.

NETO, H. L. C., SARAIVA, L. A.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 8, n.1, p. 86-103, 2014.

NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A. Não basta ser homem, tem que parecer homem: masculinidades e reprodução de preconceitos sob a ótica de gays e lésbicas. In: **Anais...** I CBEO, Fortaleza, Ceará, 2013.

NETO, H. L. C.; SILVA, A. N. Mundo ideal e mundo real: um estudo sobre lésbicas, trabalho e inserção social. In: **Anais...** I CBEO, Fortaleza, Ceará, 2013.

PANAYIOTOU, A. 'Macho' managers and organizational heroes: competing masculinities in popular films. **Organization**, v. 17, n. 6, p. 659-683, 2010.

PERRONE, C. M. Queer e as organizações: problematizações. In: **Anais...** Queering Paradigms IV, Universidade Federal do Rio de Janeiro / Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro – 25 a 28 de julho de 2012.

POMPEU, S. L. E. **A homofobia como valor determinante nas práticas discriminatórias para produção de subjetividades nas organizações**: um estudo com mulheres homossexuais na cidade do

Rio de Janeiro. 59p. Monografia (Graduação em Administração de Empresas). FACC / UFRJ, 2012.

PULLEN, A.; RHODES, C. Parody, subversion and the politics of gender at work: the case of Futurama's Raging Bender. **Organization**, v. 20, n. 4, p. 512-533, 2013.

PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CLEGG, S.T. et al. (Orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. v.3, São Paulo: Atlas, 2004.

RAGINS, B. R. Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 194-215, 2008.

RIACH, K.; WILSON, F. Bodyspace at the pub: sexual orientations and organizational space. **Organization**, v. 21, n. 3, p. 329-345, 2014.

ROBERTS, L. M. Professional image construction in diverse organizational settings. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 685-711, 2005.

ROHM, R. H. D.; FERNANDES, F. A. P.; CABRAL, A. D. Diversidade sexual e vantagem competitiva: uma análise de seus impactos nas organizações. In: **Anais... XXII Encontro Brasileiro de Administração** - Enbra, Rio de Janeiro - novembro de 2012.

ROHM, R. H. D.; FERNANDES, F. A. P.; NUNES, V. B. Homofobia na Universidade: o estudo de Psicologia das Organizações e seus efeitos sobre a manifestação de crenças homofóbica no corpo discente do curso de Administração da UFRJ. In: **Anais... Queering Paradigms IV**, Rio de Janeiro - 25 a 28 de julho de 2012.

ROHM, R. H. D.; OLIVEIRA, C. M.; LOPES, N. F. Um estudo de caso da inclusão de transexuais no mercado de trabalho na cidade do Rio de Janeiro. In: **Anais... Queering Paradigms IV**, Rio de Janeiro - 25 a 28 de julho de 2012.

ROSSONI, L. Homossexualidade e empreendedorismo: existem desafios diferentes enfrentados por homossexuais na criação de novos negócios? In: **Anais... EnAPG**, 2006, São Paulo, 2006.

RUMENS, N.; BROOMFIELD, J. Gay men in the police: identity disclosure and management issues. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 283-298, 2012.

RUMENS, N.; BROOMFIELD, J. Gay men in the performing arts: performing sexualities within 'gay-friendly' work contexts. **Organization**, v. 21, n. 3, p. 365-382, 2014.

RUMENS, N., Working at intimacy: gay men's workplace friendships. **Gender, Work and Organization**, v. 15, n. 1, 2008.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p. 337-348, 2009.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H.A.R. Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de

- vida. In: **Anais...** EnANPAD, São Paulo, 2009.
- SILVA, A. et al. Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 2, p. 85-105, 2013.
- SILVA-FILHO, M. R.; RODRIGUES, C. I. Na rua, na praça, na boate: uma etnografia da sociabilidade LGBT no circuito GLS de Belém-PA. **Ponto Urbe**, v. 11, 2012.
- SIQUEIRA, M.V.S.; FERREIRA, R.C.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: **Anais...** XXX EnANPAD, Bahia. Trabalhos Apresentados. Salvador, 2006.
- SIQUEIRA, M. V. et al. Homofobia: violência moral e constrangimentos no ambiente de trabalho. In: **Anais...** EnEO, Belo Horizonte, MG - 18 a 20 de junho de 2008.
- SIQUEIRA, M. V. S. et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, art. 3, p. 447-461, 2009.
- SIQUEIRA, M. V.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. In: **Anais...** EnEO, Porto Alegre, RS - 04 a 06 de junho de 2006.
- SIQUEIRA, M. V. S. e ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, v. 4, n.3, p.69-81, 2006.
- SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. As categorias identitárias que (re)produzem discriminações: estudo da discriminação exercida por gays. In: **Anais...** EnANPAD, Rio de Janeiro, RJ - 25 a 29 de setembro de 2010.
- SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re)Produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.
- STEYAERT, C. Queering space: heterotopic life in Derek Jarman's garden. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n.1, p. 45-68, 2010.
- SULLIVAN, K. R. With(out) pleasure: desexualization, gender and sexuality at work. **Organization**, v. 21, n. 3, p. 346-364, 2014.
- THANEM, T. Free at last? Assembling, producing and organizing sexual spaces in swedish sex education. **Gender, work and organization**, v. 17, n. 1, p. 91-112.
- THOMPSON, J. B. **Studies in the theory of ideology**. Berkeley, CA: University of California Press, 1984.
- THOMPSON, J. B. **Ideology and modern culture**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1990.
- WANG, P.; SCHWARZ, J. L. Stock price reactions to GLBT nondiscrimination policies. **Human Resource Management**, v. 49, n.2, p. 195-216, 2010.
- WARD, J.; WINSTANLEY, D. Watching the watch: the UK fire service and its impact on sexual minorities in the workplace. **Gender, Work**

and Organization, v. 13, n. 2, 2006.

WESTWOOD, R.; JOHNSTON, A. Reclaiming authentic selves: control, resistive humor and identity work in the office. **Organization**, v. 19, n. 6, p. 787-808, 2011.

Escolas de Samba como Organizações Criativas e suas Representações Sociais: Dicotomia ou Coexistência de Mercantilização/Tradição?

Priscilla R. S. da Silveira
Tatiana A. F. Doin

Resumo

O objetivo desse artigo é analisar as representações sociais das escolas de samba do Espírito Santo, a partir da análise do conteúdo veiculado em dois jornais de circulação local, buscando avaliar se essas organizações, que podem ser consideradas criativas por excelência, são convencionadas como entidades marcadas pela dicotomia tradição/mercantilização ou se elas apresentam caráter mais flexível, permitindo a convergência desses dois elementos. Como desdobramento dessa discussão, esse artigo construirá uma ponte interdisciplinar entre os estudos das organizações criativas, a teoria das representações sociais e o papel da comunicação na sustentação das representações que constituem a realidade cotidiana, buscando dessa forma contribuir para os estudos das escolas de samba dentro do espaço organizacional.

Palavras-chaves: escolas de samba, indústrias criativas, representações sociais.

Introdução

As indústrias criativas têm crescido em importância econômica no mundo. Além de ocuparem posição central em espaços de produção cultural e consumo, elas abrangem atividades como cinema, música, *games*, publicidade, *design*, artes, expressões culturais e governo (BENDASSOLLI; WOOD JR.; KIRSCHBAUM; CUNHA, 2009). Apesar de esse fenômeno ter sido tratado na última década com grande interesse por pesquisadores dos estudos organizacionais no âmbito internacional (JEFFCUTT; PRATT, 2002; MATHESON, 2006; POTTS; CUNNINGHAM, 2008), no âmbito nacional, salvo algumas exceções (BENDASSOLLI ET AL., 2009, MATTA; SOUZA, 2009, COSTA; BORGES; FREITAS, 2011), há ainda um amplo espaço para pesquisadores das organizações desenvolverem essa temática.

É preciso destacar, contudo, que estudar as peculiaridades das indústrias criativas requer abordagens que reflitam o caráter distinto dos conflitos entre gestão e criatividade. Lawrence e Phillips (2002) alertam que apenas mudar o foco da gestão para incluir empresas envolvidas na produção de bens e serviços valorizados por seu significado não é suficiente. Nesse sentido, a teoria das representações sociais, conceito introduzido por Serge Moscovici na década de 60 (MOSCOVICI, 2004), pode ter grande relevância,

permitindo interpretar e discutir as formas através das quais operam as organizações criativas, como elas são incorporadas no entendimento popular, como elas se desenvolvem e modificam e como as dinâmicas do capitalismo e as expressões de cultura popular interagem e competem entre si.

Nesse contexto, um objeto que poderia contribuir para o aprofundamento do conceito de indústrias criativas no Brasil são as escolas de samba, pois elas são organizações naturalmente criativas, tendo a maior parte de suas atividades desenvolvidas através da arte, da criatividade, da improvisação e da inovação (BLASS, 2007). Outro fator que torna as escolas de samba objeto de interesse a ser investigado pela lente da administração é a intensificação, ao longo dos anos, de um processo, estudado por Tureta e Araújo (2013), conhecido como “mercantilização” do desfile carnavalesco, que teria comprometido a tradição e autenticidade das escolas de samba, afetando sua pureza enquanto cultura popular.

Como desdobramento dessa discussão, propõe-se analisar, no contexto das escolas de samba do Espírito Santo, se as representações sociais apontam para uma dicotomia tradição x mercantilização, ou se ao invés disso, apontam para um hibridismo representacional, ou seja, as tradições do carnaval sendo dinamizadas pela mercantilização e as escolas de samba enquanto organização empresarial sendo dinamizadas pela tradição. Esse artigo buscará cumprir seu objetivo, analisando as representações sociais das escolas de samba do Espírito Santo, a partir de matérias veiculadas em dois veículos de mídia jornal.

Indústrias criativas

A partir dos anos 1990, surgem mudanças econômicas e sociais que possibilitam o deslocamento do foco das atividades industriais para atividades intensivas em conhecimento. Associado a essas mudanças está o fenômeno das indústrias criativas, uma expressão que surge inicialmente na Austrália e ganha maior notoriedade na Inglaterra (BENDASSOLLI ET AL, 2009). De acordo com o governo inglês, os setores criativos podem ser classificados nos seguintes campos: publicidade, artesanato, design, design de moda, mercado de artes, cinema, música, rádio, software, museus, galerias, indústria editorial e ainda atividades relacionadas às tradições culturais (DCMS, 2010).

A expressão indústria criativa aponta para uma nova tentativa de articular os domínios da arte e cultura com os domínios da tecnologia e dos negócios, todavia com um olhar que salienta os aspectos positivos dessa articulação, sendo essa uma das distinções que é possível fazer entre indústrias culturais e indústrias criativas, visto que a primeira tem como abordagem dominante a ênfase no conflito entre orientação artística e orientação de mercado (BENDASSOLLI ET AL, 2009).

Nesse contexto, é preciso ressaltar a importância econômica das indústrias criativas. De acordo com dados publicados pela consultoria

Price Water House Coopers (2006/2010), o peso econômico do setor passou de US\$ 1,3 trilhão em 2005 e previa US\$ 1,8 trilhão em 2010, com uma taxa de crescimento de 6,6% ao ano, acima da média da economia mundial. Quanto ao Brasil, segundo dados da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2011), o peso da cadeia da indústria criativa no PIB pode chegar a 18,2%, o equivale a R\$ 667 bilhões.

Embora as indústrias criativas tenham crescente importância econômica, esse fenômeno também pode ser associado à chamada virada cultural, que combina dois fenômenos: o surgimento da sociedade do conhecimento (BENDASSOLLI ET AL., 2009) e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas (FLORIDA, 2002). Emerge assim, uma nova retórica que ressalta a originalidade, a criatividade, a mudança, a ruptura e a inovação.

Jeffcutt (2004) comenta que as diversas conectividades operacionais das indústrias criativas trazem consequências desafiadoras e complexas para desenvolver a discussão sobre elas, uma vez que o setor envolve ampla variedade de atividades (artes, gêneros, artesanatos, especializações, domínios), todas com a criatividade em seu âmago, gerando formas organizativas mistas – de *freelancers* e microempresas a grandes organizações globais. Além disso, conforme argumenta Jeffcutt (2004), o processo criativo é sustentado por inspiração, talento, vitalidade e comprometimento, por vezes até mistificado, embora também possa haver uma “tendência de comoditizar a criatividade, na medida em que se enfatiza seu potencial de comercialização” (BENDASSOLLI ET AL, 2009), o que torna o trabalho criativo volátil, dinâmico e arriscado, moldado por habilidades tácitas, imersas em diferentes domínios.

Um objeto de investigação que poderia contribuir significativamente para o desenvolvimento dessa abordagem nos EO seriam as escolas de samba. As escolas de samba são organizações naturalmente criativas, tendo a maior parte de suas atividades desenvolvidas através da arte, da criatividade, da improvisação e da inovação. A produção de um desfile carnavalesco mobiliza os saberes e fazeres de compositores, músicos, cantores, escultores, desenhistas, aderecistas, além de soldadores, eletricitas, carpinteiros, costureiras, bordadeiras, dentre outros profissionais, todos eles acrescentando ao enredo proposto pelo carnavalesco a produção artística das alegorias, fantasias, adereços, esculturas e pinturas (BLASS, 2007, TURETA; ARAÚJO, 2013).

Escolas de samba: práticas organizativas e atividades criativas

O carnaval pode ser reconhecido como um megaevento e como um meganegócio contemporâneo, não só por sua condição de evento festivo tradicional, mas, sobretudo, pelo complexo organizacional cada vez mais intrincado entre suas partes constitutivas. Se antes representavam apenas agremiações recreativas comunitárias, hoje também representam “super escolas de samba S.A”, e assim, o

carnaval reveste-se de importância ímpar no entendimento dos nexos que articulam lúdico e comercial, arte e gestão (HOLLANDA, 2013, p. 100).

A origem dessa expressão popular no Brasil remonta ao entrudo português. Paralelamente, outras formas de comemoração vão surgindo, como os bailes de máscaras, os ranchos, os blocos, os cordões e por último, de maneira mais marcante, as escolas de samba (VON SIMSON, 2007; TURETA; ARAÚJO, 2013). Em meados do século XIX e início do século XX, o carnaval do Rio de Janeiro ganha contornos de principal festa nacional, tornando-se referência para outras capitais, com a difusão de um modelo de carnaval espetáculo, promovido pelas grandes escolas de samba, fazendo dessas últimas um tipo ideal de organização carnavalesca para apresentação dos grandes desfiles (BLASS, 2007).

Inicialmente, as escolas de samba tinham uma estrutura de funcionamento bastante informal, limitada financeiramente, sendo comum membros das próprias comunidades se envolverem nos processos de organização e produção do desfile, exercendo funções de costureiras, bordadeiras, aderecistas, etc., e buscando na criatividade e inventividade preencher as lacunas deixadas pelas dificuldades (VALENÇA, 1996). Assim, reunindo o ritmo musical do samba, mais a vontade e determinação de se apresentarem no carnaval, as escolas de samba foram se constituindo como uma forma de organização peculiar. Os integrantes trabalham o ano inteiro por uma hora de desfile, envolvendo para isso os fazeres e saberes de vários atores no processo de produção da festa (HOLLANDA, 2013).

Segundo Blass (2007), há uma delicada fronteira existente entre trabalho e lazer na produção do desfile carnavalesco, apontando ainda para a complexidade organizativa das tarefas que abrangem a definição plástico-visual do carnavalesco, a escolha do tema musical e a composição dos sambas-enredo, a fabricação dos carros alegóricos, o trabalho artesanal com os adereços e alegorias, a confecção das fantasias, etc. O conjunto dessas tarefas ao mesmo tempo em que dá coesão organizacional, também competem internamente com os componentes culturais das agremiações.

Repassando as definições de cultura popular, Tureta e Araújo (2013, p. 125) trazem para o campo da administração a problemática da tradição/modernidade que supõe a existência da dicotomia organizações tradicionais autênticas e inautênticas, contrapondo elos comunitários e escala empresarial do carnaval. Os autores concluem que, no plano da administração, as escolas de samba compõem práticas organizativas que permitem a coexistência de elementos modernos e tradicionais, longe de ter fronteiras rígidas. A relevância das escolas de samba enquanto organizações empresariais de sucesso, ainda não examinada a fundo nos estudos organizacionais, perfaz o que os autores denominam uma “organização sem fronteira”.

Teoria das Representações Sociais (TRS)

A TRS foi desenvolvida por Serge Moscovici, em 1961, representando uma forma sociológica de Psicologia Social, definindo as Representações Sociais (RS) como entidades quase tangíveis, as quais “circulam, se entrecruzam e se cristalizam continuamente, através duma palavra, dum gesto, ou duma reunião, em nosso mundo cotidiano” (MOSCOVICI, 2004, p. 10).

Moscovici desenvolveu sua teoria apoiado nos fundadores das ciências sociais na França, especialmente em Émile Durkheim, um dos fundadores da sociologia moderna. No entanto, Moscovici acredita ser mais adequado estudar RS, explorando a variação e a diversidade de ideias coletivas nas sociedades modernas, do que representações coletivas, formas estáveis de compreensão coletiva, estas últimas mais apropriadas no contexto de sociedades menos complexas, que era de interesse de Durkheim. Isso porque as sociedades modernas são mais dinâmicas, caracterizadas por seu pluralismo e pela rapidez com que mudanças políticas, econômicas e culturais ocorrem, sendo de fato pouco recorrentes nessa sociedade de hoje as representações verdadeiramente coletivas (MOSCOVICI, 2004).

Na TRS, o próprio conceito de representação tem caráter mais dinâmico, visto que permanência e diversidade coexistem no campo das RS e esse fato permite entender melhor o papel da contradição na elaboração das representações. Assim, não cabe catalogar os conteúdos e buscar o estável e o consensual porque eles são essencialmente heterogêneos. Ao nos aprofundarmos na análise do senso comum, nos deparamos não apenas com o lógico e o coerente, mas também com a contradição. Isso não significa, contudo, abrir mão do que é consensual, pois algo comum sempre sustenta uma determinada ordem social. Em outras palavras, as RS são frutos de um *imprinting* social. Todavia, há zonas fracas nesse *imprinting* que permitem movimento, mudança, abertura à novidade (SPINK, 2003).

Moscovici (2004, p. 56) argumenta que o propósito de todas as representações é tornar algo não-familiar em familiar. A familiarização é um processo construtivo de **ancoragem** – processo que decompõe aquilo que no sistema particular de categorias do sujeito ele considera algo incomum, perturbador, estranho e intrigante, para compará-lo a um paradigma que ele considera apropriado – e **objetivação** – a arte de transformar uma abstração em realidade, é a reprodução de um conceito em uma imagem.

As RS são também produto da interação e da comunicação. Assim, elas tomam sua forma e configuração específicas a qualquer momento, como consequência de um equilíbrio peculiar desses processos de influência social. Nesse sentido “as representações podem ser o produto da comunicação, mas também é verdade que, sem a representação não haveria comunicação” (MOSCOVICI, 2004, p.22).

Assim, os meios de comunicação de massa são relevantes exatamente porque atuam como instrumentos fundamentais na produção de uma nova coesão social, lidando justamente com a

“fabricação, reprodução e disseminação de representações sociais que fundamentam a própria compreensão que os grupos sociais têm de si mesmos e dos outros, isto é, a visão social e a auto-imagem” (ALEXANDRE, 2001, p.116).

Metodologia

Essa pesquisa tem caráter qualitativo e se desenvolveu com base em pesquisa documental – matérias jornalísticas veiculadas nos jornais estaduais A Gazeta e A Tribuna, escolhidos por representarem, quantitativamente, os de maior relevância no Espírito Santo. Documentos constituem-se uma importante fonte de pesquisa, haja vista que são materiais que ainda não foram analisados e podem ser reexaminados, na tentativa de encontrar neles interpretações complementares ou novas para elucidar as questões investigadas (GODOY, 1995).

A pesquisa no Jornal A Gazeta foi feita de forma presencial, através do sistema digital disponível na Biblioteca Amylton de Almeida da Rede Gazeta, Grupo detentor do jornal, em dias agendados pelo Departamento de Documentação da empresa. Para obtenção dos dados, foram feitas buscas no sistema, utilizando dois filtros: data e editoria, sendo escolhida a Editoria Cidades visto que é a responsável pela veiculação das notícias locais. Além disso, foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: escola de samba, escolas de samba, carnaval, carnaval capixaba, carnaval de Vitória. A pesquisa resultou em 156 matérias para análise. Já a pesquisa ao acervo do Jornal A Tribuna foi realizada através do website do veículo. Nesse Jornal, a busca também foi feita na Editoria Cidades. No entanto, a plataforma de busca do website não permite realizar busca por palavra-chave, sendo necessário visualizar as matérias página a página. A pesquisa resultou em 184 matérias para análise.

Optou-se pelo recorte temporal de três anos, mais especificamente os três últimos em que o evento foi realizado – 2012, 2013 e 2014, durante os meses de janeiro, fevereiro e março. Os meses escolhidos justificam-se por serem os mais próximos ao carnaval e a escolha dos últimos anos explica-se, sobretudo porque, conforme informações divulgadas na imprensa pela Secretaria de Turismo Estadual e pela Liga Espírito-Santense da Escola de Samba (Lieses), os últimos anos têm presenciado significativos desenvolvimentos no carnaval capixaba, marcado por fatores como: a reforma do Sambão do Povo, os investimentos do Governo Estadual e da capital do Estado, a maior profissionalização das escolas de samba, a divulgação do evento pela mídia nacional e o calendário antecipado, inserindo o carnaval capixaba no calendário oficial nacional.

O método de análise escolhido foi análise de conteúdo, que se refere a um conjunto de técnicas de análise, marcado por uma grande disparidade de formas, sendo adaptável ao vasto campo das comunicações (BARDIN, 1977). De acordo com as três fases sugeridas por Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e tratamento

dos resultados, os conteúdos coletados foram separados, após leitura flutuante, de acordo com duas dimensões: matérias cujo conteúdo editorial apresentava representações sociais das escolas de samba capixabas como entidades marcadas pela dicotomia tradição/mercantilização e matérias cujo conteúdo editorial apresentava representações sociais das escolas de samba como organizações criativas ímpares que permitem a coexistência desses dois elementos. Depois foram feitas marcações e anotações no corpo do texto dessas matérias e, por fim, foram relacionadas, através de inferências gerais baseadas em indicadores qualitativos, as representações sociais que apareceram dentro dessas dimensões.

As Escolas de Samba do Espírito Santo

Para entender um pouco da trajetória das escolas de samba capixabas, é preciso revisitar brevemente informações sobre o Carnaval no Espírito Santo, o que foi feito através do conteúdo disponível no site Viva Samba, Capixabão, na plataforma Wikipédia e nas matérias veiculadas pelos dois jornais de maior expressividade local durante os últimos 3 anos.

As escolas de samba do Espírito Santo surgem na década de 50, ocasião em que Rominho da Fonte Grande trouxe o ritmo dos surdos e tamborins para o Estado, organizando a Unidos da Piedade, a primeira escola de samba capixaba. Com ritmo e enredo diferenciado, a Unidos da Piedade foi a grande novidade do período. O Brasil vivia a ditadura de Getúlio e as escolas desciam o morro para dançar na Praça 11 da Capital Vitória com suas alegorias críticas.

A novidade trazida pela Unidos da Piedade logo se espalhou e passados alguns anos, o carnaval capixaba chegou a ter por volta de 40 escolas de samba, sendo considerado o 2º maior do país, atrás apenas do Rio de Janeiro. No entanto, na década de 90, problemas políticos fizeram os desfiles serem interrompidos. Assim, o carnaval do Espírito Santo deixou de ser o 2º melhor do país e passou a ocupar a 3ª colocação, posição que mantém atualmente, ficando agora atrás de Rio de Janeiro e São Paulo.

As escolas voltam a desfilar em 1998, mas sem competição. O carnaval capixaba voltaria a ser competitivo apenas em 2002, quando os desfiles voltam a ser realizados no Sambão do Povo. Atualmente, desfilam no Carnaval Capixaba 15 escolas de samba, sendo: 8 da Capital Vitória, 3 de Vila Velha, 2 de Serra, 1 de Cariacica e 1 de Guarapari. Dessas, as 5 primeiras colocadas formam o Grupo Especial A, as que ocupam do 6º ao 9º lugar formam o Grupo Especial B, as demais ocupam o Grupo de Acesso. No Estado, a Liga Espírito-Santense da Escola de Samba (Lieses) é a responsável por autorizar ou não a entrada de novas agremiações no carnaval.

Discussão e análise dos dados

Os desfiles atuais das escolas de samba provam o caráter espetacular e comercial que o carnaval adquiriu nas últimas décadas e, ao sobreporem elementos tradicionais e modernos configuram a

escola de samba como uma organização peculiar (TURETA, 2010). Trata-se de uma organização criativa por excelência, com a maior parte das atividades de produção do desfile envolvendo criatividade, inovação e improviso, além da participação de artistas plásticos, compositores, dançarinos, músicos, coreógrafos e uma série de outros profissionais criativos (BLASS, 2007).

Alguns críticos vão dizer que essa profissionalização, que permite ver a escola de samba como uma organização empresarial, tem destruído o caráter tradicional e genuíno do festejo popular. Essa visão romantizada da cultura popular acaba criando um dilema problemático que coloca de um lado, a cultura do povo como pura e original e, por outro lado, o sentimento de constante ameaça de degradação da tradição, violentada pela modernidade e expansão do capitalismo (CAVALCANTI, 2008).

Sob tal perspectiva, as escolas de samba apareceram em algumas reportagens representadas como entidades que estão colocando em risco a pureza e a tradição do festejo popular. Assim, o carnaval artístico, feito pela comunidade para brincar torna-se irreconciliável com o carnaval espetáculo, comercial. O preço a se pagar para produzir um carnaval espetáculo é perder em tradição. Aqui, a tradição implica necessariamente uma recusa das transformações trazidas pelo novo, sendo o moderno o causador do efeito devastador sobre a história. A possibilidade de desaparecimento rápido dos costumes e valores das comunidades tradicionais que foram essenciais na construção histórica do carnaval capixaba faz com que se assuma o passado como mais importante e não o presente ou o futuro, por isso o clamor ao resgate às tradições. Esse raciocínio que contrapõem tradição/modernidade aparece no trecho abaixo.

“Um tempo em que o carnaval não era visto como espetáculo, mas considerado uma brincadeira, uma festa popular...Com o processo de mundialização, a história passa a ser mais veloz, onde o novo dá as cartas forjando a sensação de hegemonia do efêmero, provocando a aceleração da história. Nesse caso, segurar traços e vestígios é a maneira de se opor ao efeito devastador e desintegrador da rapidez contemporânea”. (Entre memória e história: Unidos da Piedade, berço do samba capixaba, Jornal A Gazeta, 14/01/2012).

Entretanto, se entendermos as escolas de samba dentro da perspectiva das indústrias criativas, essa visão pode ser questionada, visto que, trata-se de uma abordagem que não critica o papel complexo das formas capitalistas nas produções do campo cultural, isto é, não se argumenta contrariamente à tendência da produção comercial cultural às expensas da tradicional arte pela arte, pois faz todo sentido na indústria criativa articular os domínios da arte e da cultura aos domínios dos negócios e da tecnologia, aliás essa articulação é positiva e não negativa (BENDASSOLLI ET AL, 2009).

Nessa mesma linha de pensamento, foi possível identificar representações que refletem o raciocínio sobre a lógica de mercado como dominante, capaz de reprimir, sobrepor e impor-se sobre a

cultura popular, representada como algo puro, feito pela comunidade, pelos mais fracos que fatalmente não resistirão ao domínio do capital. O carnaval é visto não mais como a festa da comunidade, mas a festa de quem pode comprar. O desfile do passado que emocionava pela fantasia, pelo samba na ponta da língua, tudo produzido pelas mãos da comunidade, deu lugar às interações fracas e descontínuas, pautadas pelo dinheiro. Quem pode pagar vai entrando escola adentro, ocupando até mesmo cargos de direção. É um carnaval qualquer de qualquer um.

“O cara pega, veste (o abadá) e não sabe o que fazer. Porque entra qualquer um, e a escola não está ligando se sabe o samba. As diretorias de harmonias não entendem nada. Hoje, qualquer um pega uma camisa de diretoria ou uma fantasia, só para estar dentro da escola de samba. Isso mata a escola” (Entrevista Edson Papo-Furado, Jornal A Gazeta, 02/02/2013).

Embora essas representações tenham despontado, não é de hoje que as escolas de samba lidam com metas potencialmente conflitantes. Conforme argumentam Tureta e Araújo (2013) esses argumentos são metodologicamente insustentáveis, já que o acesso a uma tradição pura é praticamente impossível. As definições do que vem a ser “pureza” e “autenticidade” são problemáticas, pois o carnaval se configura já desde o início do século XX como um negócio rentável.

Embora essas representações existam, dificilmente elas são coletivas e representam um pensamento unânime sobre as escolas de samba capixabas. Conforme argumenta Moscovici (2004), nas sociedades atuais, por seu caráter mais dinâmico, caracterizadas por seu pluralismo e pela rapidez com que mudanças políticas, econômicas e culturais ocorrem, as representações têm caráter mais dinâmico. Dessa forma, não cabe catalogar os conteúdos e buscar o estável e o consensual porque eles são essencialmente heterogêneos. Ao nos aprofundarmos na análise do senso comum, nos deparamos não apenas com o lógico e o coerente, mas também com a contradição (SPINK, 2003).

Assim, interessa saber quais representações sociais das escolas de samba capixabas as convencionam como organização criativa de caráter distinto que permite a coexistência de elementos tradicionais e modernos. Nesse sentido, algumas reportagens ressaltam a sinergia entre arte e negócio, permitindo entender as escolas de samba como amplos espaços para a originalidade, a criatividade e a inovação. O carnaval dos criativos e criatividades. Uma criatividade que pode ser institucionalizada em certos momentos como arte e em certos momentos como negócio, isto é, a arte que traz benefícios comerciais, que ajuda a alavancar a festa. As escolas de samba configuram-se como entidades responsáveis em criar todo um repertório estético e decorativo para embelezar o carnaval e fazer dele um sucesso. Os trechos abaixo mostram a apropriação de preferências estéticas pelas escolas de samba, da valorização da arte pela arte, da exploração da condição de manifestação cultural para

consolidar o carnaval como um megaevento, um espetáculo de brilho e cor.

“Para Peterson Alves (Carnavalesco da Mocidade Unida da Glória [MUG]) a inspiração nas artes só traz benefícios. Os temas atraem públicos diferentes e ajuda a alavancar a festa” (Agremiações do Estado fazem suas homenagens, *Jornal A Gazeta*, 06/02/2012).

“As escolas de samba prometem levar um espetáculo cheio de luxo, inovação e alegorias ousadas para o Sambão do Povo amanhã e sábado” (Luxo e ousadia no Sambão do Povo *Jornal A Tribuna*, 09/02/2012).

A criatividade, aqui ressaltada como elemento essencial para a consolidação do negócio carnaval, pode ser contextualizada a partir do que comenta Jeffcutt (2004). Segundo o autor, as diversas conectividades operacionais das indústrias criativas trazem consequências desafiadoras e complexas, uma vez que o setor envolve ampla variedade de atividades (artes, gêneros, artesanatos, especializações, domínios), todas elas ressaltando o imperativo da criatividade e da inovação. Sendo assim, o processo criativo envolvido na produção do desfile é tanto sustentado por inspiração, talento, vitalidade e comprometimento, um trabalho por vezes até mistificado (JEFFCUTT, 2004), quanto é enfatizado como potencial de mercantilização (BENDASSOLLI ET AL, 2009). Todo esse processo torna, segundo Jeffcutt (2004), o trabalho criativo volátil, dinâmico e arriscado, moldado por habilidades tácitas, imersas em diferentes domínios.

As escolas de samba também são representadas como entidades que convergem magia e plasticidade possibilitadas pelo capital. Assim, a produção do desfile inclui objetos decorativos, populares, exagerados, fantasiosos e artesanais, e o custo dessa produção não é racional. Aqui, não é a instrumentalidade e a funcionalidade que define a alocação de recursos. As escolas de samba trazem para a avenida objetos que subvertem o padrão estético, seja por seu material incomum ou pela impossibilidade de definir para ele uma utilidade qualquer. Mais uma vez, adentra-se no universo artístico, diluindo-se as inquietudes das instâncias mercadológicas, para chegar diante do público com um resultado de um trabalho minuciosamente detalhado, criativo, novo._

“Cheiro de perfume francês e tiros de serpentina são alguns dos segredos que serão levados pelas cinco escolas na noite que apresentará as favoritas ao título do carnaval” (Perfume francês no Sambão, *Jornal A Gazeta*, 01/02/2013).

“Luxo é o que não falta no Carnaval e um exemplo disso são as fantasias das rainhas de bateria do carnaval de Vitória 2013. Algumas chegam a passar dos R\$ 60 mil” (Rainhas com fantasias de R\$ 60 mil, *Jornal A tribuna*, 08/01/2013).

Blass (2007), ao comentar sobre a delicada fronteira existente entre trabalho e lazer, aponta para a complexidade organizativa das tarefas envolvidas na produção de um desfile, as quais abrangem a definição plástico-visual do carnavalesco, a escolha do tema musical

e a composição dos sambas-enredo, a fabricação dos carros alegóricos, o trabalho artesanal com os adereços e alegorias, a confecção das fantasias, etc. O conjunto dessas tarefas ao mesmo tempo em que dá coesão organizacional, também competem internamente com os componentes culturais das agremiações.

Finalmente, as escolas de samba aparecem representadas como entidades gestoras do carnaval, um meganegócio contemporâneo. E como um negócio, o carnaval precisa ser gerido, estrategicamente gerido, capitalizado e desenvolvido. Na medida em que cresceu em tamanho, complexidade e diversidade, o carnaval configurou as escolas de samba como um complexo organizacional que envolve ao mesmo tempo cultura e política, arte popular e indústria criativa, mercado e sociedade, mídia e poder público, lúdico e comercial, turismo e patrimônio cultural. Assim, as escolas de samba, ao mesmo tempo em que promovem um evento cultural tradicional, precisam fazer gestão.

“Especialistas da área de marketing acreditam que o evento pode se tornar lucrativo e ajudar a impulsionar o turismo no Espírito Santo...No Estado, as escolas investem juntas mais de R\$ 6,6 milhões para fazer os desfiles...Para o economista Mário Vasconcelos, uma vantagem do carnaval capixaba é o fato de acontecer uma semana antes do calendário oficial. Assim, não compete com os desfiles do Rio e nem de São Paulo. A professora de Marketing Flávia Meneguelli sugere que o carnaval deve atrair mais celebridades e pessoas de alto poder aquisitivo, o que tornou o carnaval carioca famoso” (*Carnaval dos Milhões no Sambão*, Jornal A Tribuna, 20/01/2013).

Essas representações podem ser corroboradas com o que argumenta Hollanda (2013). Segundo o autor, o carnaval pode ser reconhecido como um megaevento e como um meganegócio contemporâneo, não só por sua condição de evento festivo tradicional, mas, sobretudo, pelo complexo organizacional cada vez mais intrincado entre suas partes constitutivas. Se antes representavam apenas agremiações recreativas comunitárias, hoje também representam “super escolas de samba S.A”, articulando lúdico e comercial, arte e gestão (HOLLANDA, 2013, p. 100).

Considerações finais

Esse artigo buscou compreender, através de uma abordagem interdisciplinar dos estudos organizacionais – a TRS, se as representações sociais das escolas de samba capixabas as convencionam como organização criativa de caráter distinto que permite a coexistência de elementos tradicionais e modernos ou se as convencionam como entidades cujos desenvolvimentos recentes têm sacrificado a tradição e a autenticidade do carnaval e das escolas.

A partir da análise do conteúdo coletado por meio da pesquisa documental na mídia local, foi possível perceber predominantemente representações que convencionam as escolas de samba capixabas como entidades dinâmicas, cujas fronteiras não podem ser bem

definidas, embora também tenha sido possível identificar representações que confrontam modernidade e tradição.

Convém ressaltar que as práticas organizativas das escolas de samba não se desdobram de forma padrão e regular. A produção de um desfile se desenvolve no cotidiano da agremiação, envolvendo os saberes e fazeres de uma série de atores com interesses que podem ser comuns e divergentes ao mesmo tempo, onde a lógica empresarial coexiste com elementos tradicionais e comunitários (TURETA; ARAÚJO, 2013).

Dessa forma, um estudo de caráter empírico, realizado pela lente construcionista tendo como vertente a TRS faz-se necessário para maior profundidade de análise das escolas de samba como organizações construídas, continuamente reconstruídas e até mesmo desconstruídas, ou seja, como “objeto social produzido por pessoas” e pela interação constante entre estas (SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2015, p. 730), visto que este objeto é ainda marginalizado nos estudos organizacionais, apesar dos significativos avanços feitos pela lente antropológica e sociológica.

Referências

- ALEXANDRE, M. O papel da mídia na difusão das representações sociais. *Comum*. v.6, n.17, p.111-125, 2001.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENDASSOLLI, P. F., WOOD JR., T., KIRSCHBAUM, C., CUNHA, M. P. Indústrias criativas: definição, limites e potencialidades. *RAE*, v.49, n.1, p. 225-233, 2009.
- BLASS, L. M. S. Rompendo fronteiras: a cidade do samba no Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.23, n.66, p. 79-92, 2007.
- COSTA, I. S. A.; BORGES, P. X.; FREITAS, J. A. S. B. Relações de produção em indústrias criativas: trabalho, consumo cultural e sustentação identitária em editoras infantojuvenis. *Cad. EBAPE*, v.9, n.2, p. 360-376, 2011.
- DCMS (Department for Culture, Media and Sport). Creative industries mapping document. Disponível em: <http://www.acpcultures.eu/_upload/ocr_document/BRITISH%20COUNCIL_MappingCreativeIndustriesToolkit_2-2.pdf>. Acesso em 01 jun. 2014.
- FLORIDA, R. *The rise of the creative class*. New York: Basic Books, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE*, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- HOLLANDA, B. B. B. País do Carnaval! País do Carnaval? (Uma apresentação alentada do dossiê: Carnaval e Organizações). *O&S*, v.20, n.64, p. 99-109, 2013.
- <http://www.vivasamba.com.br/index.html>. Acesso em: 01 jun. 2014.
- <http://www.redetribuna.com.br/jornal/historico>. Acesso em: 26 jun. 2014.
- <http://www.capixabao.com/noticia/19222/carnaval-de-vitoria/historia-do-carnaval-capixaba-tem-batucadas-congo-e-renascimento/>. Acesso

em: 26 jun. 2014.

JEFFCUTT, P.; PRATT, A. C. Editorial managing creativity in the cultural industries. *Creativity and Innovation Management*, v.11, n.4, p. 010-018, 2002.

_____. Knowledge relationships and transactions in a cultural economy: analysing the creative industries ecosystem. *Media International Australia*, v.1, n.22, p. 67-82, 2004.

LAWRENCE, T. B., PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, v.11, n.14, p. 430-441, 2002.

MATHESON, B. A culture of creativity: design education and the creative industries. *Journal of Management Development*, v.25, n.1, p. 55-64, 2006.

MATTA, J. P. R.; SOUZA, E. R. L. C. Cidade de Deus e Janela da Alma: um Estudo Sobre a Cadeia Produtiva do Cinema. *RAE*, v. 49, n.1, p. 27-37, 2009.

MOSCOVICI, S. *Representações sociais*. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

POTTS, J.; CUNNINGHAM, S. Four models of the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, v. 14, n.3, p. 233-247, 2008.

PRICE WATERHOUSE COOPERS (2006). Global Entertainment and Media Outlook: 2006-2010. Disponível em: <

<http://www.cenacine.com.br/wp-content/uploads/globaloverviewweb.pdf> >. Acesso em, 10 jun. 2014.

SOUZA, E. M.; COSTA, A. S. M.; PEREIRA, S. J. N. A Organização (in)corporada: ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. *Cad. EBAPE*, v.13, n.4, p. 727-742, 2015.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARASCHI, P. A., JEVCHELOVICH, S. (Orgs.). (2003). *Textos em Representações Sociais*. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

TURETA, C.; ARAÚJO, B. F. V. B. Escolas de Samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. *O&S*, v.20, n.64, p. 111-129, 2013.

VALENÇA, R. *Carnaval: para tudo se acabar na quarta-feira*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1996.

“Trading-Up” e as Práticas de Consumo da Nova Classe Trabalhadora: Um Estudo Exploratório

Alice Machado
José Mauro Nunes

Resumo

O consumo é uma prática social com significações diversas para cada indivíduo, a depender da sua história de vida, personalidade, posição social, dentre outros fatores. Os indivíduos da chamada nova classe trabalhadora brasileira experimentaram, nos últimos 20 anos, uma melhora em sua condição de renda que os possibilitou aumentar e modificar o seu padrão de consumo. A facilidade de crédito e uma economia mais sólida no Brasil abriram portas para um consumo diferenciado deste segmento de consumidores, que passou a adquirir itens de *status* até então inacessíveis há algumas décadas, descrito pela literatura como sendo um fenômeno de *trading-up*. Assim, este trabalho pretende entender o significado de itens de consumo mais sofisticados, doravante denominados de “novo luxo”, para estes consumidores e compreender o valor simbólico dessa categoria de produtos ou marcas consumidos por esse público. Para isto, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória utilizando entrevistas em profundidade semi-estruturadas, com oito consumidoras do sexo feminino de 18 a 55 anos, moradoras da cidade do Rio de Janeiro. A técnica de avaliação das entrevistas foi a análise de conteúdo, e estas foram organizadas a partir de cinco categorias: *status*, autoindulgência, conveniência, senso de pertencimento e perspectiva de curto prazo.

Palavras-chave: Práticas de Consumo; Novo Luxo; *Trading-up*; Nova Classe Trabalhadora.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de classe social tem sido motivo de calorosas discussões entre os cientistas sociais que buscam encontrar uma definição mais precisa e consistente. As principais divergências são encontradas nas premissas utilizadas por cada autor para identificar suas características distintivas.

Na última década, surgiu no Brasil o conceito de “nova classe média” (Neri, 2011), para se referir a uma significativa parcela da população de condições econômicas menos favorecidas que, devido a um conjunto de mudanças estruturais na economia e sociedade brasileiras, passou a exercer o seu poder de compra e foi objeto de escrutínio de economistas, cientistas sociais e profissionais de *marketing*. Entretanto, dentro das ciências sociais, há uma corrente

de pensamento que discorda da conceitualização proposta pelo autor por acreditar que o fator econômico não pode ser o único e decisivo critério para sua estruturação. Para estes, para além da renda, indivíduos se organizam e se identificam com grupos que possuam hábitos, costumes, comportamentos e gostos semelhantes, definindo um estilo de vida e de práticas de consumo similares. Esse conjunto de hábitos e comportamentos compartilhados entre os indivíduos foram denominados pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu de *habitus*, sendo adquiridos através de uma base comum de valores e de sua transmissão via educação familiar. Para Bourdieu (1982), é a “posse” do capital simbólico e cultural que define o estrato social em que determinado indivíduo está inserido.

A problemática deste trabalho envolve o entendimento do comportamento de consumo da nova classe trabalhadora, doravante denominada por Souza (2012), e tem por objetivo compreender os novos hábitos de consumo dessa classe, no que tange ao consumo de bens constitutivos do chamado “novo luxo”, conforme definido por Silverstein & Fiske (2008), e suas ressignificações para os entrevistados. O produto de “novo luxo” é definido por Silverstein & Fiske (2008) como um produto *premium*, que apresenta melhorias e características superiores em relação a produtos similares, porém com preços mais acessíveis se comparados aos de luxo tradicional. Para o consumidor, esses produtos não representam necessariamente *status*, mas propiciam uma sensação de bem-estar e satisfação pessoal (ex: vinhos, iogurtes etc.). Ainda segundo esses autores, as mulheres seriam emocionalmente mais envolvidas com os produtos que consomem, sendo possível avaliar com mais profundidade os significados e o valor dado aos bens adquiridos.

Dessa forma, através de um estudo exploratório qualitativo baseado em entrevistas em profundidade semi-estruturadas com representantes do sexo feminino deste segmento, o presente estudo visa explorar os hábitos de consumo das mulheres da nova classe trabalhadora para conhecer as aspirações, motivações e desejos que influenciam suas decisões de compra, e para identificar qual o significado, para elas, dos produtos característicos do “novo luxo”. Assim, pode-se compreender a diferenciação do significado que existe no consumo desse tipo de bem (considerado de qualidade superior) para um indivíduo que teve acesso a produtos dessa categoria desde a infância e para outro que os experimentou apenas na fase adulta. Para Silverstein & Fiske (2008), as motivações psicológicas para o fenômeno do *trading-up* são: alívio do estresse cotidiano, autoindulgência, ou exigência de qualidade de determinado item que é priorizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o valor simbólico de bens de “novo luxo” para as mulheres da nova classe trabalhadora, este estudo será embasado teoricamente pelos conceitos e teorias apresentados por diversos

autores sobre comportamento de consumo, cultura, *habitus*, capital simbólico, classes sociais, e fenômeno do *trading-up*.

2.1 Comportamento do consumidor

O comportamento de consumo é um tema de grande interesse para as empresas que buscam estabelecer uma comunicação clara com o seu público-alvo, e procuram entender os fatores que motivam as pessoas a escolherem determinado item ou marca em detrimento de outra. Além disso, o entendimento sobre o comportamento, as prioridades, necessidades e desejos dos clientes é crucial para que as empresas consigam prever a periodicidade de compra e as razões determinantes para a tomada de decisão no momento da compra.

De acordo com Pinheiro et al. (2011), o estudo do comportamento do consumidor é um alicerce fundamental para o desenvolvimento do *marketing* como filosofia de negócios e projeto de gestão. Os autores atentam para o fato de que a compreensão dos consumidores, suas necessidades e desejos é fundamental para analisar as estratégias de *marketing* pela ótica do consumidor, evitando um viés conhecido como miopia de *marketing*, que consiste em uma análise tendenciosa do mercado, ao avaliá-lo pela perspectiva da empresa, ao invés de buscar conhecer os compradores do produto ou serviço. Para Solomon (2002), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

Em cada situação, o indivíduo se comporta de determinada maneira, e é influenciado pelo ambiente em que vive, pelo círculo social em que convive, e pela mídia que o atinge. A cada momento, podemos modificar nosso comportamento e as nossas decisões de consumo a depender da necessidade do momento, seja para impressionar outro, para se presentear, para passar uma boa imagem, ou para efficientizar o uso da renda. Pinheiro et al. (2011) adicionam que, assim como os indivíduos modificam seus costumes e comportamento para se adequarem a determinado contexto, os produtos podem ter diversas finalidades na forma como são usados, e significados diferentes para cada consumidor.

Para Pinheiro et al. (2011), quando indivíduos desejam ascender na escala social para se distinguir de seus pares e buscar níveis mais elevados de *status* social através do consumo de bens característicos de classes sociais mais elevadas, o fenômeno é denominado de *consumo conspícuo*, a partir dos trabalhos seminais do economista Thorstein Veblen (1897). Segundo Veblen (1987), o consumo conspícuo é entendido como o consumo ostensivo de bens supérfluos com a finalidade de demonstrar posse de riqueza.

Schiffman & Kanuk (2000) também apontam para o fato de que a divisão da sociedade em classes permitiu aos pesquisadores de

comportamento do consumidor trabalhar com a existência de valores, atitudes e padrões comportamentais similares aos membros de uma mesma classe, possibilitando analisar as influências da classe social no consumo efetivo dos produtos. No entanto, os autores alertam para as divergências entre sociólogos em tentarem definir as categorias de classes e como defini-las e delimitá-las.

Apesar de Schiffman & Kanuk (2000) considerarem a renda como um atributo importante na divisão de classes sociais, eles atentam para a questão dos valores de cada indivíduo, que definirão como este decide gastar sua renda: “a diferença de valores que é um importante fator de discriminação de classe social entre as pessoas e não o montante da renda que elas ganham” (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p. 272). Os autores corroboram essa ideia ao constatar a diferença de consumo de indivíduos com a mesma renda anual, mas que dão ênfase à importância da manutenção do *status*.

Ao avaliar pesquisas de comportamento do consumidor que relacionam classe social com estratégias de *marketing*, Schiffman & Kanuk (2000, p. 281) observam que “a maioria das pessoas se veste para se encaixar na sua autoimagem, que inclui a percepção de identidade com a sua própria classe social”, e ainda, notam que há uma forte preferência dos consumidores de classes mais baixas por produtos com exposição de marcas, nome de artistas admirados, ou nome de empresas respeitadas, ao passo que consumidores de classes mais altas tendem a comprar bens com aspectos mais sutis, sem associações de apoio. A variável “classe social”, segundo os autores, é também importante para compreender onde o consumidor compra, já que “as pessoas tendem a evitar lojas que têm a imagem associada a uma classe social muito diferente da sua” (Schiffman & Kanuk, 2000, p. 281).

2.2 Conceitos de *Habitus*, Capital Simbólico e Capital Cultural

Classe social é uma forma de estratificação da sociedade que permite segmentar grupos com características semelhantes, seja por renda, por posse de bens, trabalho, descendência, hábitos etc. Para Pinheiro et al. (2011, p. 31), “classe social é uma divisão da sociedade, e se caracteriza por ser composta por indivíduos relativamente homogêneos, com características sociais comuns, o que permite relações entre eles e restringe as relações com outros indivíduos pertencentes a diferentes classes sociais”. Para os autores, o estudo das classes sociais é valioso para os profissionais de *marketing* e para entender o comportamento do consumidor, pois os indivíduos de uma mesma classe social tendem a comprar os mesmos produtos, nas mesmas lojas, já que comem, vestem e habitam de modo semelhante.

Para elucidar o conceito de classe social, Santos (1987) elabora um breve histórico da origem da ideia de classe social, a partir do século XIX. Segundo ele, na visão marxista, a posição social do

indivíduo dependia da sua relação social de produção. Neste momento, havia duas classes sociais: os donos do capital e dos meios de produção (capitalistas), e o proletariado, que vendia a sua força de trabalho. Já no século XX, Mills (1951) elabora um estudo sobre o crescimento de grandes corporações burocráticas, aumentando significativamente a existência de cargos intermediários (“colarinhos brancos”), ocupados por homens que tinham bons salários, boa educação, porém, não eram donos do capital, se configurando como uma classe média (entre donos do capital e o proletariado). A formulação de Mills (1951) reflete as ideias sugeridas por Max Weber (1864-1920) sobre os papéis dos trabalhadores nos moldes da burocracia.

A partir dos anos 1960, Bourdieu (1982) insere o conceito de *habitus*, um sistema de tendências permanentes e transferíveis, representado pela forma de pensar, estilo de vida, modo de agir do indivíduo. Bourdieu (1982) propõe que a divisão de classes sociais deve levar em consideração os aspectos subjetivos, que vão além dos aspectos econômicos, induzindo ao conceito de capital simbólico (educação, formas de pensar, valores familiares, crenças, *network*...).

Seguindo a mesma linha dos trabalhos de Bourdieu, Souza (2012) concorda com o conceito de “capital” de Bourdieu (1982), que o considera não apenas como uma categoria econômica, mas que “passa a incluir tudo aquilo que passa a ser decisivo para assegurar o acesso privilegiado a todos os bens e recursos escassos em disputa na competição social” (p. 58). Apesar de reconhecerem a importância do capital econômico, ambos os autores sugerem que não é o único fator decisivo para uma análise social. De acordo com Souza (2012), Pierre Bourdieu descobriu a importância do capital cultural, que é tudo que aprendemos (independente dos títulos escolares), e engloba a forma dos indivíduos de se comportarem, de agirem, e que é entendido como algo inarticulado e não refletido.

O conceito de capital cultural, complementado por Souza (2013, p. 61), envolve “tanto as pré-condições afetivas e psíquicas para o aprendizado quanto o aprendizado em si do conhecimento julgado útil” (conhecimento demandado e valorizado pelo mercado de trabalho). Para Souza (2012), para que seja possível ter o desejo e a capacidade de absorção de conhecimento raro e sofisticado, é necessário ter o exemplo em casa, na socialização com os pais ou com quem tenha laços afetivos.

A noção de *habitus* “permite enfatizar todo o conjunto de disposições culturais e institucionais que se inscrevem no corpo e que se expressam na linguagem corporal de cada indivíduo, transformando, por assim dizer, as escolhas valorativas culturais e institucionais em carne e osso” (Souza, 2004, p. 85). Para o autor, o gosto é uma distinção social que não se limita aos artefatos da cultura legítima, mas sim, “abrange todas as dimensões da vida humana que implicam alguma escolha – vestuário, comida, formas de lazer, opções de consumo etc.”, funcionando como “o sentido de

distinção por excelência, permitindo separar e unir pessoas” (Souza, 2004, p. 85).

2.3 Nova Classe Média ou Nova Classe Trabalhadora?

A partir dos anos 2000, houve uma expansão da atividade econômica nos países emergentes, levando a um incremento de renda das classes econômicas menos favorecidas. (Ferreira et al., 2013). Com isso, cresceu o número de estudos sobre um novo conceito de classe média, que, de acordo com Abdala & Misoczky (2012), estão baseados em estratos de renda, poder de consumo e mobilidade social. No Brasil, um dos exemplos mais significativos é o conceito de *nova classe média*, cunhado pelo economista Neri (2011), se referindo ao grupo social outrora localizado na base da pirâmide e que obteve um incremento de sua renda familiar ao longo da última década, com aumento dos empregos formais, expansão da massa salarial e acesso ao crédito. No entanto, Abdala & Misoczky (2012) possuem uma visão crítica deste conceito, já que o uso da palavra ‘nova’ tem apresentado uma referência apenas temporal para abordar o tema de pessoas que ascenderam na estrutura social e que são consideradas agora como consumidoras.

Vicente (2013) entende que há controvérsias quanto a chamar a população emergente (como denominado pela autora) como “nova classe média”, pois parece “pretender demonstrar que o país está fundamentado na classe média e não na imensa massa de trabalhadores manuais, trabalhadores do setor de serviços, nos pobres e excluídos que ainda representam uma parcela bastante significativa da população”. (Vicente, 2013, p. 82). A autora discute que não houve mobilidade efetiva, pois falta a esse segmento educação regular e continuada, cultura e profissionalização, não sendo o consumo o fator chave para a mobilidade social no Brasil.

Souza (2006) também critica o termo ‘nova classe média’ utilizado por Neri (2011) por entender que seja uma visão empobrecida da realidade, reduzindo os problemas a uma questão unicamente econômica. Souza (2006) chama essa “simplificação” de economicismo, que, segundo ele, está muito presente na nossa sociedade, pois tendemos a não avaliar em profundidade as questões sociais.

Em contraposição à nomenclatura ‘nova classe média’, Souza (2012) sugere o termo ‘nova classe trabalhadora’ e mostra quem engloba essa classe. Para ele, a ‘nova classe trabalhadora’ se diferencia das classes mais baixas (chamada por ele, ironicamente, de “ralé”) por possuir uma base familiar estruturada, o que faz com que tenha também perspectiva de um futuro melhor, que pode ser conseguido através do estudo, porém sem deixar de ensinar aos filhos a importância do trabalho, que, na maioria das vezes, coexiste com o estudo.

2.4 Consumo na nova classe trabalhadora: “Novo luxo” e Trading-up

Bourdieu (2007) buscou verificar a relação do *habitus* na apropriação de capital simbólico a partir dos capitais cultural, social e econômico. Ao estudar as classes sociais na França da década de 1970, o autor verificou que os indivíduos se diferenciam por seus gostos, hábitos, comportamentos, e, através destes, é possível conhecer a “posição” social ocupada pelo indivíduo. *Habitus* são práticas socialmente percebidas, classificáveis e reproduzidas, produzidas pelas condições econômicas que possibilitam o acesso aos recursos, e pelas condições sociais que diferenciam os indivíduos, constituindo classes sociais associadas ao gosto (ex: vestuário, música, arte...).

O *habitus* de consumo de determinado bem recebe um valor social através da forma como é usado, passando a ser considerado como capital simbólico, atribuído por quem o utiliza, como uma maneira de se diferenciar de outros indivíduos. Por exemplo, o uso de bens de luxo pode receber outro valor além da sua finalidade, passando a ter um valor simbólico. Quem define o modo de utilização do bem é o consumidor, com base no *habitus*, atribuindo capital simbólico, e definindo a distinção de classe. Até mesmo as relações e interações sociais são importantes para distinguir os indivíduos e a classe social a qual pertencem.

Para Prahalad (2010), aqueles que, há alguns anos, eram excluídos por serem vistos como “mercado de baixa renda”, agora são vistos como uma “fortuna na base da pirâmide”. A partir do momento em que as empresas se adaptam à realidade das classes mais baixas, elas conseguem melhorar a qualidade de vida dos seus clientes (reduzindo a pobreza), e estes, por sua vez, se tornam consumidores fiéis. No entanto, os críticos às ideias de Prahalad (2010) afirmam que o incentivo ao consumo na base da pirâmide não soluciona o problema da pobreza, e as grandes empresas multinacionais não devem se autoproclamar como salvadores da sociedade. Segundo Hemais, Casotti & Rocha (2013), a principal crítica à visão de Prahalad (2010) baseia-se na ideia que o consumidor com menos recursos financeiros se torna refém de grandes empresas por não possuir controle sobre seus impulsos, por cair facilmente em tentação e por gastar com intuito de impressionar aos vizinhos, o que pode trazer consequências severas ao orçamento e ao recurso destinado à compra de bens básicos e necessários.

Seja através de recurso próprio ou do crédito, Silverstein & Fiske (2008) tratam do movimento ou fenômeno do *trading-up*, em que os consumidores, por algum motivo, optam por produtos superiores (conhecidos também como “*premium*”), mesmo que tenham que gastar mais para obter um produto melhor. Os autores ficaram surpresos, durante a pesquisa por eles realizada, ao notar que esse

fenômeno continuou a ocorrer mesmo em meio à instabilidade política e econômica.

Para eles, há quatro forças emocionais principais que levam os consumidores a se decidirem por produtos superiores: as motivações de cuidar de si mesmo, de se conectar, de questionar, e de buscar um estilo individual. Os autores explicam que *trading-up* não se trata necessariamente de autoindulgência, desejos materiais ou consumismo sem pensar ou refletir. É sobre comprar alguns bens que fazem a diferença na vida dos consumidores.

Para as empresas, a venda de produtos *premium* é interessante financeiramente, pois é possível vender em maior quantidade a um preço maior, gerando margens maiores do que os produtos convencionais (grande quantidade e baixo preço) e maior retorno do que produtos de luxo tradicional (alto preço, porém em baixo volume).

Através da pesquisa, os autores mostram que, com o aumento da renda pessoal, as pessoas começaram a gastar com a compra de produtos e serviços *premium* que acreditam que vão ajudar a realizar seus sonhos. Os autores afirmam que este fenômeno é fundamental para a economia, e é um aspecto duradouro do comportamento do consumidor em nível global.

Para esclarecer o conceito de produto de “novo luxo”, Silverstein & Fiske (2008) definem como sendo: produtos e serviços que possuem altos níveis de qualidade, gosto, sensações e desejo do consumidor em comparação com outros produtos da categoria, mas não são tão caros ao ponto de serem inacessíveis. Alguns exemplos de produtos ou marcas de novo luxo são: Häagen-Dazs (sorvete), café Nespresso, *home-theater*, móveis, determinados destinos de viagem, passeios acessíveis de cruzeiro, e chocolates especiais. Alguns desses produtos, segundo os autores, podem ser considerados como egoísmo ou autoindulgência, mas ainda assim, os consumidores os preferem por aliviar o estresse do dia-a-dia. Na pesquisa de Silverstein & Fiske (2008), os entrevistados afirmaram que os produtos de novo luxo os fazem sentir mais felizes, menos estressados e realizados, pois é criada uma relação emocional com o produto.

O produto de “novo luxo” é diferente do luxo tradicional: o novo luxo é limitado (ainda é difícil de obter, mas é mais acessível), ao passo que o luxo tradicional é exclusivo e interditado a estes consumidores de renda menor. Enquanto o luxo tradicional está ligado a *status*, classe e exclusividade, os produtos de novo luxo estão ligados ao envolvimento emocional e pessoal. Por sua vez, os produtos tradicionais ou convencionais são baseados em preço, conveniência e funcionalidade.

Para que um produto seja considerado de novo luxo, além do envolvimento emocional, é necessário atender outros requisitos: é preciso que haja um diferencial em *design* ou tecnologia, e tem que

haver diferenças técnicas que contribuam com o melhor desempenho do produto.

Consumidores compram produtos *premium* quando a categoria de produto é importante para eles. Caso contrário, eles buscam economia. Segundo Silverstein & Fiske (2008), as mulheres se destacam no fenômeno do *trading-up*, pois elas se sentem no direito de gastar com elas mesmas (se presentear). Elas são mais emocionalmente envolvidas com os produtos, e também são mais impactadas por mensagens da mídia para que realizem seus sonhos, cuidem de si mesmas e sintam bem com elas mesmas.

A pesquisa realizada por Silverstein & Fiske (2008) identificou que não há um perfil específico de consumidor de produtos de novo luxo, porém apresentam um comportamento em comum: gastariam mais por pelo menos um tipo de produto que seja importante para eles. Ou seja, o comportamento de compra é altamente seletivo, pagando por produtos *premium* em determinadas categorias e pagando menos na maioria (que não tem relevância ou ligação emocional). A decisão de compra é ao mesmo tempo racional (envolve considerações técnicas e funcionais) e emocional.

Os autores enfatizam a influência da mídia e dos comerciais ao incentivar os consumidores a se presentear, cuidarem de si, e investirem em autoestima, através de mensagens como “não é errado querer se sentir bem”; “não se culpe por querer o melhor para você”, dentre outras mensagens que eliminam o fator “culpa” no momento de decisão de compra por um produto melhor e mais caro.

Silverstein & Fiske (2008) analisam que os consumidores, acreditando que os bens dizem muito sobre um indivíduo, escolhem produtos *premium* que possam, de alguma forma, expressar para outrem suas qualidades pessoais. Nesse caso, consumir produtos ou marcas de qualidade significaria demonstrar que é alguém que exige padrões superiores. Por isso também, de acordo com os autores, as pessoas buscam conhecer quais são os produtos que projetam uma imagem de qualidade e buscam se informar sobre eles.

Por fim, Silverstein & Fiske (2008) inferem que há consumo conspícuo na compra e uso de produtos de novo luxo, mas afirmam que a vontade de ostentar está no inconsciente, ou seja, na essência, as pessoas escolhem produtos *premium* com o intuito de ostentar, mas nem sempre admitem que essa é uma das razões para gastar mais.

3. METODOLOGIA

A metodologia usada para este estudo foi a pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo, considerando uma amostragem não probabilística, usando a seleção por julgamento em que “sujeitos-tipos são selecionados por representarem as características relevantes da população em estudo” (Thiry-Cherques, 2009, p. 22),

para explorar as características do objeto de estudo e suas principais características.

De acordo com Triviños (1987), a análise qualitativa é caracterizada por ser essencialmente descritiva, utilizando, com frequência, transcrições de entrevistas, de depoimentos, e citações que permitem corroborar os resultados e oferecem alguns pontos de vista. Flick (2009) cita que através da pesquisa qualitativa é possível analisar as experiências de indivíduos ou grupos relacionadas a histórias ou práticas, e podem ser tratadas analisando-se relatos e histórias do dia a dia. Além disso, é possível examinar interações e comunicações que estejam sendo desenvolvidas, que podem ser baseadas na observação e no registro de práticas de interação e comunicação.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas que, segundo Flick (2009), permitem maior flexibilidade para colocar as perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado, já que não seguem uma ordem pré-estabelecida. As entrevistas foram realizadas na cidade do Rio de Janeiro, durante o período da pesquisa, ao longo do ano de 2014. Para facilitar o contato com as potenciais entrevistadas foram buscados contatos e indicações, através do método “bola de neve” (Vergara, 2008), facilitando o acesso ao público-alvo e aumentando o nível de confiança nas respostas, uma vez que havia indicação.

3.1 Delimitação do universo

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com 8 (oito) mulheres de 18 a 55 anos, consideradas como integrantes da nova classe trabalhadora pelo conceito de Souza (2012), moradoras da cidade do Rio de Janeiro. Para este autor, as mulheres dessa classe têm suas origens nas classes mais baixas da sociedade (as gerações anteriores na família não tiveram acesso à educação), trabalham de oito a doze horas por dia, buscam conciliar o estudo com o trabalho, ou trabalham com mais afinco e, por vezes, abdicam de conforto para garantir estudo aos filhos. Seus trabalhos são mais ligados ao esforço físico do que ao intelectual, e suas rendas são destinadas ao sustento da família e investimentos na melhoria de vida, seja na educação dos filhos, em capacitação, ou em melhorias no próprio negócio, no caso de trabalhos autônomos, não sendo, sempre, suficiente para economia em poupança, ou gastos “extras” (viagens, restaurantes, lazer etc.).

Apesar de este estudo não considerar o fator renda como determinante, este critério foi usado nas perguntas-filtro como complemento para reforçar a escolha dos entrevistados através de critérios objetivos. A renda considerada como compatível do público da classe trabalhadora foi baseada no critério Brasil, determinado pela ABEP, englobando uma renda de R\$ 1.147 a R\$ 2.653, representando a chamada classe C. A idade definida para a pesquisa considera as reflexões de Silverstein & Fiske (2008), que apontam

para uma tendência global de aumento de consumo nessa faixa etária (18-55 anos).

3.2 Dimensionamento da amostra

A amostra utilizada foi a não probabilística de seleção por julgamento. Thiry-Cherques (2009) corrobora a proposta afirmando que, nas técnicas não probabilísticas, “os indivíduos são selecionados de acordo com critérios julgados relevantes para um objeto particular de investigação estabelecido indutivamente” (p. 22), adicionando que não se trabalha com amostragem nos estudos com essa técnica.

Para delimitar o tamanho da amostra na pesquisa qualitativa, foi usado o método de saturação de acordo com Thiry-Cherques (2009), que a conceitua como “o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado” (p. 20). Thiry-Cherques (2009) observa que o ponto de saturação é um modelo de dimensionamento de pesquisa qualitativa baseado na estimativa de cessação do acréscimo de informações novas nos experimentos e observações, ou seja, o critério de saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações não altera a compreensão do fenômeno estudado. Segundo o autor, o critério de saturação “é um processo de validação objetiva em pesquisas que adotam métodos, abordam temas e colhem informações em setores e áreas em que é impossível ou desnecessário tratamento probabilístico da amostra” (Thiry-Cherques, 2009, p. 21).

Para facilitar o processo de identificação do ponto de saturação, Fontanella et al. (2011) sugerem definir categorias – “grandes temas” ou “metatemas”, como chamados por Thiry-Cherques (2009) – em que são agrupados os temas correspondentes à medida que aparecem nas entrevistas, “fazendo constar os respectivos trechos das entrevistas que os exemplificam” (p. 390). Para este estudo, as categorias estabelecidas como pressupostos foram: *Status* (ligado à ostentação), Autoindulgência (senso de merecimento), Conveniência, Senso de pertencimento, e Perspectiva de curto prazo.

As pesquisas sobre pontos de saturação em pesquisas qualitativas indicam que haja um mínimo de oito observações (seis recomendadas acrescidas de duas para confirmar a saturação) e um máximo de 15 observações (correspondente ao limite das doze recomendadas acrescidas de 1/3 de margem de segurança). Para Thiry-Cherques (2009), se esse limite for ultrapassado, “evidencia-se que o ponto de saturação é imprevisível e que, portanto, o critério é inapropriado” (p. 26).

3.3 Técnica de análise dos resultados

Para analisar os dados coletados nas entrevistas, foi usada a análise de conteúdo sugerida por Bardin (1979), entendida como um

“conjunto de técnicas de análise das comunicações” (p. 31), que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Buscando entender os significados da palavra, “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...); é uma busca de outras realidades através das mensagens” (BARDIN, 1979, p. 44). Para o autor, a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, histórica, sociológica etc. Assim, tendo em vista que este estudo visa encontrar os significados a partir das mensagens emitidas pelo público-alvo, buscando informações e conhecimento a partir das condições de produção da palavra, a análise de dados será realizada através da análise de conteúdo sugerida por este autor.

“Tendo em vista que esta pesquisa usou uma amostra não probabilística de seleção por julgamento, atenta-se para a possibilidade da ocorrência de vieses na escolha dos indivíduos selecionados para a pesquisa.

Uma das limitações da pesquisa se refere à possibilidade de gerar uma amostra típica, em que os sujeitos são vistos como representativos de uma amostra (Mattar, 1996). Entretanto, como o objetivo desta pesquisa envolve conhecer em profundidade os indivíduos entrevistados, optou-se por um método qualitativo, julgado como o mais adequado, ainda que impossibilitasse a generalização dos resultados encontrados. Assim, sugere-se que seja realizada uma pesquisa quantitativa posteriormente para testar a hipótese.

Outra limitação da pesquisa está ligada à interferência da subjetividade do pesquisador nos resultados da pesquisa, porém, assim como apontado por Flick (2009) e Creswell (2003), a subjetividade do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados se torna parte do processo de pesquisa e o enriquece. Ciente deste fato, no presente trabalho tomou-se o cuidado de fazer uma leitura atenta, recorrente e flutuante do material das entrevistas com o intuito de minimizar ao máximo tal interferência.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas entrevistas com mulheres que trabalham como recepcionistas, balconistas, diaristas, manicures, e faxineiras. A análise das entrevistas demonstrou que houve de fato uma melhora na qualidade de vida das mulheres da classe trabalhadora no que tange ao acesso a serviços e bens materiais, sentimento de segurança e melhores condições de trabalho. Algumas entrevistadas atribuem essa melhora a preços mais acessíveis e estáveis, salários mais compatíveis com suas necessidades de compra, acesso ao crédito e maior poder de compra.

As entrevistadas que tem filhos demonstraram mais parcimônia quanto ao uso dos recursos financeiros e demonstraram maior planejamento no momento de compra; por outro lado, todas as mulheres que não tinham filhos afirmaram que gastam mais com elas mesmas, ou com seus cônjuges.

Os objetos pessoais com periodicidade mensal de compra incluem roupas, sapatos e bolsas, que são entendidos como básicos e com necessidade de renovação constante. As lojas mais frequentadas pelas entrevistadas são Leader, C&A, Renner, Sonho dos Pés, Stylus, lojas mais simples no bairro onde moram, e inclusive vizinhos que vendem roupas. Para itens de beleza, foram citados: Boticário, Avon, salões de beleza, e L'acqua di Fiori.

Quanto ao grau de escolaridade e investimento em educação e cultura, nenhuma das entrevistadas possuía nível superior de escolaridade, e algumas possuíam apenas o ensino fundamental. Algumas delas demonstraram interesse em voltar a estudar, mas alegaram que não tinham tempo; contudo, outras informaram que não tinham mais paciência para estudo, aulas e leitura. Ainda assim, todas as entrevistadas com filhos mostraram preocupação real com a escolaridade destes e não medem esforços para garantir uma vida melhor para eles no futuro, compatível com o perfil da nova classe trabalhadora observado por Souza (2012).

Com relação à percepção de importância da marca, algumas entrevistadas enfatizaram que, apesar de reconhecerem qualidade em produtos com marcas renomadas, elas não davam muito valor à marca, já que outros produtos similares supriam a necessidade por preços menores. Entretanto, alguns produtos de maior importância só são adquiridos da marca considerada melhor.

Em acordo com o que foi verificado por Silverstein & Fiske (2008), o consumo é seletivo, havendo economia na maioria dos itens, mas prioridade e gastos elevados com produtos considerados importantes. Dentre as marcas exigidas encontram-se: OMO, Veja, Bombril (produtos de limpeza), Nestlé, Pilão, Melita, Combrasil, Carreteiro, Leite Moça, União, Sadia, Antártica (produtos alimentícios), Neve, Wella, Victoria's Secret (Produtos de Higiene e Beleza), Stylus, Sonhos dos Pés, Sawary (vestuário e calçados), e Consul (eletrodoméstico). Esses produtos estão relacionados ao bem estar das entrevistadas, à beleza, praticidade e conforto em suas casas, e são comprados mesmo se estiverem com preços acima dos produtos concorrentes.

Quando perguntadas sobre se presentear, todas as entrevistadas afirmaram que fazem mimos para si próprias, variando a frequência em que isto ocorre. Os itens comprados como "presentes para si mesmas" variam de roupas e brincos (frequência mensal) a *home theater* e relógios de marca (uma vez em alguns anos). Todas as entrevistadas justificaram suas compras como uma forma de reconhecimento e merecimento pelo trabalho, ao exemplo do que foi

citado pela entrevistada 7: *“Mas, assim, nem sempre, eu faço isso [se presentear]. Só às vezes... às vezes, quando eu tô muito estressada, cansada, aí eu acho que eu mereço, entendeu?”*. Na busca pela sensação de pertencimento e dignidade, não há uma reflexão sobre o imediatismo e sobre a possibilidade de esta sensação se perder em curto prazo. Para as mulheres da nova classe trabalhadora, que não tiveram na infância o conforto e a facilidade proporcionada pelos bens materiais, a prioridade é sentir o bem-estar, os benefícios e a comodidade de comprar os bens que desejam. Assim, elas buscam se presentear, comprando “mimos” que atendam suas vontades, mesmo que precisem pagar mais por isso, e encontram argumentos que justifiquem a compra de bens de novo luxo. Todavia, ao reconhecerem que os “mimos” eram desnecessários, muitas entrevistadas se preocuparam em fazer ressalvas e se justificarem ao assumirem que gastavam com itens considerados supérfluos apenas para que se sentissem bem.

Ao serem questionadas sobre produtos considerados superiores (considerados de novo luxo por Silverstein & Fiske (2008)), as entrevistadas inicialmente afirmavam que só consumiam produtos básicos e se mantinham limitadas ao orçamento pré-determinado, no entanto, após algum tempo, lembravam-se de itens que compravam, de vez em quando, que eram considerados supérfluos e ultrapassavam o orçamento, mas ainda assim, eram comprados por vontade, impulso, tentação ou desejo. Alguns produtos citados foram sorvetes, chocolates, sapatos, perfumes, relógios, televisão, *home-theater*, celular, produtos de cabelo, hidratantes, roupas e joias. Para elas, esses produtos são pequenos luxos que elas conseguem ter com algum esforço, mas sentem que o sonho seria comprar esses produtos sem dificuldades, ou sem necessidade de se privar de outros itens para tê-los. Ao analisar as entrevistas, percebe-se que, dentre os pressupostos inicialmente esperados, todos se confirmaram mesmo em diferentes escalas, nos levando a crer que o uso de bens e serviços de novo luxo servem ao propósito de buscar bem-estar, autoestima, autoindulgência, como uma forma de viver intensamente o presente, de facilitar o dia a dia, e, indiretamente, por senso de pertencimento.

Seguindo as orientações de Fontanella et al. (2011), foi utilizado o quadro de categorias pressupostas para avaliar a frequência de cada uma delas encontradas nas entrevistas. E, embasado pelo critério de saturação de Thiry-Cherques (2009), foram realizadas oito entrevistas, visto que não surgiram novas categorias a partir da quarta entrevista.

Figura 1 - Frequência de categorias encontradas

Categorias pressupostas	Entrevistas								Total de Recorrências
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Status		y	x	x	x	x	x	x	7
Autoindulgência	y	x	x	x	x	x	x	x	8
Conveniência	y	x	x	x	x	x		x	7
Senso de pertencimento	y	x	x	x	x			x	6
Perspectiva de curto prazo				y			x	x	3
TOTAL DE NOVOS TIPOS DE OCORRÊNCIA	3	1	0	1	0	0	0	0	

Legenda: y: Novo tipo de ocorrência; x: Recorrência

Fonte: Adaptado de Fontanella et al. (2011, p. 391).

Conforme ilustrado no quadro acima, a categoria 'Autoindulgência' esteve presente em todas as entrevistas, mostrando ser um aspecto bastante relevante e comum dentre os motivos para adquirir produtos de novo luxo; as categorias 'Status' e 'Conveniência' também estão dentre as razões principais pelas quais as mulheres da nova classe trabalhadora optam por produtos superiores; por sua vez, a frequência encontrada na categoria 'Senso de pertencimento' demonstra que este aspecto também é altamente relevante para a tomada de decisão por um produto mais caro; e, por fim, a categoria 'Perspectiva de curto prazo' também foi encontrada nas entrevistas como um dos motivos para embasar a decisão de gastar mais em determinado bem ou serviço, porém, com menor peso de influência quando comparada com outras categorias.

Buscando entender o significado dos produtos de novo luxo para as mulheres da nova classe trabalhadora, as entrevistadas foram questionadas sobre o sentimento ao usar os produtos que compravam com tanto esforço - e justificativas para eliminar um possível sentimento de culpa -, e o motivo citado com mais intensidade e certeza foi o bem estar (entendido como busca de autoestima): *"é muito fazer você fazer o que você gosta. Me sentia muito bem"* (entrevistada 2); *"Ah, é prazeroso, né? tudo que é bom dá prazer"* (entrevistada 3); *"Ah, eu me sinto muito melhor, né? você se sente tipo recompensado de alguma forma"* (entrevistada 4); *"Me sinto bem, me sinto leve, limpa, cheirosa"* (entrevistada 5); *"Ah, eu me sinto bem... me sinto tão bem!"* (entrevistada 7).

Ao se referirem a todos os produtos que elas consideravam especiais, nota-se que as mulheres da nova classe trabalhadora reservam uma parcela da renda mensal para gastar com itens que saiam da rotina, que saiam do básico e as façam sentir especiais de alguma maneira, seja com roupas limpas mais rápido com bons

produtos de limpeza, com uma casa cheirosa, com uma roupa da moda, um perfume diferenciado, um brinco novo, com alimentos de qualidade para a família, ou com momentos efêmeros de prazer com um chocolate especial ou um café saboroso.

Nota-se a presença do *trading-up* em trechos nas entrevistas, como, por exemplo, “faço o que for”, “pode ser o preço que ele for” associados à compra de produtos *premium*, em que as entrevistadas da nova classe trabalhadora admitem que se esforçam e deixam de comprar outros produtos para obter bens que aumentem o seu conforto, caracterizando um consumo seletivo, próprio do fenômeno do *trading-up*.

Conforme apontado por Silverstein & Fiske (2008), o consumo conspícuo e a ostentação, em geral, não são admitidos, mas estão no inconsciente (termo entendido como ação irrefletida), podendo fazer parte dos motivos que levam as pessoas a escolherem produtos *premium*. Na entrevista, pode-se inferir que há também ostentação na compra dos produtos superiores, através de citações como: “*hoje em dia, tá na moda essa TV de LED, que é fininha, né? eu acho bonita para caramba. Então, se eu, quando eu tiver condição, vou querer uma dessa*” (entrevistada 2); “*eu num gosto de dar coisinha mixuruquinha...eu gosto de dar presente bom*” (entrevistada 4); “*gosto de relógio que chama atenção assim...geralmente, eu gosto de dourado*” (entrevistada 5).

As entrevistadas concordam que há muito para melhorar em suas vidas, mas se mostram satisfeitas com o que possuem hoje. Mas, deixam claro que gastariam mais, se esforçariam mais e se privariam de algumas coisas para realizarem seus sonhos de consumo de ter produtos e marcas consideradas superiores, o que caracteriza a existência do fenômeno do *trading-up*.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender os hábitos de consumo das mulheres da nova classe trabalhadora para compreender as motivações e desejos que influenciam suas decisões de compra, além de buscar conhecimento sobre o significado, para elas, dos bens de novo luxo. Através de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo, foram exploradas as preferências e prioridades das mulheres dessa classe, para buscar entendimento sobre o valor simbólico do consumo de bens de novo luxo e para avaliar as ressignificações do consumo desses produtos.

O conceito de nova classe trabalhadora foi sugerido por Souza (2012) para se referir a uma parcela da população que teve um aumento na renda e no consumo nos últimos anos, no Brasil, porém, que se distinguem da classe média por não terem capital cultural, simbólico e intelectual similar a esta classe. Alguns produtos e marcas

considerados básicos para as classes mais abastadas da sociedade são considerados como um luxo para os indivíduos da nova classe trabalhadora, por terem se tornado acessíveis a eles apenas recentemente, e, por isso, possuem significados bem distintos. Sendo assim, este estudo buscou compreender as ressignificações dos produtos considerados de novo luxo, na visão da nova classe trabalhadora.

Na pesquisa, foi verificado que, de forma geral, as entrevistadas perceberam melhora em suas vidas nos últimos anos, conforme o que foi apresentado por muitos autores. A melhoria de vida foi argumentada por maior poder de compra e acesso a bens e serviços que antes não era possível ter. Entretanto, apesar do aumento de renda confirmado pelas entrevistadas, não foi verificado investimento em estudo, não havendo incremento de capital cultural e intelectual. Mesmo tendo adquirido recentemente móveis, eletrodomésticos, perfumes e outros itens aspiracionais, as entrevistadas continuam morando em áreas periféricas e mantêm os mesmos hábitos que tinham em momentos anteriores, coerente com o que foi apontado por autores que criticam a existência de uma nova classe média, já que a mudança verificada ocorreu apenas no aumento do nível de consumo e não nos valores, crenças e hábitos.

Apesar do orçamento restrito, as entrevistadas reservam quantias para adquirir produtos que desejam, seja por acreditarem que são melhores para sua família, ou para si mesmas, ou para atender alguma vontade ou prazer momentâneo. Muitos são os motivos que levam as mulheres da classe trabalhadora a escolherem produtos *premium*, mas os de maior influência são a busca por bem-estar, autoestima e senso de merecimento. A ostentação e o senso de pertencimento também fazem parte das razões que motivam as entrevistadas a destinarem parte da renda em itens considerados, por elas, supérfluos.

Sendo o consumo um fato social, influenciado por cultura, valores, família, mídia, os produtos entendidos como luxo pelas entrevistadas da nova classe trabalhadora são diferentes dos produtos e marcas considerados de luxo pela classe média e alta, e por assim ser, esses produtos chamados de novo luxo possuem significados diferentes para as entrevistadas, tendo sido verificado que, para essas mulheres da nova classe trabalhadora, um produto ou marca superior possui um significado especial, indo além das funções específicas do produto, representando a melhora na qualidade de vida, a possibilidade de atenderem seus desejos, e a conquista da posse de bens que propiciam conforto, bem-estar e autoestima, simbolizando poder de realização de seus desejos.

Como sugestões para pesquisas futuras, há possibilidade de explorar a condição financeira dos indivíduos da nova classe trabalhadora correlacionando com o uso do crédito e endividamento para obter os produtos de novo luxo desejados; pode-se também avaliar se o *trading-up* ocorre em outras estratificações sociais, ou

ainda, se nas classes mais altas, ocorre o fenômeno do *trading-down*. Outra sugestão de estudo é avaliar o valor simbólico, para a nova classe trabalhadora, de uma categoria específica de produto que seja tradicionalmente associada às classes mais altas da sociedade.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDALA, P.; MISOCZKY, M (2012). *A nova classe média e a dialética do consumo. Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: 22 a 26 de setembro de 2012.
- BARDIN, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BOURDIEU, P (1982). *A Reprodução: Elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- _____. (2007). *A Distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo e Porto Alegre: Edusp/Zouk.
- CRESWELL, John (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage.
- FERREIRA, F. et al (2013). *Mobilidade econômica e a ascensão da classe média latino-americana*. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- FLICK, U (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução Joice Elias Costa. 3ª ed. Porto Alegre: Artemed.
- FONTANELLA, B. et al.. *Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica*. Caderno Saúde Pública. Rio de Janeiro, 27(2): 389 – 394, fevereiro de 2011.
- HEMAIS, M., CASOTTI L. & ROCHA, E. *Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide*. RAE, v. 53, n. 2, mar/abr.2013.
- MATTAR, F. (1996). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- MILLS, C.W. (1951). *White Collar: the American middle class*. New York: Oxford Press.
- NERI, M (2011). *A nova classe média: o lado brilhante da base da pirâmide*. São Paulo: Saraiva.
- PINHEIRO, R.; CASTRO, G.; SILVA, H.; NUNES, J.M.G. (2011). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- PRAHALAD, C (2006). *A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman.
- SANTOS, T (1987). *O Conceito de classes sociais*. Rio de Janeiro: Vozes.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 6ª. edição.
- SILVERSTEIN, M. & FISKE, N (2008). *Trading-up: Why Consumers Want New Luxury Goods - and How Companies Create Them*. New York: Penguin Books.
- SOLOMON, M (2002). *O Comportamento do Consumidor*. Porto Alegre: Bookman.
- SOUZA, J. A gramática social da desigualdade brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 19, nº 54, pp. 79 – 86, fevereiro de 2004.

_____. Para compreender a desigualdade brasileira. *Teoria e Cultura*, vol. 1, no. 2, pp. 83 – 100, 2006.

_____. (2012). *Os Batalhadores Brasileiros: nova classe média ou nova classe batalhadora?* Belo Horizonte: Editora UFMG.

_____. (2013). *A invisibilidade da luta de classes ou a cegueira do economicismo*. In: BARTELT, D. D. (org.). *A “nova classe média” no Brasil como conceito e projeto político*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll.

THIRY-CHERQUES, H. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, vol. 3, p. 20-27, 2009.

TRIVIÑOS, A (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

VEBLEN, T (1987, orig: 1897). *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. São Paulo: Editora Nova Cultural.

VERGARA, S (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

VICENTE, E. *Nova classe média: um delírio coletivo?* In: BARTELT, D. D. (org.). *A “nova classe média” no Brasil como conceito e projeto político*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2013.

Can Deviation from Standard Beauty Become Appealing? An Age Perspective

Mariana Lima
Lucia Barros

Summary

When exploring new perspectives on the impact of non-idealized vs. idealized body image in advertising, studies have focused mainly on body size, i.e., thin vs. heavy (Antioco et al., 2012; Smeesters & Mandel, 2006). Age remains largely unexplored, and the vast majority of ads in the market depict young models. The purpose of this research is therefore to investigate which images in advertisements – young or mature models – are more persuasive for older women (40+ years old). In this investigation, two studies were conducted. The first part was an exploratory analysis with a qualitative approach, which in turn helped to formulate the hypothesis tested in the subsequent experiment. The results of the in-depth interviews suggested a conflict over notions of imprisonment (need to follow beauty standards) and freedom (wish to deviate). The results of the experiment showed essentially that among older consumers, ads portraying older models were as persuasive as ads portraying younger models. Limitations and future research are discussed.

Key Words: Consumer Behavior; Body Image; Advertising; Age and Self-objectification.

INTRODUCTION

Media agents (magazine editors, retail buyers, creative professionals in advertising, etc.) work as cultural gatekeepers, creating messages that shape the numerous stimuli used to build product and brand images (Solomon, Ashmore, & Longo, 1992). Their output influences how beauty standards are formed and viewed by the general public. Several studies (Antioco et al., 2012; Miner-Rubino et al., 2002; Tiggemann, 2004) point out the impact of today's unrealistic beauty standards on people's self-esteem and the widely perceived phenomenon of body dissatisfaction.

Even though some marketers have started using less idealized models in their advertisements (e.g. Dove's Campaign for Real Beauty), little is yet known about their impact on consumers. The concept of "real" versus "ideal" can vary across several dimensions, but it is safe to assume that in western culture the body image generally sold in advertising revolves around three factors: whiteness, slimness, and youth (Fredrickson & Roberts, 1997).

When exploring new perspectives of the impact of non-idealized vs. idealized body image on advertising, researchers have focused

mainly on body size (i.e., thin versus heavy; (Antioco et al., 2012; Smeesters & Mandel, 2006). Age remains a relatively unexplored dimension of the “deviation game,” and the vast majority of ads still depict young models.

Nevertheless, in recent years, several premium brands in the international fashion and cosmetics industries have chosen older women for their advertising campaigns. This change in the fashion advertising image map has gained widespread media coverage, with reviews going from compliments to analyses about whether it is just another marketing ploy or whether the beauty construct as a whole is being enlarged.

The multifaceted nature of what is considered attractive or not attractive varies according to several dimensions and individual traits, including age. As such, the focus of this study is to investigate whether older consumers are more persuaded by current fashion ads or ads depicting older models. There is little research into the influence of age on fashion advertising, and it is therefore not clear whether mature women will be more persuaded by advertisements depicting young models (aspirational beauty standard) or by mature models (identification). Specifically, this study investigates how women over 40 years of age are impacted by ads portraying older models.

This research is different from existing studies in at least two ways. First, women aged 40 or more form the sample subject. Because researchers often recruit students from universities as their subjects, most studies rely on young participants (Pham, 2013), but that means they are unable to pick up differences in perceptions among different age groups. Secondly, as mentioned before, former studies of this theme have focused on body size or body dissatisfaction (Tiggemann, 2004). Thus, the role of age is still largely unexplored.

To attain the goal set by this research, two studies were conducted. The first part was an exploratory analysis involving a qualitative approach, whose findings were used to formulate the hypothesis tested later in an experiment.

THEORETICAL FRAMEWORK

This investigation was underpinned by two main theories: the body as capital (Goldenberg, 2007) and objectification theory (Fredrickson & Roberts, 1997).

Inspired by Bourdieu’s theory of symbolic capital, Goldenberg (2005) regards the body as a prominent form of capital in Brazilian culture. After years of research with urban middle-class Brazilian men and women, she reports that the body is a central category in their discourse, where it is definitely viewed as an asset – noticed, admired, envied, and worth working for. The body mentioned here is not a natural one; it is a cultivated body: worked out, healthy, and sculpted. Even though this notion cannot be generalized to Brazilian culture as a whole, it is definitely the most admired and imitated body image in the country, and is reproduced normatively by the media.

In today’s consumer society specialized in selling not only things, but also notions of beauty, professional success, marriage, and happiness (to list a few), people are encouraged to invest in their body with the promise that they will

obtain gains in all these different fields (Goldenberg, 2007). In fact, having the “right” body can grant its owner status in many fields, not only in the domains where the body is overtly exposed, such as the gym or the beach (Goldenberg, 2007).

It would seem odd that so many women, after years of feminist struggles calling for freedom from gender oppression, have now accepted a new form of prison: the “perfect” physical appearance (Goldenberg, 2008). Brazilian women have become one of the champions of the search for the “perfect” body. This goal has put them in a constant state of body vigilance or, as Goldenberg describes it, a state of symbolic dependence: “they exist first by - and for - others’ gaze, like receptive, attractive, available objects” (Goldenberg, 2007, p. 54).

In her research, Goldenberg (2008) has also reported that women who have managed to create other forms of capital besides the body seem to be less oppressed by such notions. In an interesting comparison between cultures, she interviewed mature German women who explained that they believed interesting women - ones that are considered interesting by others and also regard themselves as interesting - had a connection with the intellectual world. They had interesting ideas, were intelligent, confident, assertive, and economically independent, but above all, did not adjust their behaviors/appearance to suit other people. To them, the physical body, beauty, youth, slimness, and curves had no part to play in defining what an interesting woman was (Goldenberg, 2008, p. 94).

Investigations supporting the idea that in Brazil the body and looking young are both important values explain that mature Brazilian women embrace aging in either a positive or a negative way. Some of them experience this phase as a time of greater knowledge and freedom, when they are finally rid of many of the demands of others, like their husbands or children. Also, for the first time, they are less concerned about their physical appearance and therefore feel freer to enjoy themselves and their friends. Contrasting these notions, other mature Brazilian women resent aging, because it is synonymous with “invisibility”, “scarcity,” and prejudice. Instead of accepting changes in their appearance, they try to look younger, for example by dressing like young people (Goldenberg, 2007, Jorge, 2005, Salgado, 2002).

Fredrickson and Roberts (1997) corroborate these findings, proposing that bodies exist within social and cultural contexts and are constructed through social cultural practices and discourses. In their article on objectification theory, they assert that women’s bodies are looked at, evaluated, and often objectified. “When objectified, women are treated as *bodies* - and in particular, as bodies that exist for the use and pleasure of others” (Fredrickson & Roberts, 1997, p. 175). In western societies it is considered acceptable and normal to gaze at women. The objectifying gaze happens in interpersonal and social encounters and is widespread in the visual media. Fredrickson and Roberts (1997) along with numerous feminist theorists acknowledge that women tend to internalize observers’ perspectives on their physical self. In their research they call this effect self-objectification.

“Thus, objectification theory maintains that sexual objectification in the larger sociocultural arena can coax women and girls to treat themselves as objects to be looked at, evaluated, and dehumanized, leading them to adopt an observer’s perspective on their physical selves. Self-objectification, then, is a particular view of the self that can lead to a form of self-consciousness characterized by the habitual monitoring of the body’s outward appearance (Miner-Rubino et al., 2002, p. 150).”

Since the degree of self-objectification will vary according to women’s individual circumstances, trait self-objectification has been perceived as a culture-based individual difference variable (Miner-Rubino et al., 2002). Aiming to assess trait self-objectification (TSO), Fredrickson et al. (1998) came up with a simple measure that asks respondents to rank ten body attributes in relation to their impact on their physical self-concept. Half of these attributes are related to performance (strength, physical coordination, energy level, health, and physical fitness) and the other half are related to appearance (weight, sex appeal, physical attractiveness, firm/sculpted muscles, and measurements – Appendix A). The final scores can range from -25 to +25. A low TSO score implies that the respondent internalizes observers’ perspectives less in their self-concept, while a high TSO score implies that they internalize them more. Theoretically, women low in TSO will be better protected from others’ gaze, which in turn may allow them to experience greater self-esteem.

Previous research has shown that advertising and the media (Aubrey, 2006; Choma, Foster, & Radford, 2007; Smeesters & Mandel, 2006), clothes (Fredrickson, Roberts, Noll, Quinn, & Twenge, 1998; Tiggemann & Andrew, 2012), other’s gaze (Aubrey, 2006; Tiggemann & Andrew, 2012; Tiggemann, 2004), and media literacy (Choma et al., 2007) are all environmental cues that may trigger self-objectification. This then leads to habitual body monitoring, causing a number of destructive psychological consequences such as appearance anxiety, increased body shame, decreased “flow states,” and insensitivity to bodily cues (Fredrickson & Roberts, 1997). It has also been reported that women high in TSO will experience decreased feelings of capability and purpose (Gapinski, Brownell, & LaFrance, 2003) and weakened cognitive functioning (Fredrickson et al., 1998; Gapinski et al., 2003).

In this research we interpret trait self-objectification as a good proxy for symbolic body capital. In other words, women high in TSO will value their body as an important form of capital, while women low in TSO will have managed to amplify their symbolic value through other achievements that go beyond physical appearance (i.e. intellectual, professional, or economic achievements).

Contributing to this analysis, Tiggemann (2001) reported that although body dissatisfaction remains stable across the adult life span (“women consistently wish to be thinner”), the importance of body shape, weight, and appearance decreases as women age.

It is still not clear which dimensions have the strongest impact on mature women’s perceptions of the ideals of beauty portrayed in the media, although the literature indicates that individual differences such as self-esteem, age, and culture all play a part in how women see themselves and the world around them (Antioco et al., 2012; Englis, Solomon, & Ashmore, 2010; Tiggemann,

2004). Since the target subject of this study – mature women – may not be overly preoccupied with their physical appearance because they have experienced other forms of symbolic capital such as motherhood, occupational identity, or financial independence, young models with their “ideal body” may actually not be as aspirational as they once were to this specific audience.

In short, this research aims to investigate whether young or mature models are more persuasive for older (40+) women. In order better to understand this proposition, an empirical study was conducted.

QUALITATIVE RESEARCH

I decided that having closer contact with the target audience at the beginning of this investigation could serve as a source of inspiration. The interview method not only yielded samples of their discourse for analysis, but also offered an opportunity to engage with them in a market context.

METHOD

First, nine interviews were held with middle- and upper-middle-class women recruited in two marketplaces: an upscale lingerie store in Ipanema and an exclusive beauty salon in Leblon, both high-end neighborhoods in Rio de Janeiro. The women were all educated at least to degree level, and were all economically independent with a high income by Brazilian standards. In this study they characterize the *consumer perspective* of an elite group who are affluent and intellectually empowered. Even though they represent a small subgroup of the Brazilian population, they often embody the behavioral vanguard in Brazil, which, as anthropologist Velho (1981) has noted, means that their practices often are valued and imitated by other segments of the population.

When approached in one of the two market venues, the participants were invited to take part in a study being conducted as part of the data collection stage of a master’s thesis. After agreeing to participate, three introductory questions were asked in order to qualify the subjects: their name, age, and profession. The goal was to interview women over 40 years of age, who are hereafter referred to as mature women. The age of the respondents in the sample ranged from 45 to 73 (see Table 1). After the introduction, a script (Appendix B) was followed where the respondents were asked to comment on topics such as aging, body figure, definition of beauty, beauty standards, and their goals and role models regarding this theme.

TABLE 1. CHARACTERISTICS OF THE CONSUMERS

Identification	Age	Professional Occupation
C1	57	Psychologist and Visual Artist
C2	69	Psychoanalyst

C3	45	Sales Representative
C4	73	History and Philosophy Professor
C5	51	Interior Designer
C6	55	Film Maker
C7	47	Coach
C8	67	Engineer
C9	65	Sales Consultant

Towards the end of the interviews, the respondents were also asked to evaluate two different groups of images. The first images were extracted from a current beauty magazine and showed five fashion or beauty ads depicting young models (see Figure 1). The second group of images illustrated five fashion or beauty ads portraying mature models, with ages ranging from 54 to 81 (see Figure 2). The images were presented without any further instructions or comments. The objective was to record the participants' spontaneous remarks, perceptions, and evaluations. The answers were either typed during the interview or recorded and subsequently transcribed.

FIGURE 1. FIRST GROUP OF IMAGES: YOUNG MODELS



FIGURE 2. SECOND GROUP OF IMAGES: MATURE MODELS



After these interviews, four in-depth interviews lasting 45 to 90 minutes were conducted with important players from the media, fashion, and beauty industry to further explore this theme (see Table 2). Their observations represented the *industry perspective*, with the goal of learning how close their views were to those presented by the other group of women. Also it was hoped that these interviews would reveal whether the respondents anticipated a shift in the current standards of beauty, and if so, whether this change embraced deviations like age. The interviews took place either at the respondents' offices or in a restaurant. When they were first contacted, they were told that the research was part of a master's thesis. Three of the interviews were recorded, but because of technological problems only one was fully transcribed.

TABLE 2. PROFILE OF THE INDUSTRY REPRESENTATIVES

Interviewee	Current Title	Company	Date of Interview
-------------	---------------	---------	-------------------

I1	Owner and Creative Director	Lenny	January 21, 2015
I2	Head of Branding & Creative	Nestlé Brazil	February 26, 2015
I3	Editor-in-Chief	Vogue Brazil	July 1, 2015
I4	CMO & Luxe General Manager	L’Oreal Brazil	September 15, 2015

RESULTS

Most of the respondents representing consumers did not define beauty with physical attributes. Instead, they stated that it goes beyond physical appearance. All but one were categorical in stating that there is no ideal beauty, yet most recognized that in general women are trapped by beauty standards.

The participants were the kind of interesting women defined by the Germans in Goldenberg’s research: independent Brazilian women over 40 years of age who surprisingly favored ads depicting mature models rather than the normative young models.

Overall, the views expressed by the industry representatives contrasted with those of the consumers. They classified the use of older models in advertising as part of a marketing ploy that would not last, and did not anticipate a shift in current beauty standards, at least as far as age is concerned. In line with the literature, they agreed that aesthetic notions are constructed by culture, and that in Brazil there is an obsession with youth.

The consumers and industry leaders interviewed presented different ideas about what is attractive and appealing in the current advertising image map. The overall discourse was contradictory and did not reveal clearly with whom mature women identify and which dimensions moderate their perceptions. Table 3 illustrates the main topics addressed by the interviewees.

TABLE 3. FRAGMENTS FROM THE INTERVIEWS - CATEGORIES AND CITATIONS

1. Definition of Beauty

Subjective Perspective	<p>"Beauty is in the eye of the beholder. It comes from the soul." (C1)</p> <p>"It's how you carry yourself. Everyone's beautiful. You have to find your beauty." (C1)</p>
Concrete Perspective	<p>"It's impossible not to consider physical beauty, but what lasts is your inner, psychic beauty." (C2)</p> <p>"It's about energy, and that creates empathy." (C3)</p> <p>"Plenitude, harmony, well-being, authenticity, spirituality, and intelligence." (C5)</p> <p>"Proportional, at ease. Authentic." (C5)</p> <p>"A woman with well-cared-for skin and hair and whose body is in good shape, or at least complies with standards of health." (C4)</p> <p>"In Brazil there's still a "foreign" image of beauty: blond, white, and straight hair." (I4)</p> <p>"In the 90s it was all about being really young and really thin." (I3)</p> <p>"Brazilians like curves. Tanned, shapely bodies much like the <i>Angels</i> [ref. to Victoria's Secret models]." (I3)</p>
2. Acknowledgement of the Existence of Beauty Standards	
Notions of Imprisonment	<p>"They want the perfect shape. Fashion reinforces that, and so do the media." (C3)</p> <p>"People are on autopilot. Society feeds us a recipe for happiness; it's overpowering." (C1).</p>
Notions of Freedom	<p>"Some women pursue a standard of beauty that makes them look ugly. They overdo the wrong kind of look. There's a disregard for the essence of what a woman is." (C5)</p> <p>"There's a strong physical culture. They're seeking a physical ideal. Women with a narrower perspective on life value physical beauty more: 'I'll be successful if I'm beautiful, thin, and tall.'" (C3)</p> <p>"Brazilians are obsessed with</p>

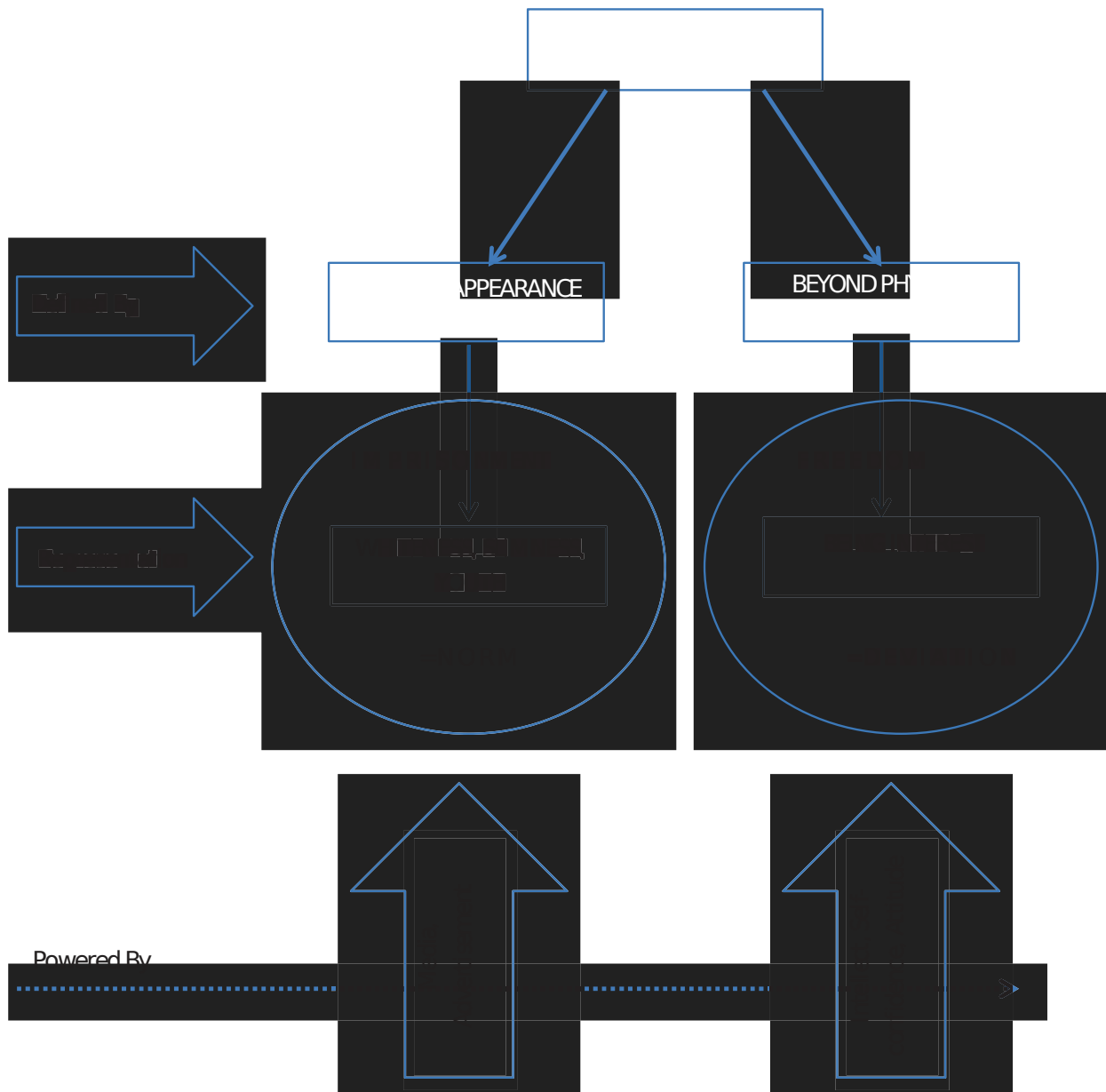
	<p>straight hair.” (I3)</p> <p>“Being beautiful means being able to be who you are.” (C1)</p> <p>“The images of the first group [young models] are starting to wear thin, but it’s a gradual change. Black women are starting to appear; women that are not so thin...” (C2)</p> <p>“In the 80s the goal was to look like somebody. Today, attitude is more important for brand composition than physical appearance.” (I4)</p> <p>“The rejection of excessive thinness is huge among our online customers.” (I3)</p> <p>“Four years ago there was a boom of gray hair on all the major catwalks” (I3)</p>
3. Aspirational Women	
Performance	<p>“They look confident. They demonstrate strength, achievement, and standing.” (C8)</p> <p>“Women with experience. They don’t hide. They’re fighters.” (C2)</p>
Physical	<p>“They’re people with mileage. Strong women.” (C1)</p> <p>“They send a message more than an image.” (C7)</p> <p>Women who work, who write. Female artists. (C1)</p> <p>Fernanda Montenegro (C5, C3, C2), Simone de Beauvoir (C5, C3), Susan Sontag (C3, C6), Angela Merkel (C2), Clarisse Lispector (C3)</p> <p>“The girl next-door - They look normal. They’re a bit chubbier. ... Of course, they’re still perfect - the perfect “girl next-door”. They’re a more familiar reference for the general public (I3)</p> <p>Grazi Massafera (I 4)</p> <p>The Angels (Victoria’s Secret models), Carol Trentini (I3)</p>
4. Authenticity Valued	
NOT REAL: Fakeness, Pretend, Product	<p>“They’re caricatures, stereotypes. They can’t be what they are.” (C1)</p>

REAL: Truthfulness, Being Natural	<p>"Artificial" (C7)</p> <p>"The first group [young models] is playful. They look a bit childish." (C7)</p> <p>"Their image is merchandise." (C2)</p> <p>"I don't want to be a product, a bait." (C5)</p> <p>"They can handle presenting themselves as they are now." (C2)</p> <p>"Now, they [pointing to the second group of ads] are for real. They look authentic." (C7)</p> <p>"Brazilian beauty is more natural. Enhanced, but still natural." (I4)</p>
5. Aging	
Acceptance	<p>"Aging means wisdom, health, overcoming obstacles, and not being afraid." (C6)</p> <p>"Much more realistic. I identify more with the second group." (C3)</p>
Denial	<p>"I want to be like them [second group]. They're more than an image; they convey a message." (C7)</p> <p>"Together [referring to the images of the second group] they look beautiful in a believable way." (C2)</p> <p>"People don't want to be reminded that they've aged." (I2)</p> <p>"I can't take risks. [Talking about seeing people after a long break]: I was shocked how everyone had aged. They probably thought the same about me. But you don't see yourself getting old." (I1)</p> <p>"Being a woman in Brazil means being desperate to be young." (I1)</p> <p>"The anti-wrinkle market is worth millions. Brazil is at the cutting edge of cosmetic dermatology." (I4)</p>

Figure 3 summarizes schematically the main interpretations suggested by these empirical findings. Generally, it was observed that women empowered by their intellect and high self-confidence expressed a freer discourse and a

broader notion of what defines an attractive woman. Essentially, their definition of beauty went far beyond mere physical appearance.

FIGURE 3. SCHEMATIC SUMMARY OF THE QUALITATIVE RESULTS



However, their discourses still presented conflict about notions of imprisonment and freedom: a need to follow beauty standards and a wish to deviate from them. It is therefore still unclear which message would be most persuasive for this target group. In other words, is the idealistic youth image

aspirational and persuasive for mature women or is the chance to deviate the real aspiration?

EXPERIMENTAL RESEARCH

Grounded in the aforementioned theory and inspired by the qualitative results presented above, I formulated an experiment to investigate which image – young or mature models – is more persuasive in advertisements for this target audience.

The content analysis based on the qualitative study indicated that mature women would be likely to deviate from the normative notion of beauty and would therefore prefer ads portraying mature models.

H1: Mature women will rate ads depicting mature women more highly than ones depicting young models.

The views expressed by the consumers in the interviews are in line with the literature reviewed, indicating that women with broader life prospects are less likely to be concerned about their physical appearance. Therefore, I expected that women that preferred the non-idealized ads would be the ones low in trait self-objectification.

H2: The TSO measure will interact with the ad evaluation, in such a way that women with low (vs. high) TSO will prefer ads portraying mature (vs. young) models.

METHOD

Sample and Design. Two hundred and twenty participants (220 females; $M_{\text{age}} = 54.72$ $SD_{\text{age}} = 8.93$) were contacted online and asked to participate in a web-based study. The experiment employed a 2 (model age: young vs. old) x TSO (continuous) between-subjects design.

Procedure. In order to avoid possible bias, before conducting the experiment, 12 models (Appendix C) were pretested on 70 participants from the same demographic. In this phase I asked the participants to evaluate each model according to her attractiveness, sensuality, and self-confidence on a scale from 1 to 6. I also asked how old each model looked. Four of the pretested models (Appendix D) were perceived as equivalent in all the key dimensions tested (all $ps > .05$), except age ($M_y = 28.2$, $M_m = 41.8$, $t = 12.9$, $p < .001$).

Next, a fictitious footwear brand called Maya was created, and four print ads were produced featuring the selected pretested models (Appendix E). The subjects evaluated these ads in order to assess brand and product preferences. Since the brand, ad design, and products were exactly the same in all four ads, our goal with this ad evaluation was only to determine how each model affected the way the brand and ad were evaluated by this particular audience.

New recruits were selected through a snowball method. After agreeing to participate the participants were told the following:

“Maya Shoes, a new brand, is about to be launched in the market. We would like to invite you to give your opinion on a few choices of the brand’s ad campaign. Please note that these ads are still prototypes. Your feedback is critical to us. Thank you for your collaboration.”

Participants were randomly assigned one of the four ads. They were asked to mark their evaluation of the ad and the brand on a six-point scale with end-points such as: “I feel negative about the ad” (1) to “I feel positive about the ad” (6), “The ad is bad” (1) to “the ad is good” (6), “The brand is not attractive” (1) to “the brand is attractive” (6)” and “I dislike the brand” (1) to “I like the brand” (6).

In order to classify the subjects according to their trait of self-objectification score (TSO), participants were then asked to rank ten body attributes according to their impact on their body self-concept (see Table 4).

TABLE 4. TSO QUESTIONNAIRE

The questions below identify 10 body attributes. Rank these attributes as follows: the most important to your physical self-concept (rank this a “9”) to the least important to your physical self-concept (rank this a “0”).		
When considering your physical self-concept...		
	1	9= greatest impact
	2	8= next greatest impact
	3	.
	4	.
	5	.
	6	1= next least impact
	7	0= least impact
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to physical coordination?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to health?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to weight?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to strength?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to sex appeal?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to physical attractiveness?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to energy level (e.g., stamina)?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to firm/sculpted muscles?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to physical fitness level?	
<input type="checkbox"/>	...what rank do you assign to measurements (e.g., chest, waist, hips)?	

To ensure accuracy, the scale from Fredrickson and Roberts (1997) was translated to Portuguese and back-translated to English. After completing the TSO scale, participants completed some socio-demographic questions and finished the survey.

RESULTS

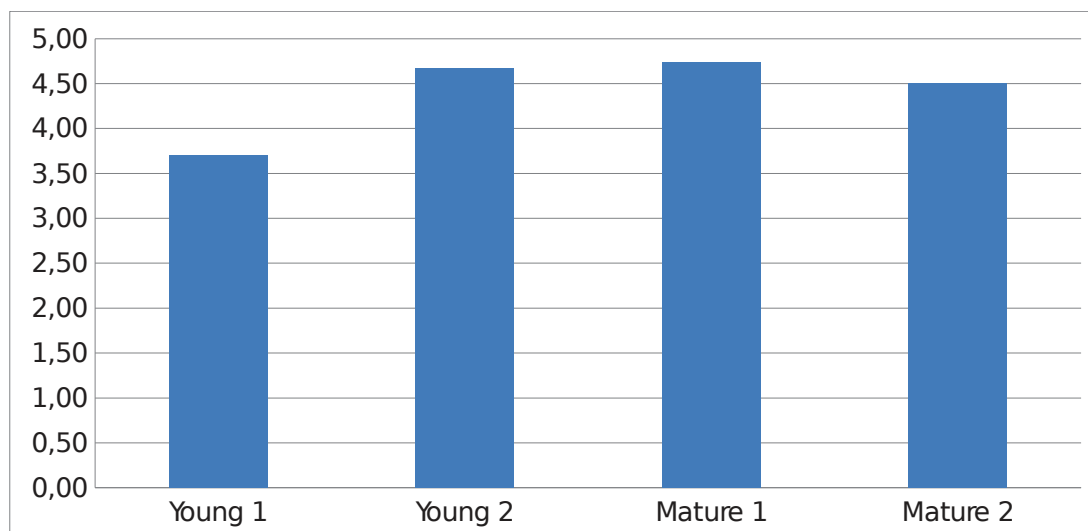
The first analyses of the participants in this experiment revealed that their demographic characteristics were very similar to those from the qualitative study. Ninety-five percent of the sample had at least a university degree (29% had a graduate degree), 96% were professionally engaged, 50% had an above-average income and 71% said that professional achievement was very important to them.

Our first hypothesis was that mature women would evaluate ads depicting mature women higher than ads depicting young models. However, the results from the one-way ANOVA showed a null effect when comparing the ad evaluation ($F = 1.1$ $p = .34$) and brand evaluation ($F = .80$ $p = .49$). In other words, the ads portraying mature models were as persuasive as those portraying young models, but not more persuasive, for this particular audience.

Contradicting our second hypothesis, the TSO measure did not interact with the models' age on ad evaluation ($\beta = .02$, $SE = .03$, $p = .58$) or brand evaluation ($\beta = -.01$, $SE = .03$, $p = .86$). It is worth noting, however, that only 96 of the respondents answered the TSO questionnaire correctly. Some failed to rank the options correctly because they gave more than one attribute the same score. In these cases, the responses were deemed invalid and were not used in the evaluation.

When only these data were analyzed, the ad depicting the model perceived as being the youngest received the poorest evaluation ($F = 3.16$, $p = .03$). Figure 4 shows the four mean evaluations. This may suggest that when the stimulus is really perceived as being younger, it is less persuasive in an advertisement for this audience. However, when the dependent variable was the brand evaluation, the null effect remained ($F = .60$, $p = .61$).

FIGURE 4. RATING OF ADVERTISEMENT



The fact that all the valid responses for the TSO evaluation recorded a low TSO score may be one of the reasons why no interaction was found between this measure and the dependent variables (see Figure 5). The

experiment would have benefited from a more diverse sample and also from more obviously diverse stimuli.

FIGURE 5. HISTOGRAM OF TSO

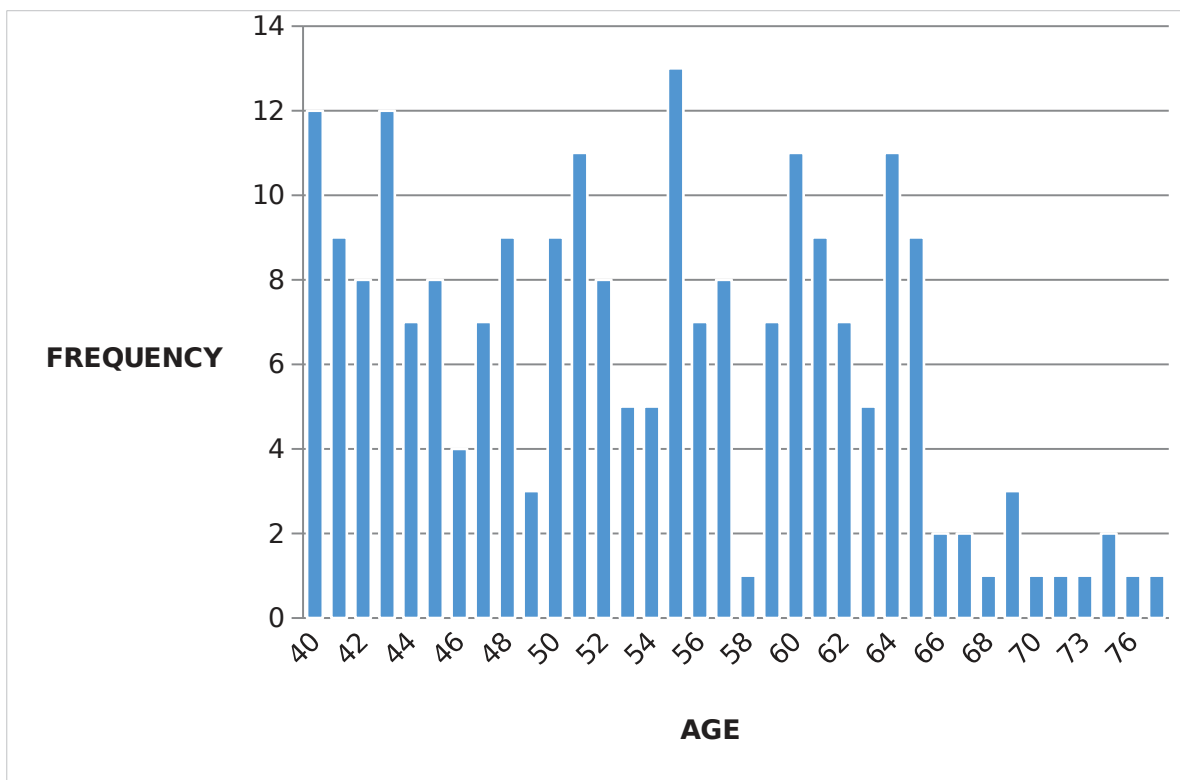
DISCUSSION

Even though the results of this study did not confirm our hypothesis, it is interesting to observe that young models (idealistic image) were not favored over mature models (non-idealistic image).

However, two alternative reasons may explain the null effect reported in this experiment. First, in the attempt to control for probable biases in the pretest phase, the four selected models ended up having a number of traits that were extremely similar. Secondly, the age gap represented in the ads was probably too narrow. The difference between what was considered young and mature in this experiment may not have been sufficiently clear.

Another factor worth pointing out is that the average age (mean = 53.48) of the sample was much older than the age of the evaluated models, again suggesting that the sample audience may not have differentiated sufficiently between 28- and 41-year-old models. All the replicates probably end up being perceived as much younger than the respondents (see Figure 6). To sum up, this suggests that the experiment failed to present this group of respondents with models who they would really perceive as mature.

FIGURE 6. HISTOGRAM OF AGE



GENERAL DISCUSSION

The body image literature has mostly focused on physical appearance. The theoretical framework about this topic mostly deals with body dissatisfaction and the importance of physical appearance, especially body size. Successful indices have been created to assess women's self-objectification, self-esteem, and overall self-confidence. It has become increasingly clear that these measures interact with women's self-concept and therefore their overall perceptions of the world around them. Consequently, innumerable individual traits such as social class, gender, culture, ethnicity, and age all play a role.

The current study focused on age and found that mature women appear to value physical appearance less. They are comfortable embracing an enlarged view of the beauty construct. This was certainly the case of the sample of women studied: educated, upper-class, urban Brazilian women over 40 years of age.

The overall results indicate that not all women respond equally to the prevailing precepts of beauty in western culture: slimness, whiteness, and youth. The findings of this empirical study suggested that for women with intellectual and professional achievements, beauty is a notion that goes beyond physical appearance. Even though youth is undeniably an appreciated attribute, other forms of beauty representation emerged; mileage, accomplishment, and authenticity - notions related to mature women - were

concepts valued by the studied audience, who showed that ads portraying older models were as persuasive as ads depicting younger models.

The findings also indicate that beauty encompasses attitudes. Taking this on board, marketers could risk deviating from idealized images when targeting this particular audience. While it is best to avoid highly stereotyped representations of youth or aging, promoting a broader, less clichéd set of values seems to be the new game to play. Pirelli is a case in point. Its iconic calendar – usually a synonym for sexiness – will come out next year (2016) with photos of strong women who boast personal achievements as their major capital. Aspirational and identification brand strategies could benefit from looking outside the physical appearance box.

In addition, the importance of mature women as a demographic group is significant not only because there are more of them, but also because they are an important consumer group. According to the latest census produced by IBGE (the government statistics agency), the Brazilian birth rate is declining and the overall population is ageing. The latest projections suggest that there will be forty million women in Brazil over the age of 40 by 2017. Consequently studies aimed to better understand this group's desires and behavioral choices are particularly important for marketers.

One limitation of this study was its highly homogenous subject sample. To mitigate this factor, in upcoming investigations probability sampling should be favored over snowball recruiting. Furthermore, future research could broaden this discussion by including consumers from different social classes, genders, ethnicities, and cultural backgrounds.

Finally, the current debate implies that the deviation game has just begun.

APPENDIX A

The Self-Objectification Questionnaire (Fredrickson, Roberts, Noll, Quinn, & Twenge, 1998)

The Self-Objectification Questionnaire

We are interested in how people think about their bodies. The questions below identify 10 different body attributes. We would like you to *rank order* these body attributes from that which has the *greatest impact* on your physical self-concept (rank this a "9"), to that which has the *least impact* on your physical self-concept (rank this a "0").

Note: It does not matter *how* you describe yourself in terms of each attribute. For example, fitness level can have a great impact on your physical self-concept regardless of whether you consider yourself to be physically fit, not physically fit, or any level in between.

Please first consider all attributes simultaneously, and record your rank ordering by writing the ranks in the rightmost column.

IMPORTANT: Do Not Assign The Same Rank To More Than One Attribute!

9 = greatest impact
8 = next greatest impact
:
1 = next to least impact
0 = least impact

When considering your *physical self-concept* . . .

1. . . what rank do you assign to *physical coordination*? _____
2. . . what rank do you assign to *health*? _____
3. . . what rank do you assign to *weight*? _____
4. . . what rank do you assign to *strength*? _____
5. . . what rank do you assign to *sex appeal*? _____
6. . . what rank do you assign to *physical attractiveness*? _____
7. . . what rank do you assign to *energy level (e.g., stamina)*? _____
8. . . what rank do you assign to *firm/sculpted muscles*? _____
9. . . what rank do you assign to *physical fitness level*? _____
10. . . what rank do you assign to *measurements (e.g., chest, waist, hips)*? _____

In administering the measure, the title is not included. Scores are obtained by separately summing the ranks for appearance-based items (3, 5, 6, 8 and 10) and competence-based items (1, 2, 4, 7 and 9), and then subtracting the sum of competence ranks from the sum of appearance ranks. Scores may range from -25 to 25, with higher scores indicating a greater emphasis on appearance, interpreted as higher trait self-objectification. Copyright 1998 by Barbara L. Fredrickson. Individuals who wish to reprint all or part of the Self-Objectification Questionnaire should contact Barbara L. Fredrickson.

APPENDIX B

Interview Script

Name:

Age:

Profession:

Date:

Let's talk about beauty.

1. How would you define beauty today?
2. Nowadays what is a beautiful woman?
3. Does ideal beauty exist? Is it a goal for you?
4. Do you think women in general are seeking an ideal standard of beauty?
5. If the above answer was positive, ask: Do you believe society plays a role in this "imposition"?
6. Do you really not feel the need to comply with this standard [of beauty]?
7. What does it mean to be a woman in Brazil?
8. Which women inspire you and why?
9. Is growing old different in Brazil than in other countries?

Now I will show you two different sets of images. I would like you to comment on them after seeing each set. Say anything that comes to your mind.

Show first group of images (ads portraying young models)

Register comments before showing the second set.

Show second group of images (ads portraying mature models)

Thank the participant and say goodbye.

APPENDIX C

Pretest Young Models



Pretest Mature Models



APPENDIX D

Selected Replicates





APPENDIX E

Maya Ads







REFERENCES

- Antioco, M., Smeesters, D., & le Boedec, A. (2012). Take your pick: Kate Moss or the Girl Next Door? - The effectiveness of cosmetics advertising. *Journal of Advertising Research*. <http://doi.org/10.2501/JAR-52-1-015-030>
- Aubrey, J. S. (2006). Exposure to Sexually Objectifying Media and Body Self-Perceptions among College Women: An Examination of the Selective Exposure Hypothesis and the Role of Moderating Variables. *Sex Roles*, 55(3-4), 159-172. <http://doi.org/10.1007/s11199-006-9070-7>
- Choma, B. L., Foster, M. D., & Radford, E. (2007). Use of Objectification Theory to Examine the Effects of a Media Literacy Intervention on Women. *Sex Roles*, 56(9-10), 581-590. <http://doi.org/10.1007/s11199-007-9200-x>
- Englis, B. G., Solomon, M. R., & Ashmore, R. D. (2010). Beauty Before the Eyes of Beholders : The Cultural Encoding of Beauty Types in Magazine Advertising and Music Television. *Journal of Advertising*, 23(2), 49 – 64. <http://doi.org/10.2307/4188927>
- Fredrickson, B. L., Roberts, T. a, Noll, S. M., Quinn, D. M., & Twenge, J. M. (1998). That swimsuit becomes you: sex differences in self-objectification, restrained eating, and math performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 269-284. <http://doi.org/10.1037/h0090332>
- Fredrickson, B. L., & Roberts, T.-A. (1997). Objectification Theory.pdf.
- Gapinski, K. D., Brownell, K. D., & LaFrance, M. (2003). Body objectification and “fat talk”: Effects on emotion, motivation, and cognitive performance. *Sex Roles*, 48(9-10), 377-388. <http://doi.org/10.1023/A:1023516209973>
- Goldenberg, M. (2005). Gênero e corpo na cultura brasileira. *Psicologia Clínica*. <http://doi.org/10.1590/S0103-56652005000200006>
- Goldenberg, M. (2007). O corpo como capital: estudos sobre gênero, sexualidade e moda na cultura brasileira. Retrieved from http://scholar.google.com.br/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&cluster=3883237453563574132#0
- Goldenberg, M. (2008). *Coroas: corpo, envelhecimento, casamento e infidelidade*. Editora Record.
- Miner-Rubino, K., Twenge, J. M., & Fredrickson, B. L. (2002). Trait self-objectification in women: Affective and personality correlates. *Journal of Research in Personality*, 36(2), 147-172. <http://doi.org/10.1006/jrpe.2001.2343>

Pham, M. T. (2013). The seven sins of consumer psychology. *Journal of Consumer Psychology*, 23(4), 411-423.
<http://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.07.004>

Smeesters, D., & Mandel, N. (2006). Positive and Negative Media Image Effects on the Self. *Journal of Consumer Research*.
<http://doi.org/10.1086/500489>

Solomon, M. R., Ashmore, R. D., & Longo, L. C. (1992). The Beauty Match-up Hypothesis: Congruence between Types of Beauty and Product Images in Advertising. *Journal of Advertising*. <http://doi.org/10.2307/4188855>

Tiggemann, M. (2004). Body image across the adult life span: Stability and change. *Body Image*. [http://doi.org/10.1016/S1740-1445\(03\)00002-0](http://doi.org/10.1016/S1740-1445(03)00002-0)

Tiggemann, M., & Andrew, R. (2012). Clothes Make a Difference: The Role of Self-Objectification. *Sex Roles*, 66, 646-654. <http://doi.org/10.1007/s11199-011-0085-3>

Tiggemann, M., & Lynch, J. E. (2001). Body image across the life span in adult women: The role of self-objectification. *Developmental Psychology*, 37(2), 243-253. <http://doi.org/10.1037//0012-1649.37.2.243>

Velho, G. (1981). *Individualismo e cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea*. Zahar.

Análise do Perfil Psicográfico VALS de Turistas da Classe C na Comunidade da Rocinha

Roberto Falcão

Resumo

O presente estudo identifica o perfil psicográfico de moradores da comunidade da Rocinha, clientes de agências de viagem. A relevância deste trabalho se dá pelo porte do setor de turismo no Brasil e pela importância da classe C, havendo necessidade de conhecer melhor este público. A Academia no Brasil tem enfatizado aspectos do consumo de baixa renda relacionados ao varejo e às características destes consumidores (PARENTE & BARKI, 2005), assim como seu processo de compra (ASSAD & ARRUDA, 2006). Percebe-se, no entanto, lacunas quanto à aplicação do conceito de perfis psicográficos e estudos sobre consumo da classe C em turismo. O arcabouço teórico deste trabalho baseia-se na tipologia de segmentação psicográfica pelos valores e estilo de vida - VALS. Foram realizadas 12 entrevistas em profundidade com clientes da agência, escolhidos segundo critérios de tipicidade e acessibilidade (VERGARA, 2008). Numa etapa posterior, seguiu-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2006), comparando-se os relatos das entrevistas com os perfis psicográficos, embasados no referencial teórico. Os dados revelaram uniformidade no perfil dos clientes da agência, predominando os tipos “religiosos”, “esforçados”, “fazedores” e “sobreviventes”. Os clientes da agência eram de origem nordestina, e compravam, em geral, passagens aéreas ou rodoviárias para visitar seus parentes nas cidades de origem.

Palavras-chave: Classe C; Comunidade; Turismo; Perfil Psicográfico; Rocinha.

1. Introdução

De acordo com dados do World Travel and Tourism Council [WTTC], o setor contribui com 9,2% do PIB no país, o que equivale a R\$ 443,7 bilhões, colocando o Brasil na sexta posição mundial (Ministério do Turismo [MTUR], 2014). O MTUR (2014) também aposta na força do nosso mercado interno para o crescimento do setor.

Para quantificar-se o tamanho deste mercado interno, vale destacar a entrada de 44,7 milhões de brasileiros na “nova classe média” entre 2003 a 2013, segundo os mais recentes dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios [PNAD] (NERI, 2014), fazendo com que este estrato econômico tenha atingido 119 milhões em 2014 e o das classes AB um total de 29,5 milhões (NERI, 2014). Isto é muito superior aos 67,9 milhões na classe C e aos 13,9 milhões nas classes AB, em 2003. A inclusão destes novos consumidores

devido à mobilidade social transformou nossa pirâmide de estratificação social, sendo acompanhado de alteração de hábitos de consumo. A classe C, segundo pesquisa da SERASA EXPERIAN (2013), gastou R\$ 1,17 trilhão em 2013 e movimentou 58% do crédito no Brasil, um público que desafia empresas a se ajustarem a este novo perfil de consumidores. Portanto, dado o contingente de consumidores emergentes e seus gastos absolutos, estudos relacionados às suas características, como o presente trabalho, são de suma importância.

Em pesquisas realizadas pelo setor acadêmico brasileiro sobre o consumo de baixa renda, a ênfase se dá em diversos aspectos relacionados ao varejo, identificando-se as características destes consumidores (PARENTE & BARKI, 2005), seu processo de compra (ASSAD & ARRUDA, 2006), o impacto do crescimento deste público nas estratégias de grandes empresas (SILVA & ZILBER, 2009), e no entendimento das estratégias de marketing voltadas ao varejo (PARENTE, LIMEIRA, & BARKI, 2008). O estudo de Barreto e Bochi (2002), intitulado “Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C”, também se apresenta como relevante neste contexto.

Já nos estudos de consumo de turismo nestes estratos econômicos, destacam-se a pesquisa quantitativa e qualitativa do IBAM e DATA POPULAR (2005), intitulado “Classes C e D, Um novo mercado para o turismo Brasileiro”, o de Bacha e Strehlau (2009), que evidenciou a tendência de consumo de lazer e turismo das classes C e D, e o de Malerba (2011) sobre o perfil do turista rodoviário de baixa renda, em visita à cidade de São Paulo.

No Rio de Janeiro, poucos trabalhos sobre perfis psicográficos, com clientes de agências de viagem de turismo emissivo de comunidades haviam sido feitos. Visando preencher esta lacuna, buscou-se realizar um estudo, baseado nas tipologias VALS (*Values and Life Style*). Em termos acadêmicos a relevância deste trabalho se dá pelo número restrito de estudos mercadológicos de moradores de comunidades no Brasil, sobretudo em relação ao consumo de produtos turísticos.

Os entrevistados eram moradores da Rocinha e clientes de uma agência, que opera há 15 anos tanto nesta comunidade, quanto na do Rio das Pedras. A escolha da Rocinha deu-se pelo seu elevado contingente populacional e por ser a maior comunidade do Rio de Janeiro segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2010), com uma classe C robusta e um comércio ativo.

Utilizou-se como arcabouço teórico central deste trabalho a abordagem psicográfica desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI), na figura do pesquisador Arnold Mitchel em 1978 (WINTERS, 1989). Esta tipologia divulgada em 1983 foi posteriormente substituída pela VALS2, em 1989. De acordo com a SRI Consulting Business Intelligence (SRICBI), a consultoria responsável por esta metodologia, não há mais distinção entre VALS e VALS2, portanto, atualmente é apenas denominada VALS.

2. Revisão de Literatura

2.1 As Classes Econômicas e sua Evolução de Renda no Brasil

O Brasil apresenta diferenças acentuadas nas condições sociais de seus habitantes. Existem pobres, ricos e muito ricos. Cada uma dessas pessoas faz parte de uma classe ou estrato econômico (NERI, 2008). Em países emergentes que presenciaram uma estabilização em suas condições econômicas e uma alta mobilidade social, utilizar-se unicamente o conceito de classes sociais se torna inadequado, conforme afirmam Kamakura e Mazzon (2012), pois não se espera que o quadro de estratificação social se mantenha relevante por mais de uma década. Portanto, alinhados com essa visão, e para realização deste trabalho, os autores adotaram os critérios de classes econômicas.

O histórico de evolução de renda e consumo das classes econômicas no Brasil é marcante, sendo que nas últimas duas décadas, desde o Plano Real e o controle da inflação, em 1994 houve um ganho aproximado de 150% no poder de compra das famílias das classes C, D e E segundo Neri (2009). Entre os anos 2002 e 2008, assistimos a uma significativa queda do percentual da população miserável no país. Em 2002, havia 36% da população, considerada na “base da pirâmide”, ou que vivia com menos de um dólar por dia (em paridade de poder aquisitivo). Em 2008 estes níveis atingiram 24%. Já a classe C passou de 43% da população em 2002 para 51% em 2008 (NERI, 2009). Esta proporção se manteve até 2012 segundo a ABEP (2012).

Neri (2009) atribui a elevação de renda no período do início dos anos 2.000 até 2008 não somente aos programas sociais do governo, mas principalmente devido à geração consistente de empregos e crescimento econômico efetivo neste período. Para complementar os estudos do autor acima, Christopoulos e Ferreira (2012) demonstram que houve também uma alteração da percepção dos indivíduos não somente em relação à alteração da classe econômica à qual pertencem, mas também em relação à alteração do seu poder de compra, qualidade e quantidade dos produtos que consomem, quando analisada a influência do Programa Bolsa Família sobre o comportamento de consumo de baixa renda.

Ainda segundo Neri (2014), a “nova classe média” ou classe C possui renda mensal compreendida na faixa de renda situada entre R\$ 2.004,00 e R\$8.640,00, e renda média de R\$ 4.912,00 a preços de janeiro de 2014, ajustados pelo custo de vida local. Neste caso, estão baseadas na estatística da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios [PNAD], realizada pelo IBGE, que estabelece faixas de renda arbitrárias para cada uma das cinco classes econômicas.

Embora Neri (2008), denomine os indivíduos da classe C, de “nova classe média”, Pochman (2012) ressalta que o perfil de consumo destes cidadãos se aproxima mais da classe trabalhadora

“seja pelo nível de rendimento, (...) ocupação, (...) perfil e atributos pessoais (...) associam-se, sim, às características gerais das classes populares, que, por elevar o rendimento, ampliam imediatamente o padrão de consumo”. (POCHMANN, 2012, p.10).

O poder de consumo da classe C, entretanto, apresenta dados robustos. Para complementar as afirmações de Pochman (2012), segundo a SERASA EXPERIAN (2013) os gastos deste estrato econômico totalizaram R\$ 1,17 trilhão em 2013 e movimentaram 58% do crédito no Brasil, um contingente de 119 milhões de indivíduos que desafiam empresas dos mais variados segmentos a entenderem seu comportamento de consumo.

2.2 O Consumo de Turismo na Classe C

Alguns estudos de consumo de turismo neste estrato econômico destacam-se na literatura, revelando as dimensões da importância das viagens em suas vidas, seus significados e comportamento de consumo.

O primeiro deles é a pesquisa quantitativa e qualitativa do IBAM e DATA POPULAR (2005), intitulado “Classes C e D, Um novo mercado para o turismo Brasileiro”. Dentre seus achados destacamos a afirmação que *“70% dos entrevistados estão de acordo com a frase - não dá para viver sem viajar” e apenas 7% concordam com a afirmação: “viajar é jogar dinheiro fora.”* (IBAM, & DATAPOPULAR, 2005, p. 23).

Segundo os entrevistados, o ato de viajar é entendido como um momento de lazer importante, embora conhecer novos lugares faça parte de um grupo de motivações relacionadas à necessidade de sair da rotina e reforçar os laços de sociabilidade com familiares e amigos. Poder viajar relaciona-se também com a autoestima de um público de baixa renda que tem seu dia a dia *“marcado por restrições e estigmas”* (IBAM, & DATAPOPULAR, 2005, p.23). Viajar, portanto, quebra com esta percepção dura da vida, e traz de volta um sentimento de realização em que sente *“eu também posso”*. É neste momento que estas pessoas se sentem importantes e valorizadas. (IBAM, & DATAPOPULAR, 2005). Ainda nesta pesquisa identificaram-se posturas distintas dos turistas de baixa renda sendo que diante da possibilidade de viajar: *“O público de classe D tem uma postura mais resignada diante da possibilidade de viajar ou ‘fazer turismo’. Escolhem os destinos ‘mais possíveis’, que cabem no bolso (...) já o público de classe C, mesmo sabendo (...) que a situação econômica atual não permite, tem uma atitude mais positiva.”* (IBAM, & DATAPOPULAR, 2005, p.39).

Outro estudo relevante em comportamento de consumo turístico, realizado na cidade de São Paulo por Bacha e Strehlau (2009), com 861 indivíduos das classes C e D, evidenciou que somente 22% não haviam viajado nos últimos três anos, e 55% fizeram até três viagens. Estes viajaram para destinos do litoral do estado, em sua maioria de automóvel, e acompanhados de suas famílias. Viagens de curta

duração predominaram: 79% dos indivíduos com duração menor do que uma semana, e 40% de até três dias.

Por último destaca-se o estudo de Malerba (2011), sobre o perfil do turista rodoviário de baixa renda, em visita à cidade de São Paulo, que afirma que 48% dos pesquisados apontaram o preço como fator principal da escolha do ônibus como meio de transporte e 17% indicaram ser esta modalidade de transporte rodoviário a única alternativa para o deslocamento, seja pelo fato dos entrevistados procederem de municípios não atendidos por companhias áreas e/ou que por possuírem automóvel particular. Os demais afirmaram que suas razões de escolha do ônibus eram conforto (12%), a localização do terminal (8%), a conveniência dos horários (8%) e o medo de avião (8%). Portanto, mesmo com a popularização do transporte aéreo, outros motivos podem influenciar na decisão pelo transporte rodoviário.

2.3 Os Perfis Psicográficos e a tipologia VALS

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001) há três maneiras de se identificar os mercados, fazendo-se as perguntas: “O quê?” “Quem?” “E por quê?”. A primeira está relacionada com o uso do produto. A segunda refere-se às características da demografia do grupo em questão. E a terceira relaciona-se com a psicografia ou estilo de vida do grupo.

Muitas vezes, indivíduos classificados com características demográficas semelhantes, podem apresentar diferenças significativas entre si (SOLOMON, 2002). É aí que se dá a importância da segmentação psicográfica, que busca informações mais humanas dos consumidores, e não somente as características sócio-demográficas dos mesmos (LAMBIN, 1999). Nesse tipo de segmentação o estilo de vida do consumidor tem grande relevância. Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 228) psicografia é “... uma técnica operacional de medição de estilos de vida...”. Já Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 344) definem como “... uma manifestação das motivações subjacentes de um indivíduo...”. A psicografia define necessidades de consumo ou razões do comportamento de compra.

Segundo os autores supracitados, a psicografia possui três elementos básicos em sua constituição: valores, autoconceitos e estilos de vida. Valores relacionam-se com os objetivos de vida das pessoas. O autoconceito relaciona-se com a sua “auto-imagem” dos indivíduos. Já o estilo de vida tem relação com o modo como vivem. Ainda em relação ao conceito de estilo de vida, Lambin (1999) sugere três níveis de análise:

- Um nível mais estável dos valores individuais;
- Um nível intermediário e menos estável das atividades, interesses e opiniões (AIOs).
- Um nível periférico, reflexo dos dois níveis anteriores e onde se situam os produtos consumidos.

Desta maneira, sendo o nível intermediário o mais próximo do ato do consumo, é o usado para mensurar a psicografia de um indivíduo. Uma série de frases sobre as atividades, interesses e opiniões dos consumidores, são utilizadas pelos pesquisadores. Estas são denominadas categorias de AIOs. A Figura 1 mostra exemplos de temas em cada uma das categorias.

Figura 1 - Categorias de AIOs de Estudos de Estilo de Vida

Atividades	Interesses	Opiniões
Trabalho	Família	Si Mesmos
Hobbies	Casa	Questões Sociais
Eventos Sociais	Emprego	Política
Férias	Comunidade	Negócios
Entretenimento	Recreação	Economia
Clube	Moda	Educação
Comunidade	Alimentação	Produtos
Compras	Mídia	Futuro
Esportes	Realização	Cultura

Fonte: Blackwell, Miniard e Engel (2005).

A metodologia “Values and Life Style” [VALS] é bastante referenciada na literatura do comportamento do consumidor, por autores como Mowen e Minor (2003); Sheth, Mittal e Newman (2001); Blackwell, Miniard e Engel (2005); Solomon (2002). Ela foi originalmente desenvolvida no Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI) por Arnold Mitchel em 1978 (WINTERS, 1989). Somente foi divulgada pelo pesquisador em 1983 e posteriormente substituída pela VALS2 em 1989. Conforme citado, atualmente não se utiliza mais a distinção das nomenclaturas VALS e VALS2.

Vale ressaltar-se que na época do surgimento desta metodologia, o foco das pesquisas de marketing, era o de estudar aspectos demográficos de determinadas populações, obtendo-se dados como seu perfil etário, renda, escolaridade, que pareciam determinar escolhas de marcas, produtos ou serviços. O consumo dos indivíduos, entretanto, pode demonstrar sua identidade, personalidade, valores e estilos, fato reforçado à medida que o estilo de vida promove diretrizes de valores, gostos e preferências (SOLOMON, 2002). Para Engel, Blackwell e Miniard (1995), o estilo de vida reflete as atividades, interesses e opiniões dos mesmos. Portanto, desta forma, os esquemas de estilos de vida de consumidores buscam classificar segmentos específicos e identificáveis de comportamentos, sendo muito utilizados na gestão de marketing para as tomadas de decisões à medida que fornecem ricas informações e um retrato do consumidor. Sheth, Mittal e Newman (2001) também afirmam que a melhor aplicação das tipologias VALS, se faz na comunicação de marketing, ou em campanhas promocionais, nos quais os estilos de vida e os valores podem ser bem explorados. Ainda segundo os autores, os valores

individuais, são o reflexo dos valores da sociedade e, por este motivo, a utilização do VALS no Brasil pode necessitar de adaptações para nossa cultura.

Conforme demonstrado quadro 2, a tipologia VALS divide os consumidores em oito categorias, visualizadas e definidas conforme se segue (SRI, 2008).

Quadro 2 - Resumo das Características dos perfis psicográficos VALS

<ul style="list-style-type: none">- Inovadores (Innovators): são consumidores bem sucedidos, sofisticados e ativos. Pessoas com autoestima elevada e recursos abundantes. Geralmente buscam seu autodesenvolvimento e o autoconhecimento, expressando-se de várias formas, muitas vezes guiados por princípios, outras vezes pelo desejo de ação, ou mesmo pelo desejo de fazer a diferença.- Pensadores (Thinkers): indivíduos maduros, satisfeitos e confortáveis. Dão valor à ordem, ao conhecimento e à responsabilidade. Em geral possuem boa formação profissional e estão abertos a novas ideias.- Realizadores (Achievers): são voltados para a construção de uma carreira de sucesso e que gostem. Querem ter o controle sobre suas próprias vidas, preferindo o consenso e a estabilidade. Em geral não gostam de correr riscos e são profundamente dedicados a seu trabalho e família.- Experimentadores (Experiencers): indivíduos jovens, entusiasmados, impulsivos, rebeldes e com muita vitalidade. Eles buscam variedade, novidade e gostam do risco. Ainda se encontram no processo de formulação de seus estilos de vida e padrões comportamentais, ficam entusiasmados rapidamente por novas possibilidades, mas da mesma forma se desinteressam. Não são politizados, pelo menos nesta fase de suas vidas, e deveras ambivalentes sobre suas crenças.- Religiosos (Believers): são pessoas convencionais e conservadoras, com convicções que se baseiam em códigos tradicionais e estabelecidos. Valorizam a família, a igreja, a comunidade e a nação. Seguem rotinas pré-estabelecidas, e, geral nas proximidades de seus lares. Moram perto de seus familiares, assim como das organizações sociais ou religiosas às quais pertencem. Como consumidores, são previsíveis e conservadores. Favorecem produtos tradicionais e marcas consolidadas.- Esforçados (Strivers): buscam sempre motivação e aprovação do mundo que os cerca. Esforçam-se para encontrar seu lugar na sociedade, sendo inseguros. Possuem poucos recursos econômicos, sociais e psicológicos e se preocupam demais com as opiniões dos outros. Para eles, o sucesso se resume ao dinheiro.- Fazedores (Makers): pessoas práticas, com habilidades construtivas. Conhecem seu valor pessoal, mas vivem dentro de um contexto tradicional de família, trabalho e exercícios físicos, podendo ser recreação como futebol. Tem bastante habilidade manual, renda e força de vontade para prosperarem e tocarem seus projetos até sua conclusão.- Sobreviventes (Survivors): indivíduos com situação muito difícil financeiramente. Em geral possuem um baixo nível educacional e de qualificação profissional, embora acreditem na mudança do mundo. Suas preocupações mais imediatas são a sobrevivência e a segurança. Seus desejos são frequentemente preteridos pelas necessidades imediatas.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014 e baseado na metodologia Stanford Research Institute (SRI, 2008).

3. Abordagem Metodológica

Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa com entrevistas em profundidade de um perfil específico, indivíduos da classe C, da comunidade da Rocinha, consumidores de produtos turísticos. A agência de viagens foi escolhida devido à sua tipicidade, por ser uma agência pioneira da comunidade e por estar presente há quase 20 anos na Rocinha, tendo sido formalizada como negócio há 15 anos – a agência VRM Turismo. Esta agência atende tipicamente aos moradores da comunidade, em sua grande maioria, indivíduos da classe C. Em relação à escolha especificamente da comunidade da Rocinha, ela foi influenciada por ser a maior do Rio de Janeiro, com uma robusta classe C (IBGE, 2010).

Quanto à escolha desta metodologia, ela baseia-se no fato de que o tema de estudo é relevante, recente e pouco estudado no Brasil. Desta forma, não se pretendeu fazer generalizações, mas sim aprofundar o conhecimento de forma exploratória, dentro do contexto brasileiro.

O levantamento de informações, portanto, foi realizado pelo método qualitativo de entrevistas em profundidade com 12 clientes. O objetivo das entrevistas foi o de descobrir seu perfil psicográfico, à luz do arcabouço teórico (Duarte, 2005). Os entrevistados foram selecionados pelos critérios de tipicidade e acessibilidade (Vergara, 2008). Inicialmente foi validada se sua renda estava na faixa da classe C (Neri, 2014) e confirmado se eram moradores da Rocinha, assim como clientes da agência VRM Turismo. Quanto à acessibilidade foi verificada sua disponibilidade ou interesse em participar. A idade, gênero, profissão foram selecionados aleatoriamente. Complementando as entrevistas foi também utilizada a observação direta dos consumidores na agência.

Segundo recomendações de Godoi e Mattos (2006), os pesquisadores optaram por não pré-definir o número de entrevistas. A quantidade de informantes, portanto, foi estipulada em função da saturação dos dados, com base na redundância e convergência dos relatos obtidos (Lincoln & Guba, 1985). Concluiu-se que o número de entrevistados proporcionou aos pesquisadores similaridades, diferenças e uma rica variedade de detalhes, sendo estas suficientes para a análise dos dados.

O registro das entrevistas foi apoiado em roteiros semiestruturados (Creswell, 2003) com anotações e observações de campo complementares à sua gravação. Este roteiro pré-determinado foi composto por três seções: dados pessoais, motivações para viajar e uma seção que explorou seus destinos de sonhos no Brasil e no exterior. O intuito desta terceira seção foi o de aprofundar na exploração da mente, aspirações e anseios destes consumidores, e serviu para complementar a identificação dos perfis psicográficos.

As entrevistas tiveram a duração média de 55 minutos e conduzidas em local indicado pelos clientes entrevistados: um restaurante vizinho da agência, a casa de alguns dos entrevistados, ou mesmo a sala de espera da agência. Os dias de coleta de dados

ocorreram entre 26 de Julho e 26 de Setembro de 2014. Seguindo as recomendações de Vergara (2008), o pesquisador efetuou pessoalmente as entrevistas em profundidade, gravando-as num tablet e realizando a transcrição integral dos relatos.

Como as entrevistas foram feitas a partir de um arcabouço teórico estruturado nos perfis psicográficos VALS claramente definidos, utilizou-se a grade fechada de análise para identificá-los, conforme o quadro 2.

Para se analisar os perfis através das falas transcritas, foram identificadas as primeiras ideias relativas ao texto, pontos chaves, padrões e relações entre as características de seus relatos e a grade de análise. Confrontaram-se posteriormente os resultados com a teoria escolhida, formulando-se as conclusões deste estudo. Os pesquisadores complementaram esta análise com a extração de sentenças das falas dos entrevistados, visando exemplificar os perfis identificados. A análise de conteúdo utilizou apenas uma abordagem qualitativa e as falas obtidas por meio das entrevistas, analisadas pelo seu caráter descritivo da realidade (Bardin, 2006).

4. Resultados da Pesquisa

Na primeira parte dos resultados apresentam-se dados demográficos, destinos de viagem e meios de transporte. Numa segunda parte demonstra-se a identificação das tipologias dos perfis psicográficos SRI (2008) mediante a comparação da grade de análise com os relatos dos entrevistados.

O grupo foi composto de indivíduos da classe C, moradores da Rocinha e de origem nordestina. Houve predominância do sexo masculino, sendo três mulheres e nove homens. A idade dos entrevistados ficou entre 26 e 69 anos, sendo que dois dos respondentes estavam numa faixa entre 20 e 30 anos, cinco respondentes entre 30 e 40 anos e os demais cinco respondentes acima de 40 anos. A profissão variou, mas 10 dos entrevistados apresentaram ocupações mais operacionais, sendo duas domésticas, um garçon, um barmen, dois mototáxis, um entregador, um carpinteiro, um bilheteiro, um balconista. Dois dos respondentes eram comerciantes. Já quanto ao status: oito informaram ser casados, três solteiros e uma viúva. No quadro 3 são apresentados os dados demográficos completos dos entrevistados. Optou-se por apresentar apenas duas iniciais dos nomes dos entrevistados para ocultar suas identidades.

Quadro 3 - Dados demográficos dos entrevistados

Número	1	2	3	4
Nome (iniciais)	A.C.	C.S.	D.C.	F.J.
Idade (anos)	39	69	33	49
Profissão	Doméstica	Comerciant e	Entregado r	Doméstic a
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino

Status	Casado	Casado	Casado	Viúva
Local de Moradia	Rocinha	Rocinha	Rocinha	Rocinha
Número	5	6	7	8
Nome (iniciais)	M.J.O.	S.P.M.	M.S.A	P.M.
Idade (anos)	26	40	34	32
Profissão	Comerciante	Mototáxi	Balconista	Bilheteiro de Cinema
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Status	Casado	Casado	Solteira	Casado
Local de Moradia	Rocinha	Rocinha	Rocinha	Rocinha
Número	9	10	11	12
Nome (iniciais)	F.B.	E.A.F.	L.C.	F.R.B.C
Idade (anos)	48	45	43	27
Profissão	Barmen	Garçon	Carpinteiro	Mototáxi
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Status	Casado	Casado	Casado	Solteiro
Local de Moradia	Rocinha	Rocinha	Rocinha	Rocinha

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Quanto aos destinos de viagem, todos os entrevistados viajaram para alguma cidade nordestina. Sete informaram que teriam como destino o Ceará, dois Paraíba, um Piauí, um Pernambuco e um Maranhão. As cidades a serem visitadas são tanto localizadas no interior como: Ipu (CE), Ibiapina (CE), Macaraú (CE), Itapipó (CE), Cariré (CE) e Pedreira (MA), assim como as capitais: Recife (PE), João Pessoa (PB) e Teresina (PI).

Quanto ao meio de transporte, 10 informaram viajar de avião, sendo que seis destes utilizariam uma combinação de aéreo e rodoviário, já que seu destino final não é atendido pela malha aérea. Os mesmos teriam que ir de avião até uma capital e de lá tomar um ônibus. Os demais dois respondentes utilizariam apenas o transporte rodoviário.

A duração da viagem dos respondentes é de uma semana para um dos respondentes, de oito a 14 dias para cinco dos respondentes e de 15 a 30 dias para seis dos respondentes. Além disto, 11 entre 12 dos respondentes viajam acompanhados de um familiar e 11 entre 12 clientes informaram viajar para visitar seus parentes. A frequência de viagens de férias varia, sendo que seis em 12 afirmaram viajar uma vez por ano; dois em 12 respondentes viajam uma vez a cada dois anos, um dos respondentes viaja duas vezes por ano, um viaja 10 vezes por ano e os outros dois tem uma frequência inferior a uma vez a cada três anos.

Apesar de 11 dos 12 entrevistados declararem viajar para visitarem seus parentes, verificou-se também nas entrevistas em profundidade, uma intenção futura em visitar outros destinos de férias. Nestes destinos “aspiracionais”, predominaram destinos nacionais sobre estrangeiros. Dez em doze respondentes

mencionaram destinos Nordestinos, tais como Salvador, Porto Seguro, Bahia, Fortaleza, Natal, Fernando de Noronha, Campina Grande, João Pessoa, Porto de Galinhas e Canoa Quebrada. Apenas um informou Foz do Iguaçu e um respondente não forneceu algum destino que teria intenção de visitar.

Os destinos do exterior informados pelos respondentes variam entre destinos europeus: Madri (motivação futebol), Suíça e Grécia; África (motivação vida selvagem); Américas: Buenos Aires (motivação futebol) e Miami (motivação compras). Apesar de oito dos 12 clientes afirmarem querer visitar um país do exterior, quatro dos 12 entrevistados não expressassem desejo de viajar para fora do Brasil.

O relato mais emblemático foi o de um dos entrevistados defendendo que se deve gastar nosso dinheiro no Brasil: *“Tenho vontade de conhecer Foz do Iguaçu. Não tenho interesse de ir pro (sic) exterior não! (sic). Os brasileiros tem que conhecer o Brasil, e gastar o dinheiro aqui. Tem tanta coisa no meu país que eu não conheço”*. (F.B., 48 anos).

A frequência de viagens dos respondentes varia. Seis em 12 afirmaram viajar uma vez por ano; dois em 12 respondentes viajam uma vez a cada dois anos, um dos respondentes viaja duas vezes por ano, um viaja 10 vezes por ano e os outros dois tem uma frequência inferior a uma vez a cada três anos. A frequência do grupo variou entre baixa e moderada, o que reafirma sua restrição no nível de renda e perfil conservador.

No relato dos respondentes nota-se também certa insegurança em viajarem para destinos que não sejam suas cidades de origem, embora a maioria deles afirme desejar conhecer alguns destinos do litoral Nordeste. O fato dos respondentes viajarem em geral para visitar seus parentes, além do baixo risco que este tipo de viagem representa, denota um perfil mais conservador de gasto. Um exemplo de relato de comportamento de baixo risco pode ser verificado no relato: *“Não penso em visitar nenhum lugar nem no Brasil e nem fora. Sempre compro passagens aqui na agência”*. (S.P.M., 40 anos).

Outra questão presente no discurso é a falta de confiança, identificada na fala de um dos entrevistados. Quando o entrevistado utilizou os termos “falta de tempo” e “tudo organizado”, no ato da entrevista notou-se por alguns sinais e linguagem corporal, uma insegurança ou falta de confiança: *“Gostaria de conhecer Fortaleza ou Natal a passeio, mais no Nordeste que eu tenho vontade de viajar, mas falta tempo. Até tenho vontade de ir pro (sic) exterior, mas num fui ainda por falta de tempo e de possibilidade, tem que estar tudo organizado, tempo, financeiro (sic)”*. (C.S., 69 anos).

Os respondentes são usuários de marcas conhecidas, se considerarmos produtos turísticos, trata-se de companhias aéreas como GOL, AZUL e TAM, além da empresa de transportes rodoviários da Itapemirim. No entanto, a preferência pelas marcas é determinada fundamentalmente pelo preço das passagens, como observado no ato de compra dos passageiros na agência. Outro traço de seu perfil é o

de apresentarem um perfil de viajantes mais passivos e menos exigentes, o que pode ser devido às suas limitações de renda.

Na fase subsequente de análise dos resultados procurou-se identificar alguns parâmetros no relato dos entrevistados que dariam indicativos de seus perfis segundo as tipologias VALS. Para esta análise utilizam-se os parâmetros apresentados no quadro 2, dentro da seção de Abordagem Metodológica, que contém grade de análise de conteúdo para entrevistas com os clientes da agência VRM Turismo. Abaixo se apresentam os perfis e a avaliação do enquadramento do público pesquisado.

Pela análise de conteúdo da fala dos clientes, em comparação com a grade de características dos diferentes perfis, constatou-se que os entrevistados se enquadraram em sua maioria nos perfis “religiosos”, “esforçados”, “fazedores” e “sobreviventes”. Isto se deve à suas características mais conservadoras, à sua formação profissional e ao seu nível de renda, que não possibilita buscar destinos exóticos ou expressar comportamentos mais sofisticados. Outro indicativo é a ausência de uma predisposição à experimentação ou à aventura, evidenciando também um perfil mais conservador, como veremos a seguir. Vale ressaltar que estes perfis podem sofrer alterações no decorrer da vida destes indivíduos, devido a alterações em sua faixa de renda ou condições socioeconômicas.

Os perfis que não estiveram presentes nos entrevistados foram: “inovadores”, “pensadores”, “realizadores” e “experimentadores”. O primeiro perfil destoa com a amostra por serem consumidores bem sucedidos, sofisticados, ativos, pessoas com autoestima elevada e com recursos abundantes. O perfil “pensadores” tampouco se enquadra com os entrevistados por serem indivíduos maduros, satisfeitos, confortáveis, e de boa formação profissional. Conforme podemos notar nos dados demográficos do quadro 3, os indivíduos tem um perfil profissional operacional. Já os “realizadores”, apesar de ser um dos perfis mais conservadores, avessos ao risco e profundamente dedicados ao seu trabalho e família. Em relação ao perfil dos “experimentadores”, não havia dentre os entrevistados indivíduos jovens, entusiasmados, impulsivos, rebeldes ou com muita vitalidade, características deste perfil.

As características gerais dos entrevistados incluem: restrições de renda, frequência de viagens mediana, perfil conservador e ligado à família. Os entrevistados viajam fundamentalmente para visitar seus parentes e familiares. Esta motivação está presente no relato de 11 dos 12 respondentes. Os trechos dos relatos que representam este perfil encontram-se abaixo transcritos:

Eu viajo todos os anos com meu filho, para visitar meus pais, mas tô (sic) sem ir faz dois anos. Vou para Teresina e meu pai vai me buscar lá no aeroporto. De lá vou pro Maranhão, cidade de Pedreira. A minha prioridade é visitar minha mãe (...) vou passar 15 dias (sic). (M.S.A, 34 anos).

Moro na Rocinha, sim. Vou viajar para Itapipó, Ceará. Vou no (sic) ônibus que sai no sábado. Faz três meses que vim de lá agora. Eu fiquei três anos sem ir lá. (S.P.M., 40 anos).

Moro na Rocinha há quase 30 anos. Eu compro a ida sempre com Valter e a volta com seu irmão. Sou cliente da agência desde que abriu. Todos os anos eu vou para Ipú. Fica uns 400 quilômetros de Fortaleza para visitar meus sogros e tios. A família da minha esposa é de uma cidade a uns 20 quilômetros de Ipú. Fiquei quase 14 anos sem ir para o Nordeste, depois que casei há nove anos vou todos os anos. Gostei muito da família da minha esposa. (F.B., 48 anos).

Eu moro na Rocinha há oito anos. Já sou cliente da agência. Eu viajo de cinco em cinco anos para o Ceará, em geral na época do carnaval. As passagens ficaram muito caras nesta época do ano. Vou para Fortaleza de avião e de lá vou de ônibus para o interior. Meus pais e meus irmãos moram lá. (F.R.B.C, 27 anos).

Os “esforçados” estavam presentes na amostra. Têm um perfil inseguro e possuem poucos recursos econômicos, sociais e psicológicos e se preocupam demais com as opiniões dos outros. Para eles, o sucesso se resume ao dinheiro. Abaixo dois exemplos de relato deste tipo:

Viajo todo mês para ver minha obra lá na Paraíba (...) gostaria de conhecer Fortaleza ou Natal a passeio, mais no Nordeste que eu tenho vontade de viajar, mas falta tempo. Até tenho vontade de ir pro exterior, mas num (sic) fui ainda por falta de tempo e de possibilidade, tem que estar tudo organizado, tempo, financeiro (sic). (C.S., 69 anos).

Eu viajo todos os anos com meu filho, para visitar meus pais, mas tô (sic) sem ir faz dois anos. Vou para Teresina e meu pai vai me buscar lá no aeroporto. De lá vou pro Maranhão, cidade de Pedreira. A minha prioridade é visitar minha mãe. Tenho um problema de vista, só tenho 20% da visão, parei de trabalhar pois estava me cortando, tenho cinco problemas gravíssimos. Meu marido me bota dentro do avião praticamente (sic) e meu pai me busca no aeroporto. Em outubro vou só pela primeira vez, o meu filho de 14 anos está estudando e não vai poder ir comigo. Vou passar 15 dias (sic). (M.S.A, 34 anos).

Os “fazedores” são pessoas práticas, com habilidades construtivas. Conhecem seu valor pessoal, mas vivem dentro de um contexto tradicional de família e trabalho. Tem bastante habilidade manual, renda e força de vontade para prosperarem e tocarem seus projetos até sua conclusão. Conforme relato deste *barmen* de 48 anos, residente da Rocinha e um típico “fazedor”, que informou que investe em imóveis na Rocinha, mas não pensa em “gastar dinheiro” com viagens ao exterior : “Tenho vontade de conhecer Foz do Iguaçu. Não tenho interesse de ir pro (sic) exterior não! (sic). Os brasileiros tem que conhecer o Brasil, e gastar o dinheiro aqui. Tem tanta coisa no meu país que eu não conheço”. (F.B., 48 anos).

Os “sobreviventes” são indivíduos com situação muito difícil financeiramente. Em geral possuem um baixo nível educacional e

baixa qualificação profissional, embora acreditem na mudança do mundo. Suas preocupações mais imediatas são a sobrevivência e a segurança. Seus desejos são frequentemente preteridos pelas necessidades imediatas, conforme relato desta doméstica que está retornando ao Nordeste depois de 33 anos:

Essa é a primeira vez que vou viajar de volta para minha terra. Vim do Norte direto pra Rocinha, faz 33 anos. Ganhei uma passagem de avião de presente do meu cunhado. Vou para Fortaleza e depois de ônibus, mais seis horas de viagem para Macaraú visitar meus irmãos. (F.C., 49 anos).

Em relação ao perfil “religioso”, apesar dos indivíduos da amostra apresentarem um perfil mais convencional e conservador, não se evidenciou em nenhum momento uma religiosidade exacerbada dos mesmos. Mas por valorizarem a família, a igreja e a comunidade; e por seguirem rotinas pré-estabelecidas, em geral nas proximidades de seus lares e por serem consumidores previsíveis e conservadores podemos perceber traços deste perfil, inerentes aos hábitos dos habitantes das comunidades.

7. Considerações finais

Relembrando que o objetivo central do estudo era o de identificar o tipo psicográfico dos consumidores de produtos turísticos, moradores de comunidades e da classe C, baseado na metodologia VALS, acredita-se que este artigo tenha atingido o que foi por ele proposto, contribuindo em diversos sentidos. Vale ressaltar que também os objetivos secundários deste estudo, de aprofundar o entendimento sobre seu comportamento de consumo foram atingidos.

Uma seleção do segmento de mercado alvo é de suma importância em cenários competitivos, como o dos consumidores da classe C no Brasil. Com a estratificação do público em grupos mais homogêneos, aumenta-se consequentemente a chance de atendê-los melhor.

Pelo que foi discutido acima e apresentado na seção de “Resultados da Pesquisa”, esse trabalho teve como objetivo revelar perspectivas de segmentos entre turistas da classe C no recorte da comunidade da Rocinha, a partir das variáveis contidas na tipologia VALS. Identificaram-se, portanto, os seguintes tipos psicográficos: “religiosos”, “esforçados”, “fazedores” e “sobreviventes”.

Adentro em critérios e características mais específicas dos entrevistados, em diversos parâmetros detectou-se uma semelhança nas características identificadas na literatura sobre o público pesquisado. Ainda, apesar da elevação de renda de renda deste público, ele se sente confortável e acha conveniente continuar morando em sua comunidade. O coletivismo presente nos estratos econômicos mais baixos, e as redes de proteção formadas pelos imigrantes nordestinos nas comunidades, compõem um quadro particular de consumo.

Observa-se também que, de uma maneira geral, os indivíduos entrevistados realizam viagens com frequência e estão habituados a viajarem de avião. Corroborando com Barreto e Bochi (2002), e, ao inverso do que poderia se supor 80% das famílias da classe C tem sobra de recursos, guardando dinheiro todos os meses, mesmo que em pequenas parcelas. Na observação dos entrevistados no seu ato de compra, nota-se a preocupação de guardar dinheiro para viabilizar suas férias, ou mesmo de pagar parcelado. Mesmo pensando-se que gastos com viagem se enquadrariam em despesas supérfluas ou entretenimento, segundo os dados de Bacha e Strehlau (2009), viagens são gastos essenciais, o que se evidencia nas descobertas deste estudo.

Mesmo que alguns autores agrupem a classe C num mesmo segmento de mercado, D'Andrea et al. (2003) afirmam que existem diferenças significativas de renda, mas também de estilo de vida, atitudes e comportamento de compra entre indivíduos da classe C. Estas diferenças podem ser expressadas por diferentes perfis psicográficos de consumo. Há que ser um cuidado, no entanto, com as generalizações de perfis ou comportamentos de consumo, já que ocorrem diferenças relevantes entre indivíduos de mesma classe, de cidades distintas ou mesmo provenientes de mesma classe, da mesma cidade, embora de bairros ou comunidades diferentes.

Relativo ao comportamento da população amostrada, e corroborando com os estudos de Pochmann (2012), notamos que, apesar do incremento do nível de renda de muitos dos indivíduos entrevistados, há um desconforto em sair da rotina de simplesmente visitar seus parentes em férias, mesmo eles tendo declarado que gostariam de visitar destinos do litoral Nordeste ou do exterior. É curioso se pensar que muitas vezes os respondentes até teriam condições de ir para algum outro destino, já que o custo da passagem ou mesmo de um pacote de viagens, não seria muito diferente do que gastam. Isto denota um perfil mais conservador e de baixa confiança, corroborando com a identificação de perfis predominantes nos entrevistados.

Quanto às limitações decorrentes da escolha do método, acredita-se que este estudo contribuiu na representação do fenômeno em questão, ajudando a estabelecer limites para generalizações (Stake, 1988), embora não estabelecendo generalizações propriamente ditas. Todos os resultados devem ser enxergados sob uma ótica qualitativa e exploratória. Portanto, devem oferecer uma discussão indutiva e ideias preliminares sobre as motivações de viagem deste público.

Ainda quanto ao método, podem ocorrer limitações da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006), levantadas por Flick (2009) e Thompson (1995), como a falta de profundidade nas análises, através do uso de paráfrases, que são usadas não apenas para explicar o texto, mas também para substituí-lo. Outra questão relevante é a falta de neutralidade do pesquisador, mesmo que involuntária. A

análise de conteúdo também privilegia a comunicação oral e escrita, em detrimento de outras formas de comunicação, não menos significativas, e que podem fazer total diferença (Godoy, 1995).

Como desdobramentos deste estudo, pode-se também expandir a base de entrevistados e se buscar generalizações com relação aos hábitos de consumo da classe C que vivem em comunidades e seus perfis psicográficos. A pesquisa poderá se estender a outras comunidades não só do Rio de Janeiro, como de outros municípios. Recomenda-se também contrastar os dados desta pesquisa com pesquisas realizadas com clientes de outras agências de comunidade, ou mesmo de agências que se situem em outros bairros e shoppings, e que atendam também à classe C.

Vale se pesquisar também as diferentes faixas etárias com relação a seus perfis psicográficos, sobretudo comparando-se as gerações mais antigas com as novas, buscando-se entender o impacto do acesso à informação, via dispositivos móveis, a influência de redes sociais e novas tecnologias na compra de produtos turísticos.

Referências

- Assad, M. M. N., Arruda, M. C. C. (2006) Consumidor de baixa renda: o modelo de dinâmica do processo de compra. In: EnANPAD, 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.
- Bacha, M. L. & Strehlau, V. I. (2009). Uma tipologia para segmentação de hábitos de viagem das classes populares. *Turismo-Visão e Ação*, 11(2), 175-200.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barki, E., & Parente, J. (2010). Consumer behavior of the base of the pyramid marketing in Brazil. *Greener Management International*, (56), 11-23.
- Barreto, F., & Bochi, R. (2002). Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C. The Boston Consulting Group.
- Blackwell, R. D.; Miniard, P.W.; Engel, J. F. (2005). *Comportamento do Consumidor*. 9ªed. São Paulo: Pioneira.
- Creswell, J. (2003) *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage.
- D'Andrea, G., Stengel, A., & Goebel-Krstelj, A. (2003) Gerando valor para o consumidor emergente. *Harvard Business Review Brasil*, São Paulo, 82, (11), 95-101.
- De Chlara, M. (2008). Com 86 milhões de pessoas, a classe C já é Maioria da População Brasileira. São Paulo, mar. 2008. Ipsos. Recuperado em 22 abril, 2014 de <http://www.ipsos.com.br>.
- Duailibi, J., & Borsato, C. (2008). Ela empurra o crescimento. São Paulo, abr. 2008. Ipsos. Recuperado em 25 agosto, 2014 de <http://www.ipsos.com.br>.
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. In: Duarte, J.A.M. (Org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 1 ed. São Paulo: Atlas, v 1, pp. 62-83.

Friedlander, D., Martins, I., & Moon, P. (2008). A nova classe média do Brasil. *Revista Época*. 20 (534), pp.92-101.

Godoi, C.K., & Mattos, P.L. (2006) Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., & Barbosa Da Silva, A. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva.

IBAM e DATA POPULAR. (2005). *Classes C e D, Um novo mercado para o turismo Brasileiro. RELATÓRIO FINAL. Análise de Dados da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. Recuperado em 08 maio, 2014 de http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Classes_C_D_novo_mercado.pdf.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2010). *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008 — 2009*. IBGE: Rio de Janeiro. Recuperado em 15 março, 2014 de <http://www.scribd.com/doc/33912901/>.

Kamakura, W.A., & Mazzon, J.A. (2012). Socioeconomic status and consumption in an emerging economy. *Intern. J. of Research in Marketing*. (30), 4-18.

Lambin, Jean-Jacques (2000). *Marketing Estratégico*. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill.

Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Malerba, R. C. (2011). O Turismo na Base da Pirâmide: Perfil do Turista Rodoviário de Baixa Renda em Visita à cidade de São Paulo. *Turismo y Desarrollo: Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 4 (10). Recuperado em 15 abril, 2014 de <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/rcm.pdf>.

Mattoso, C., Lima, A. S., & Neves, L. S. (2011). Influência das Classes Sociais no Consumo de Lazer entre Idosos e Jovens. *Revista ADM. MADE*, Rio de Janeiro, ano 11, 15, (2), 49-62.

Mattoso, C. (2004). Classes Sociais e o Comportamento das Classes C e D: um Levantamento Bibliográfico. *R. Ci. Humanas*, v.4, n.2, p.127-138.

Ministério do Turismo (2012). *Plano Nacional de Turismo 2013-2016*. Brasília, DF.

_____. (2014). Brasília, DF. *Economia do turismo cresce no Brasil*. Recuperado em 28 abril, 2015 de http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html

Neri, M. C. (Coord.) (2008). *A nova classe média*. Rio de Janeiro: FGV.

_____. (2009). *Consumidores, produtores e a nova classe media: miséria, desigualdade e determinantes das classes*. FGV. 21 de Set., 2009 a.

_____. (Redação). (2014). *Presidência da República, Assuntos Estratégicos. Social e Renda. A Classe Média Brasileira*, num.1.

Novak, T. P., & MacEvoy, B. (1990). On comparing alternative segmentation schemes: The List of Values (LOV) and Values and Life Styles (VALS). *Journal of consumer research*, 105-109.

Parente, J., & Barki, E. (2005) Oportunidades na baixa renda. *GV Executivo*, 4,(1), 33-37. São Paulo.

_____, Limeira, T., & Barki, E. (2008). Varejo para baixa renda. Porto Alegre: Bookman.

Sheth, J. , Mittal, B., Newman, B. (2001). Comportamento do cliente. São Paulo: Atlas.

Silva, L.F., & Zilber, S. N. (2009). Estratégias das Grandes Empresas para o Mercado Brasileiro de Baixa Renda: Um Estudo de Casos Múltiplos In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais. São Paulo: ANPAD.

SRI. Stanford Research Institute, 2008. Disponível em: <<http://www.sric-bi.com/VALS/>>. Acesso em: 6 outubro 2014

Solomon MR. (2002). Consumer behavior: buying, having and being 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Stake, R. (1988). Case Studies. In: Denzin, N., & Lincoln, I., Strategies of Qualitative Inquire. Thousands Oaks, London: Sage Publications.

Vergara, S. (2008). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

Winters, L.C. (1989). SRI announces VALS 2. Marketing Research, v.1, p.67-69, jun.

Engajamento do Consumidor em Uma Comunidade Virtual de Marca

Vitor Lima
José Mauro Nunes

Resumo

O estudo objetivou a investigação do fenômeno de engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca, tendo a *Fan Page* da L'Oréal Paris Brasil como contexto de observação. Para isso, por meio de método netnográfico, foram coletadas as interações entre os membros da comunidade ao longo de três meses e analisadas sob a perspectiva do modelo conceitual apresentado por Brodie *et al.* (2011b). Durante a análise de conteúdo, considerando as técnicas propostas por Bardin (2007), foram identificadas as dimensões, os processos e sub-processos do engajamento do consumidor, conforme proposto pelo modelo conceitual. Além disso, os resultados encontrados apontam para a validação do modelo e reforçam a perspectiva de que a simples participação ou envolvimento não pressupõe engajamento, pois este reflete um estado psicológico complexo, dependente de contexto e que necessita de processos antecedentes e consequentes. Com base nos achados, são discutidas as implicações teóricas e práticas, assim como sugestão para futuros estudos sobre o tema.

Palavra-chave: Engajamento do Consumidor; Comunidade Virtual de Marca; Redes Sociais na Internet; Facebook.

1. Introdução

De acordo com relatório da Organização das Nações Unidas - ONU, no ano de 2014, em todo o Mundo foram aproximadamente 3 bilhões de usuários de internet, o que representa aproximadamente 40% da população mundial (ITU, 2014). Considerando esse panorama, pode-se dizer que o acesso à rede provoca mudanças em diversas esferas da sociedade, pois contribui para a reconfiguração das relações entre os indivíduos (TAPSCOT, 2007).

Levando-se em conta o alto impacto da internet no comportamento do consumidor, como sugere Dholakia e Bagozzi (2001), as organizações vêm estabelecendo relacionamentos com seus consumidores e construindo suas marcas através das mídias sociais, que podem ser compreendidas como ferramentas de comunicação que promovem a emergência das redes sociais na internet (RECUERO, 2009). De acordo com Safko e Brake (2010), em uma das categorias de mídias sociais estão os sites de redes sociais ou sites de relacionamentos, como o Facebook. Nessa mídia social, é

possível que uma organização estruture uma comunidade virtual de marca por meio de uma *Fan Page*, que configura-se como uma ferramenta disponibilizada pelo *website* para que seja possível estabelecer relacionamentos entre marcas e consumidores.

Dentro do contexto de mídias sociais e gestão de relacionamentos com marcas, o termo engajamento vem surgindo com frequência em discussões acadêmicas e de mercado (APPEULBAUM, 2001). O principal ponto em todas elas é que o engajamento pode ser considerado como um fator de criação e manutenção de relacionamento entre as organizações e respectivos consumidores, além de uma fonte consistente de vantagem competitiva (SEDLEY, 2008)

Com o crescente interesse sobre o tema, o *Marketing Science Institute - MSI* o incluiu na lista de tópicos prioritários para o período de 2010 até 2012 (BRODIE *et al.*, 2011b). Diversas são as definições encontradas nas publicações da área, sendo algumas frutos de estudos seminais, como os dos autores Vivek (2009), Van Doorn *et al.* (2010), Hollebeek (2011) e, principalmente, Brodie *et al.* (2011a). No Brasil, poucos estudos foram direcionados ao tema, considerando, principalmente, o modelo conceitual proposto por Brodie *et al.* (2011b). Posto isto, o problema do presente trabalho é: o modelo conceitual de engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca proposto por Brodie *et al.* (2011b) é válido para uma *Fan Page* do Facebook?

Para a organização escolhida como objeto de estudo, justifica-se em função das mudanças no comportamento de consumo de marcas via internet e, conseqüentemente, investimentos feitos em novas mídias para comunicação e relacionamento. Além disso, de acordo com o *website* www.socialbakers.com (2014), a *Fan Page* no Facebook da empresa L'Oréal Paris Brasil é a décima terceira maior comunidade virtual de marca no Brasil e uma das maiores da categoria de beleza, cosméticos e higiene. A empresa cadastrou-se oficialmente na rede social em 2010 e, até o momento, possui mais de 6 milhões de fãs que recebem diariamente dicas e notícias relacionadas ao seu universo associativo de marca. Cabe ressaltar que a pesquisa tem como objetivos a validação do modelo conceitual de engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca proposto por Brodie *et al.* (2011b), considerando uma *Fan Page* do Facebook, identificar os tipos e/ou níveis de engajamento e identificar e validar os temas ou assuntos que sustentam o engajamento.

2. Referencial teórico

2.1 Redes sociais na internet

As redes sociais na internet, de acordo com Recuero (2009), são viabilizadas através de diversas plataformas conhecidas como mídias sociais. De acordo com Saffo e Brake (2010), os sites de relacionamento como o Facebook, uma das categorias das mídias

sociais, permitem que usuários constituam um perfil, como pessoa física ou organização, e interajam com outros membros, compartilhando suas vidas, interesses e desejos. Essas plataformas vêm transformando a maneira como as pessoas se comunicam, socializam, aprendem e tomam decisões. No que tange as relações de consumo, gradativamente, é possível perceber uma mudança no padrão de recomendações e compartilhamento de experiências em páginas como essas, o que gera novas formas de se estabelecer vínculos de confiança e credibilidade (SABATE et al., 2014).

No Facebook, uma empresa ao se cadastrar cria uma *Fan Page* ou página de fãs e, com ela, pode publicar conteúdos específicos de marketing com o objetivo de estabelecer relacionamentos com sua base de consumidores. Para isso, é necessário que o usuário encontre a página em questão e a “curta”. Somente após essa ação proativa é que os conteúdos promovidos pela marca serão exibidos para ele e respectiva rede de amigos. Seguindo essa lógica, pode-se, então, considerar estas *Fan Pages* como comunidades virtuais de marca, pois reúnem o que Muniz e O’Guinn (2001) apontam como premissa básica: uma comunidade especializada não localizada fisicamente estruturada em laços sociais fortes entre os membros e marca em questão.

Nesses locais, as proposições de valor das marcas devem ser inspiradoras e atraentes de forma que o consumidor identifique-se com suas narrativas e, conseqüentemente, perceba o valor que têm em sua vida. Gobe (2002) aponta que os consumidores desejam estabelecer relações com as marcas que escolhem quando é possível perceber, de fato, um papel positivo e transformador em suas vidas. O objetivo da gestão de marcas por essa perspectiva é, dessa maneira, forjar uma consistente e significativa relação emocional com o consumidor e tornar-se parte de suas histórias, memórias e relações sociais. Complementando a proposta de vínculos emocionais forjados via relacionamentos, Kotler e Keller (2012) também apontam as comunidades de marca como uma poderosa ferramenta de construção de *brand equity*. Segundo Muniz e O’Guinn (2001), esses espaços resultam em uma base maior de clientes fiéis e comprometidos, tendo sua composição dada a partir de três características básicas, sendo a consciência compartilhada de espécie, os rituais, histórias e tradições compartilhadas que ajudam a transmitir o significado da comunidade e, por fim, uma responsabilidade ou um dever moral compartilhado com a comunidade como um todo e seus membros.

Na literatura, uma das primeiras definições sobre comunidades virtuais é dada como: agrupamentos sociais estruturados em torno de discussões públicas que possuem número e sentimentos suficientes para formarem redes de relações pessoais dentro do ciberespaço (RHEINGOLD, 1996). Segundo Bagozzi e Dholakia (2002), a maior parte das comunidades virtuais é estabelecida, de maneira individual,

em torno de interesses únicos que podem estar relacionados a diversos tópicos.

De acordo com Kozinets (1999), as comunidades virtuais possuem diversos efeitos culturais, sendo a influência no comportamento do consumidor uma delas. Em alguns casos, o objeto de interesse dessas comunidades são produtos, organizações e marcas, sendo, portanto, conhecidas como comunidades virtuais de marca ou de consumo. Mesmo referindo-se às marcas e organizações, cabe ponderar que a participação em comunidades como estas tem fundamento em uma ação social na qual os indivíduos agem propositalmente em função das características da comunidade (SHAU *et al.*, 2009). Quanto maior o alinhamento da atividade central do grupo com o objetivo do membro, maior a possibilidade de participação na comunidade virtual em questão (KOZINETS, 1999).

Considerando os pontos em comum encontrados em todas as definições, como pessoalidade, pertencimento e laços afetivos, é importante observar que os motivadores para participação em uma comunidade virtual de marca são os benefícios que advêm de interações e consumo de informações ali trocadas (HABIBI *et al.*, 2014). Em geral, duas naturezas de benefícios podem ser consideradas quando se discute a ideia de participação, sendo uma hedonista e outra utilitária, ambas explicadas pela teoria da identidade social (TAJFEL; TURNER, 1985) e do capital social (BOURDIEU, 1983). De acordo com a teoria da identidade social, um indivíduo ingressa em uma comunidade virtual de marca para que seja possível o enquadramento à alguma categoria social simbólica de maneira que supra sua necessidade de pertencimento e identificação. Sua permanência em grupo, então, o ajuda no processo de auto-referência, como mostram estudos de Muniz e Schau (2007).

Pela perspectiva do capital social, que, segundo Bourdieu (1983), pode ser compreendido como “o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo”, há a noção de que os indivíduos relacionam-se com outros considerando sempre uma lógica utilitária. Por meio de trocas simbólicas, o indivíduo busca obter mais informações sobre as marcas em questão com o objetivo de fazer melhor uso de seus produtos e serviços. Acredita-se que o repasse de informações feito por pares ou influenciadores tende a ser mais valioso e aceito pelos membros de uma mesma rede, pois compartilham do mesmo objeto de interesse e afeto (ZAGLIA, 2013).

Baseando-se nos estudos de Muniz e O’Guinn (2001), Almeida (2009) em sua tese de doutorado aponta que o indivíduo atinge um senso de comunidade quando percebe quatro benefícios advindos de sua participação: o primeiro relaciona-se com a associação e consciência compartilhada, o que implica em investimentos dos membros no processo de entrada na rede, como a compra do produto em questão. O segundo está relacionado ao processo de co-construir

valor para a comunidade e, possivelmente, para a marca. Já para o terceiro, aproveitando-se das premissas das teorias da identidade social e capital social, é relacionado à identificação e preenchimento de necessidades que serão resolvidas em sociedade, podendo ser de status ou mesmo de informações. Por fim, as conexões emocionais compartilhadas, comprometimento e crenças. Este último benefício indica que o indivíduo pode perceber sua participação em comunidade virtual de marca como uma extensão de sua identidade individual.

2.2. Engajamento do consumidor

Considerando a perspectiva de marketing, foco desta pesquisa, apesar da noção de engajamento estar presente em discussões sobre relacionamentos entre consumidores e empresas há muito tempo, poucos autores se propuseram a aprofundar seus estudos sobre o tema até uma década atrás. Diversos são os conceitos e termos encontrados nas publicações da área, sendo alguns frutos de estudos seminais, como os dos autores Vivek (2009), Van Doorn *et al.* (2010), Brodie *et al.* (2011a) e Hollebeek (2011), e, portanto, de extrema relevância para uma melhor compreensão do engajamento.

As discussões ganham maior atenção em meados de 2005 quando termos como, por exemplo, engajamento do consumidor, engajamento do cliente e engajamento da marca aparecem com maior frequência. Uma das primeiras referências encontradas está relacionada ao engajamento da comunidade de marca proposto por Algesheimer *et al.* (2005), onde é visto como a interação e cooperação entre membros de uma determinada comunidade de marca. No ano seguinte, Patterson *et al.* (2006) publicam um dos estudos que melhor suporta os conceitos sobre engajamento discutidos em publicações posteriores. Para os autores, o engajamento do cliente é dado a medida em que o indivíduo tenha envolvimento físico, cognitivo e emocional com uma empresa, que no caso da publicação foi uma prestadora de serviços.

Como base para a compreensão do conceito, Vargo (2009) considerada a lógica dominante de serviços - *service dominant logic (SD-Logic)*. Para ele, o engajamento é dado por meio da co-criação de valor por parte dos consumidores nos processos de interação com as marcas, fazendo, assim, um contraponto ao conceito tradicional de lógica dominante de produtos - *goods dominant logic (GD-Logic)*. Baseando-se nos estudos de Vargo (2009), Vivek (2009) propõe que as estratégias que objetivam engajar devem estar focadas em produzir experiências e não a simples oferta de bens e serviços. Nesse sentido, deve-se engajar de maneira sustentável para que se crie relacionamento de longo prazo e de conexões emocionais duradouras e consistentes. Esse contexto só é possível, então, a medida em que o consumidor faça parte do processo de construção de valor através de interações múltiplas, como apontado por Vargo (2009).

Ainda, Vivek (2009) traz o entendimento de que o engajamento do consumidor é mais amplo do que o de cliente, pois envolve os atuais e potenciais por meio de programas de marketing. Ao fazer uso de teorias relacionadas a marketing de relacionamento e serviços, a autora sugere que o engajamento seja entendido, portanto, como a intensidade de participação e conexão do consumidor com as ofertas de uma organização estimuladas por atividades, sejam elas iniciadas pelo próprio consumidor ou mesmo organização.

Especificamente para ambientes online, Mollen e Wilson (2010) definem engajamento de marca como o comprometimento afetivo e cognitivo que se tem com o relacionamento com uma marca personificada por meio de um *website*, tendo este a finalidade de comunicar suas proposições de valor. O conceito caracteriza as dimensões cognitivas envolvidas no processo de relacionamento, sendo elas a percepção do indivíduo quanto ao valor instrumental, de utilidade e relevância, e a de valor experimental, sendo o alinhamento emocional do indivíduo com as narrativas propostas no *website* em questão.

Publicado no *Journal of Service Research*, um dos principais artigos sobre o tema ressalta a necessidade do entendimento sobre como e quais motivos levam o cliente a se comportar de determinada maneira quando considerado o engajamento. Ao constructo foi dado o nome de Comportamento do Engajamento do Cliente - CEC. Nessa pesquisa, Van Doorn *et al.* (2010) desenvolveram um modelo para compreensão desses comportamentos e, conseqüentemente, utilização de informações em estratégias que promovam benefícios de longo prazo para a organização em questão. Os autores acreditam que clientes engajados tendem a manter relacionamentos com pares e podem exercer forte influência em processos de tomada de decisão de compra. Como última referência ao conceito, Hollebeek (2011) argumenta que o engajamento do consumidor de uma marca deve ser entendido como o nível de comprometimento cognitivo, emocional e comportamental por meio de interações com a marca.

Baseando-se nos principais temas e conceitos explorados, um conjunto de cinco proposições fundamentais foi elaborado, de forma que funcione como delineador de uma definição integradora (BRODIE *et al.*, 2011b). Segundo os autores, a intenção de se estabelecer as proposições é prover uma conceituação que seja capaz de aplicação em diversas áreas e não somente a um contexto ou objeto específico, como comunidade de marca ou cliente. Para melhor compreensão de cada proposição, segue detalhamento:

PF1) A primeira é um ponto central no entendimento do engajamento, pois reconhece a importância das experiências de interações entre os consumidores, membros de uma determinada rede ou mesmo com marcas como antecedentes do estado de engajamento;

PF5) A revisão feita aponta para a natureza individual e dependente de contexto do conceito, que pode ser analisada também por níveis de intensidade e complexidade em diferentes situações.

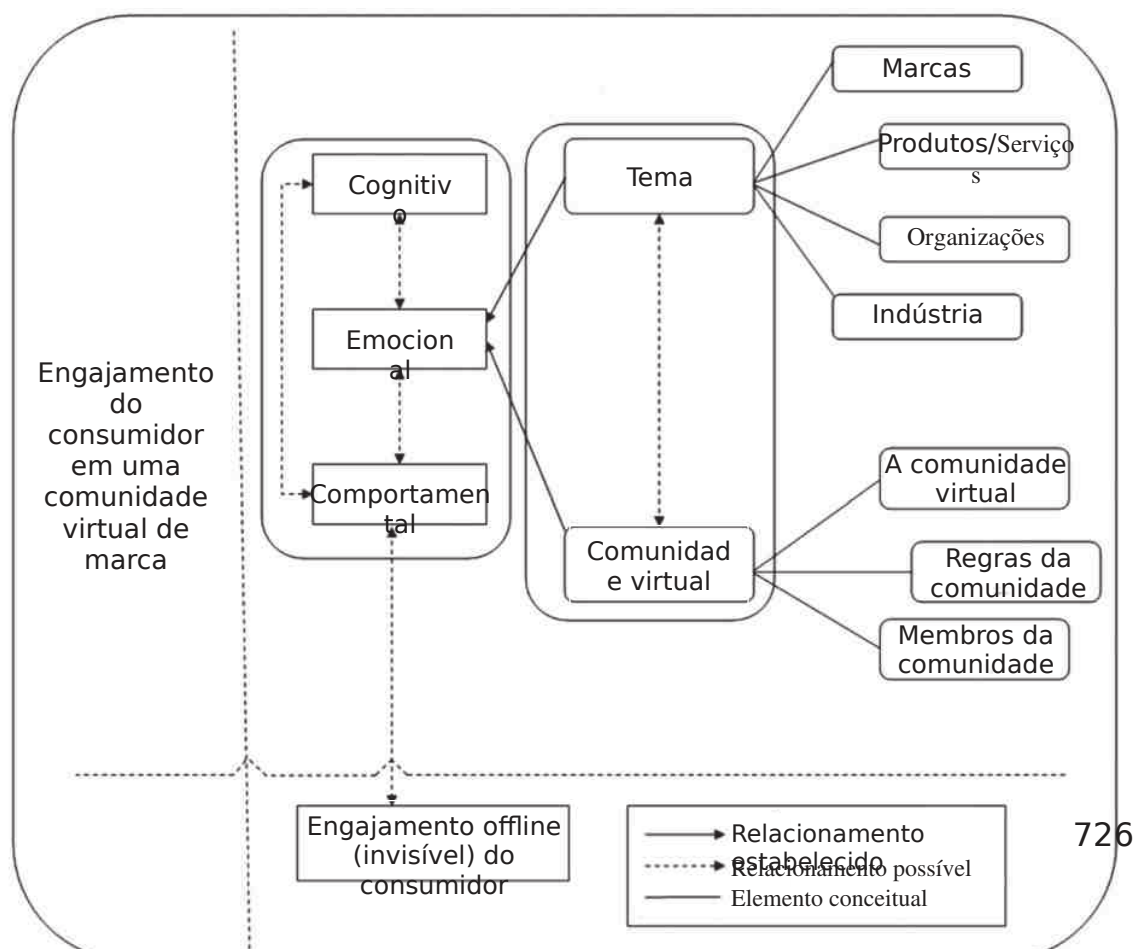


Figura 1 - Dimensões e objetos de engajamento

Fonte: Brodie *et al.* (2011b).

Considerando as cinco proposições fundamentais apresentadas, Brodie *et al.* (2011b) propõem que a definição de engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca seja estabelecida como: o engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca envolve experiências específicas de interação entre consumidores e marca e/ou com outros membros da comunidade. Deve ser considerado como um estado psicológico altamente dependente de contexto que pode ser observado e classificado a partir de níveis de comprometimento estabelecidos por interações dinâmicas e contínuas. O engajamento é um conceito multidimensional que possui o comportamento, a cognição e a emoção como dimensões fundamentais, além de possuir elementos de significado correlato que funcionam como antecedentes e/ou consequentes no processo.

A observação e análise das interações em uma comunidade virtual de marca permitem que seja elaborado um modelo de processos e sub-processos de engajamento. Brodie *et al.* (2011b) identificam cinco sub-processos que ocorrem de maneira iterativa e dinâmica, não tendo uma ordem exata para seu desenvolvimento. Para melhor compreensão, segue detalhamento de cada um:

1. **Aprendizado:** é caracterizado pela aquisição indireta de competências cognitivas que o consumidor aplica em sua compra ou mesmo no processo de tomada de decisão;
2. **Compartilhamento:** relaciona-se com as dimensões de comportamento e cognição em uma comunidade virtual, uma vez que o consumidor compartilhe seus conhecimentos sobre o tema em questão;
3. **Advocacia:** ocorre quando um consumidor ou um grupo ativamente e frequentemente recomenda determinado item, seja produto, serviço ou marca;
4. **Socialização:** aponta para senso de pertencimento e comunidade, tendo relação com a teoria da identidade social (TAJFEL; TURNER, 1985);
5. **Co-desenvolvimento:** é um sub-processo onde os consumidores contribuem com a organização no desenvolvimento e melhoria de produtos, serviços, marcas e outros tipos de ofertas.

Ainda como processos, há o estado de dormência, onde há inatividade temporária, e o desengajamento, quando não há mais atividade. Assim como os sub-processos, não há sequenciamento ou ordem para análise dos consequentes do engajamento, que são baseados no nível percebido de valor co-construído. As consequências do engajamento incluem lealdade, satisfação, empoderamento do consumidor, conexão e vínculos emocionais, confiança e

comprometimento. Na figura 2 são mostradas as relações entre os processos e sub-processos observados por Brodie *et al.* (2011b).

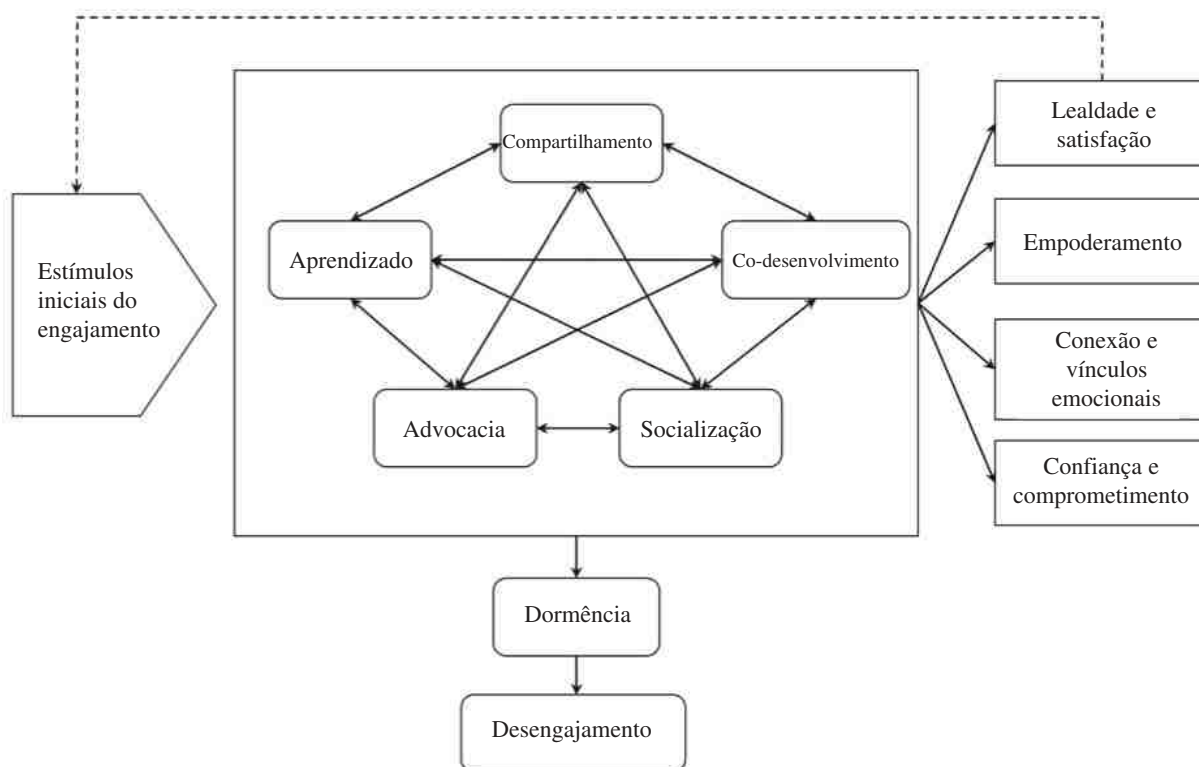


Figura 2 - Processos e sub-processos de engajamento

Fonte: Brodie *et al.* (2011b).

3. Metodologia

Dada a natureza do proposto estudo, caracterizou-se como objetivo a familiarização com o fenômeno e, portanto, uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo. Segundo Godoy (1995), é a abordagem mais indicada para o entendimento de problemas complexos e que buscam a compreensão das relações sociais ao redor de temas organizacionais. Segundo Vergara (2013), há várias taxonomias de tipos de pesquisa. De acordo com o proposto pela autora, esta pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins como pesquisa exploratória e quanto aos meios como *ex post facto*.

Com o aumento das atividades de relacionamento e consumo na internet, é possível verificar cada vez mais adequações em pesquisas para que seja possível estudar fenômenos no ambiente digital (ROCHA *et al.*, 2005). De acordo com Kozinets (2010), para estudos de cultura e comunidades virtuais na internet, faz-se necessária a transposição das práticas etnográficas para o contexto digital.

Denominado pelo autor de netnografia, o método tem por característica básica em seu processo a velocidade e discrição, uma

vez que seja realizada em ambiente não produzido pelo pesquisador e faça uso de informações publicadas na internet, diferentemente de grupos focais ou outras formas de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Em resumo, Kozinets (1998) a define como: “uma descrição escrita resultante do trabalho de campo que estuda as culturas e comunidades online emergentes, mediadas por computador, ou comunicações baseadas na internet, onde tanto o trabalho de campo como a descrição textual são metodologicamente conduzidas pelas tradições e técnicas da antropologia cultural”. Ainda, para o autor, a netnografia pode variar de acordo com o grau de participação do pesquisador na comunidade, podendo ser observacional, observacional-participante ou autonetnografia (KOZINETS, 2007). Dada as condições e dinâmicas da *Fan Page* do Facebook, para o presente estudo, optou-se pela observacional, a qual apenas observa a interação entre os membros da comunidade e não interfere em sua realidade.

Segundo Kozinets (2010), a primeira etapa corresponde à entrada cultural ou *entree cultural*, onde o pesquisador elabora suas questões e aprende sobre a comunidade e seus participantes. A segunda etapa refere-se a coleta de dados e observação. Na terceira etapa, o pesquisador deve rever as anotações feitas e realizar a interpretação das informações coletadas. A netnografia envolve perspectivas indutivas para análise de dados qualitativos que podem ser divididos em partes e categorias para facilitar seu entendimento. Na quarta etapa, deve-se garantir a ética da pesquisa e manter a confidencialidade dos participantes. Segundo Buchanan (2010), a ética de pesquisa na internet ou *internet research ethics - IRE* é definida como a análise de questões éticas e a aplicação dos princípios de ética em pesquisas que dizem respeito à pesquisa realizada via e/ou na internet. As premissas e condutas sugeridas pelo autor também estão em alinhamento com o proposto pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa - ABEP. Por fim, a última etapa está relacionada a divulgação dos resultados e *feedback* do grupo pesquisado. O pesquisador deve divulgar o relatório final para o grupo estudado e realizar inclusões de novas observações, caso os membros façam alguma consideração (KOZINETS, 2010).

Para o proposto estudo, no que se refere ao tratamento dos dados coletados, foi adotada a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2007), é um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Para a definição nesta pesquisa, partiu-se de uma grade fechada, onde as categorias utilizadas são as apontadas por Brodie *et al.* (2011b) em seu modelo conceitual para análise do engajamento do consumidor em comunidades virtuais de marca. Neste caso, o critério de categorização foi semântico, ou seja, pautado por temas

com significados. Na figura 3, há o critério para cada uma das categorias estabelecidas.

Objeto de engajamento	Categoria	Critério
Temas	Marca	Mensagens que estimulem associações e significados aspiracionais da marca.
	Produtos	Mensagens que abordem questões sobre os produtos, preço e amostra grátis.
	Organização	Mensagens que abordem questões relacionadas à empresa, ações promocionais, vagas de emprego, formação de profissionais.
	Indústria	Mensagens que abordem questões do mercado de beleza, como concorrentes e fornecedores.
Comunidade virtual	Comunidade virtual	Mensagens que abordem a comunidade em si.
	Regras da comunidade	Mensagens que abordem a política de uso da comunidade.
	Membros da comunidade	Mensagens que abordem outros membros da comunidade.

Figura 3 - Categorias de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Resultados

Durante o período de 01 de agosto de 2014 até 31 de outubro de 2014, por meio do *software SCUP*, específico para coleta de dados em mídias sociais, foram coletadas 20.939 publicações na *Fan Page* da L'Óreal Paris Brasil, considerando conteúdos gerados pela empresa e base de consumidores. Para as interações, sendo as curtidas, compartilhamentos e comentários, foram registradas 1.325.244, como mostrado na tabela 1.

Mês	Publicação inicial da empresa	Curtidas nas publicações iniciais	Compartilhamentos das publicações iniciais	Comentários nas publicações iniciais	Interações da empresa com os consumidores a partir das publicações iniciais

					(respostas aos comentários feitos)
Agosto	33	623.694	18.961	8.507	990
Setembro	25	579.511	14.560	9.284	764
Outubro	27	67.989	1.628	1.110	196
Total	85	1.271.194	35.149	18.901	1.950

Tabela 1 - Dados coletados na *Fan Page*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como observado, há uma variação no número de interações, conforme tabela 1. Dado que não houve mudança na régua de publicação, seja conteúdo, mensagem ou mesmo frequência, é possível assumir que o número de interações está relacionado com uma ferramenta do Facebook chamada de Impulsionador de *Posts*. Por meio dela, a empresa proprietária da *Fan Page* paga uma determinada quantia para que a mensagem publicada alcance um maior número de pessoas dentro da rede.

Nota-se que em Agosto e Setembro, provavelmente, houve investimentos para aumentar o alcance das publicações e, em Outubro, a empresa obteve resultado inferior aos meses anteriores por, possivelmente, não ter investido o necessário. Ou seja, quanto maior número de pessoas impactadas pelas publicações, maior o número de interações.

Considerando as características de uma comunidade virtual apontadas por Muniz e O'Guinn (2001), pode-se afirmar que a *Fan Page* da L'Oréal Paris Brasil no Facebook possui todas elas, como segue:

1. Uma consciência compartilhada de espécie: foi possível observar em diversas publicações um senso de pertencimento e afeto compartilhado pelos membros para com a marca em questão.
2. Rituais, histórias e tradições compartilhadas que ajudam a transmitir o significado da comunidade: a publicação do dia 1 de agosto de 2014 foi sobre uma linha destinada ao tratamento e hidratação de cabelos que recebeu um grande volume de interações. Em uma delas, um consumidor solicita informações para o cuidado com os cabelos da filha e gera uma série de interações com outros membros da rede, o que acaba resultando em uma dica dada por outro consumidor.
3. Uma responsabilidade ou um dever moral compartilhado com a comunidade como um todo e seus membros: na publicação do dia 4 de setembro de 2014, a empresa ensina como fazer um

determinado penteado e recebe alto volume de interações, como 17.158 curtidas. Em um dos comentários, um consumidor sugere que sejam ensinados outros tipos, dado que seu cabelo não é compatível com o da modelo. Em resposta, a L'Oréal Paris Brasil indica que irá guardar a sugestão para o futuro, o que aponta para um senso de responsabilidade e obrigação com a comunidade.

Considerando a base de consumidores que compõem a comunidade virtual, foi observado que a atividade de maior volume é a curtida nas publicações iniciais realizadas pela empresa, ficando em 1.217.194. É importante destacar que, por regras do Facebook, um mesmo membro pode realizar a ação de curtir uma única vez em cada publicação. Quando considerada a atividade de compartilhar a publicação inicial, o número registrado foi de 35.149, independentemente de um mesmo consumidor a ter compartilhado mais de uma vez, como permitido pelo Facebook.

Para os comentários, atividade de maior envolvimento com a comunidade e outros consumidores e nesta pesquisa tratados como unidade de contexto (BARDIN, 2007), não há grande frequência de interações dos mesmos membros no período analisado. Ao todo, foram coletados 18.901 comentários, sendo que o membro que mais gerou conteúdo participou somente 10 vezes em todo o período. Levando-se em consideração o universo total de membros da comunidade que, atualmente, possui em torno de 6 milhões de fãs, pode-se dizer que há pouca interação com os conteúdos distribuídos na *Fan Page*. Este fato aponta para a possibilidade de que a maioria dos membros dessa comunidade apenas consoma os conteúdos de maneira passiva, assemelhando-se ao processo de *lurking*. De acordo com Kozinets (1999), o processo pode ser entendido como uma atividade de navegação pouco atenta ao conteúdo disponibilizado, onde o usuário rola a página de conteúdo do *website* em questão de maneira desconcentrada e sem objetivo claro.

Partindo para uma melhor compreensão do valor co-construído na comunidade virtual de marca e, conseqüentemente, do processo de engajamento, parte-se para a análise das interações realizadas via comentários nas publicações. Considerando o objetivo intermediário de identificação de tipos e/ou níveis de engajamento, foram observadas as relações estabelecidas entre as dimensões cognitivas, comportamentais e emocionais e os objetos de engajamento, bem como sua complexidade e nível de intensidade. Em diversas publicações, é possível perceber a presença da dimensão cognitiva - pelo benefício percebido do uso do produto, da comportamental - pela recompra frequente, e da emocional - pelos elogios e forte declaração de afeto. De acordo com Brodie *et al.* (2011b), um alto nível de engajamento emocional pode gerar altos níveis de comprometimento cognitivo e comportamental quando considerado um consumidor atual.

Além disso, a análise possibilitou a validação das categorias ou temas discutidos pelos membros, como estabelecido por um dos objetivos. Cabe pontuar que as discussões somente são iniciadas a partir de uma publicação realizada pela empresa e não diretamente pelo consumidor, sendo esta uma característica da dinâmica de uso de *Fan Pages* no Facebook.

Na tabela 2, podem ser observadas as categorias identificadas e sua relação com as propostas pelo modelo conceitual de engajamento do consumidor de Brodie *et al.* (2011b).

Objeto de engajamento	Categoria	Representatividade N=18.901
Temas	Marca	52%
	Produtos	36%
	Organização	11%
	Indústria	0%
Comunidade virtual	Comunidade virtual	1%
	Regras da comunidade	0%
	Membros da comunidade	0%

Tabela 2 - Categorias de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

As publicações sobre a marca e suas associações e significados foram as de maior prevalência no período, o que aponta para uma construção de valor baseada em conexões emocionais, estando em alinhamento com o proposto por Gobe (2002). A dimensão emocional, nesse caso, emerge polarizada em positiva ou negativa, de alta ou baixa intensidade, de longo ou curto prazo, podendo ser encontrada na forma de estima, empatia, confiança, segurança e pertencimento (BRODIE *et al.*, 2011b).

Com relação às publicações sobre produtos, segunda maior prevalência, foram observadas discussões sobre produtos, preço, descontos e amostras grátis. A natureza desse tipo de publicação e interação aponta para a dimensão cognitiva, uma vez que, segundo Mollen e Wilson (2010), a troca de experiências sobre esse tipo de tema contribui para o valor instrumental e de utilidade que a

comunidade deve possuir para manter seus membros. Ainda fazendo uma relação ao aspecto cognitivo, publicações feitas pelos consumidores sobre as lições aprendidas ao utilizar os produtos corroboram o que Bourdieu (1983) sugere pela perspectiva do capital social: os indivíduos relacionam-se com outros considerando uma lógica utilitária. Como exemplo, no dia 22 de setembro de 2014, uma das consumidoras respondeu a uma publicação da empresa: "Obrigado. sempre uso. adoro os tons avermelhados e o produto é ótimo. meus cabelos são cacheados e sempre ficaram lindos e sedosos quando eu uso. eu recomendo".

A dimensão comportamental pode ser observada por meio de publicações que ressaltavam preços e pontos de venda e, sem dúvida, pela participação nas atividades da comunidade. Ainda por uma perspectiva instrumental, os consumidores interagiram comunicando sua intenção de procura e compra dos produtos. Em grande parte dos pedidos de suporte nesse processo, a L'Oréal Paris Brasil fez a indicação de lugar mais indicado para compra ou mesmo procedimento para solicitação de amostra grátis, como na publicação do dia 17 de setembro. Nela, há a sugestão de compra de um protetor solar e réplicas como: "Procurei em várias farmácias de Volta Redonda e não encontrei este antirugas facial fator 60. Só encontra o toque seco com valor bem acima do que está na propaganda. Onde encontrar?????".

Uma vez identificadas as dimensões cognitiva, comportamental e emocional presentes nas mensagens trocadas na comunidade virtual, partiu-se para a análise do engajamento baseando-se nas cinco proposições fundamentais proposta por Brodie *et al.* (2011a), base para a formatação do constructo integrador adotado por esta pesquisa. Considerando a proposição fundamental PF1, o engajamento deve ser um reflexo do estado psicológico do cliente em função de experiências interativas com um objeto. Nesse caso, pode-se observar que a comunidade possui temas como a marca e produtos sendo discutidos em forma de troca de experiências de uso e recomendações, indo além do simples estímulo a compra.

Para a proposição fundamental PF2, foi possível observar que a participação de alguns consumidores por meio de interações em comentários contribuiu para a co-construção de valor da marca. É importante ponderar que esse processo, se observado somente pela curtida ou compartilhamento, mesmo em grandes volumes, pouco contribui para a comunidade, uma vez que não seja possível estabelecer juízo de valor ou mesmo curva de aprendizado observando somente esses dois indicadores. Ou seja, é preciso considerar as histórias e experiências de consumo que são trocadas de maneira bilateral ou multilateral por meio de comentários, como sugere Muniz e O'Guinn (2001) quando citam as características básicas de uma comunidade virtual de marca.

Levando em conta a proposição fundamental PF3, o engajamento possui termos correlatos que atuam como

antecedentes, como participação e envolvimento, e consequentes, como afeto e lealdade, e que não devem ser usados como termos equivalentes. Para novos membros, a participação funciona como pré-requisito de envolvimento com a comunidade, uma vez que seja necessária a ação de curtir a *Fan Page* para envolver-se com as publicações por meio das atividades de curtir, compartilhar e comentar. Já para membros atuais, ela atua como consequente. Somente a partir disso, considera-se, então, que o membro esteja envolvido em algum nível com a marca. Na *Fan Page* da L'Oréal Paris Brasil pode ser observado que a maioria dos consumidores está envolvida, pois tem acesso ao conteúdo ali trocado, mas não participa de maneira frequente.

A medida em que ocorra baixa participação na comunidade, o estado de imersão, que pressupõe foco total no objeto de envolvimento, dificilmente acontece. Apesar de identificados membros e publicações que apontavam para um senso de pertencimento e comunidade, quando considerado o volume total de participantes da rede, o número é pouco expressivo e o conteúdo produzido por eles de baixo impacto, pois não são considerados influenciadores, como sugere Salzman, Matathia, O'Reilly (2003).

Nesse caso, a satisfação e confiança também funcionam como antecedentes, pois a permanência do indivíduo na comunidade sofre influência dessas duas variáveis. Como sugerido por Habibi *et al.* (2014), os motivadores de participação em uma comunidade virtual de marca refletem os benefícios percebidos resultantes das trocas realizadas, tendo estes duas naturezas: uma hedonista, explicada pela teoria da identidade social (TAJFEL; TURNER, 1985) e outra utilitária, baseada no capital social (BOURDIEU, 1983).

Ainda como termos correlatos do engajamento, surgem na literatura o comprometimento, conexão com a marca, afeto com a marca e lealdade. Estes podem ser compreendidos a partir de uma maior intensidade da dimensão emocional no processo de engajamento com um objeto, uma vez que, para se alcançar esse nível de comprometimento, as dimensões de cognição e comportamento devem estar intensificadas e consistentes, considerando a rede nomológica prevista pelo constructo de engajamento (BRODIE *et al.*, 2011a).

A proposição fundamental PF4 contempla a ideia de que o conceito de engajamento do consumidor pela perspectiva de marketing é multidimensional, considerando aspectos cognitivos, comportamentais e emocionais. A partir da observação da *Fan Page* como um todo, é possível encontrar atividades que sustentem a proposição, mesmo que em volume não sejam representativas. As publicações observadas no período tiveram declarações de aprendizado de uso - dimensão cognitiva, procura e compra de produto - dimensão comportamental, e declarações de afeto e recomendações - dimensão emocional. Seguindo essa lógica, o engajamento possui níveis diferentes de intensidade dado que os

objetos ou temas de discussão variam. Como exemplo, em uma mesma publicação inicial realizada pela L'Oréal Paris Brasil encontra-se um consumidor declarando afeto de maneira muito intensa, por palavras e imagens, e outro, de maneira objetiva, solicitando o endereço de lojas para comprar o produto. Esse cenário é previsto pela proposição fundamental PF5 que aponta para a existência de diferentes níveis de engajamento com diferentes objetos de engajamento. Ainda considerando o modelo conceitual de engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca proposto por Brodie *et al.* (2011b), foi possível observar e interpretar os sub-processos que ocorrem de maneira iterativa e dinâmica, sem que necessariamente aconteçam de forma sequencial.

Para o aprendizado, caracterizado pelo ganho de competências cognitivas, e compartilhamento, que resulta na colaboração para co-construção de valor, podem ser exemplificado por uma interação no dia 30 de setembro de 2014, onde uma consumidora questiona se o produto anunciado é compatível com guanidia e, na sequência, relatos de experiências positivas de outras consumidoras. Já a advocacia ocorre quando um consumidor, por experiência, recomenda um produto e/ou sua forma de utilização para o restante da comunidade, conforme realizado por uma consumidora no dia 26 de setembro de 2014: "Eu e minha mãe sempre usamos Casting e sempre aderiu bem, até mesmo em um tonalizante preto intenso. E isso que meu cabelo não é dos mais hidratados. Já usei outros tipos de coloração que não duraram nem um mês no cabelo, e acabei voltando pro Castin.. #NenhumaReclamacao #CastingÉoMelhor ;)".

O sub-processo de socialização, que aponta para o senso de pertencimento e processo de auto-referência dentro da comunidade virtual, como sugerem Muniz e Schau (2007), foi identificado em publicações onde alguns usuários faziam declarações de afeto para com a marca e entre si. Por fim, o co-desenvolvimento é um sub-processo em que o membro, de certa forma, contribui para a melhoria das ofertas da organização em questão. Na *Fan Page* foram encontradas poucas referências a este sub-processo, mas pode-se exemplificar com a sugestão de aumento de informações e produtos para pessoas negras e consequente respostas de agradecimento pela sugestão.

5. Conclusão

Levando em consideração o objetivo de identificação de assuntos ou temas que sustentam o engajamento, foi apontado que estão alinhados com a grade proposta pelo modelo conceitual. Baseando-se nas relações sociais que ocorrem na comunidade virtual a partir do conteúdo trocado, nota-se a presença dos motivadores de participação, como sugerido por Habibi *et al.* (2014). Na *Fan Page*, dado que há baixa participação nas atividades do grupo, é possível que o principal motivador de entrada não seja o que é produzido por membros e marca, como histórias, experiências e informações sobre

produtos. Aparentemente, a principal razão pela qual um consumidor executa a ação de curtir a página no Facebook e ingressa na rede seja explicada pela teoria da identidade social (TAJFEL; TURNER, 1985). Ou seja, a maioria dos 6 milhões de fãs que a organização possui na rede social ingressou pela identificação com os significados evocados pela marca em atos de consumo e processos sociais, como status e auto-referência (MUNIZ; SCHAU, 2007).

Dado que a marca propõe conteúdos que colaborem com a construção do seu universo de significados, mas os consumidores pouco façam além de positivar ou legitimar o que é publicado por meio de curtidas, a dinâmica da página fica basicamente unilateral. Os membros, dessa forma, acabam assumindo postura passiva e tendo comportamento reativo ao que é publicado inicialmente pela organização. Essa dinâmica de relacionamento em uma comunidade virtual pouco contribui para o processo de co-construção de valor necessário para o engajamento, como sugerido por Vivek (2009). Considerando o fenômeno de *lurking* apontado por Kozinets (1999), pode-se dizer que é identificado e a ele associado a ação de curtir a publicação, o que explicaria um maior volume de curtidas, seguido de compartilhamentos e pequeno número de comentários.

Considerando as ferramentas disponibilizadas pelo Facebook e dinâmica da rede social, pode-se dizer que uma curtida promove menos valor para a comunidade, pois apenas sugere que o membro possivelmente concorda com a publicação, não ficando claro o juízo de valor ou significação afetiva do ato. Já o compartilhamento não necessariamente aponta para a legitimação ou concordância com a publicação, uma vez que seja possível inserir um comentário que estabeleça opinião, por exemplo. O comentário seria, dessa forma, a ferramenta que melhor viabiliza uma maior conexão com as proposições da comunidade e processo de co-construção de valor que sustente o engajamento.

Considerando o último objetivo, que é a identificação de níveis e/ou tipos de engajamento, e levando-se em conta as dimensões do engajamento do consumidor sugeridas por Brodie *et al.* (2011b), a ação de curtir possui forte peso para a dimensão comportamental, pois indica apenas que o membro clicou no botão de curtir a publicação, mas não necessariamente leu e absorveu o conteúdo de maneira a formatar juízo de valor. A ação de compartilhar também possui peso para a dimensão comportamental, mas, possivelmente, o membro antes de decidir se compartilha o conteúdo ou não, efetuou a leitura e formatou juízo de valor. Já no comentário, a presença das três dimensões apresenta-se de forma consistente, tendo, certamente, uma possibilidade maior de peso para a emocional, pois o membro fica exposto para toda a comunidade, o que pode interferir em seu processo de auto-referência, como sugerido por Muniz e Schau (2007).

Com relação aos termos correlatos, buscou-se esclarecer que o estado de engajamento necessita de antecedentes, como a interação

e participação, e consequentes, como a conexão com a marca e lealdade. Mesmo sendo uma das maiores do Brasil e considerando a definição integradora adotada por esta pesquisa, a *Fan Page* da L'Oréal Paris Brasil não apresenta um nível de engajamento elevado, dado que a base de consumidores que de fato interage com a marca pouco promove a co-construção de valor necessária. O engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca apresenta-se como um estado complexo e dependente de um conjunto de variáveis que vão além da simples interação e participação.

Posto isto, em resposta ao problema de pesquisa levantado e objetivo primário estabelecido, conclui-se que o modelo conceitual de engajamento do consumidor em uma comunidade virtual de marca proposto por Brodie *et al.* (2011b) é válido para análise de uma *Fan Page* no Facebook. O presente estudo mostrou que as dimensões, processos e sub-processos de engajamento estão presentes na página, mesmo que em intensidades e frequências variadas, corroborando as proposições fundamentais que sustentam o constructo de engajamento do consumidor em uma comunidade virtual adotado. Mesmo tendo sido selecionada uma página brasileira, não houve disparidades ou mesmo necessidades de adaptações no modelo para que a análise fosse possível.

Esta pesquisa contribui, principalmente, no preenchimento de uma lacuna nos estudos sobre engajamento do consumidor, especificamente, em redes sociais na internet. Para as contribuições práticas, o estudo pode colaborar no entendimento das dinâmicas de construção de marcas na internet, tendo o engajamento do consumidor como ferramenta para aumento de valor das marcas.

Com relação às limitações da pesquisa, cabe ressaltar que os achados não devem ser considerados realidades representativas, dado que a natureza da pesquisa é exploratória, de cunho qualitativo e a análise de conteúdo depende diretamente da interpretação do pesquisador. Dado o exposto, há um vasto caminho que poderá ser explorado por pesquisadores e, para tanto, podem ser realizados estudos de acompanhamento longitudinal da comunidade virtual para melhor entendimento do engajamento do consumidor; estudos que explorem as razões pelas quais o consumidor entra em uma comunidade virtual de marca, mas não participa de forma a co-criar valor; utilizar um modelo quantitativo para mensurar e avaliar o engajamento do consumidor, considerando o modelo conceitual proposto por Brodie *et al.* (2011b); por fim, verificar se o modelo conceitual utilizado é aplicável em redes sociais na internet que não sejam comunidades virtuais, como o Twitter.

Referências bibliográficas

ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U., HERMANN, A. **The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs.** *Journal of Marketing*, n. 69, p. 19-34, julho, 2005.

ALMEIDA, S. **Efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor: um estudo comparativo entre comunidades gerenciadas pelas organizações e pelos consumidores.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

APPEULBAUM, A. **The constant consumer.** Gallup Management Journal 2001. Disponível em: <<http://gmj.gallup.com/content/745/Constant-Customer.aspx>>. Acesso em: 29/03/2013.

ASSOCIATION OF INTERNET RESEARCHERS. **Guia de ética para pesquisas na internet.** Disponível em: <<http://aoir.org/reports/ethics2.pdf>>. Acesso em: 01/09/2014.

BAGOZZI, R.; DHOLAKIA, U. **International Social Action in Virtual Communities.** Journal of Interactive Marketing, vol. 16, n. 2, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4.ed., Lisboa: Edições 70, 2007.

BOURDIEU, P. Forms of capital. In G. Richardson (Ed.), **Handbook of theory and research for the sociology of education**, pp. 241-260. New York: Greenwood Press, 1983.

BOWDEN, J. **The process of customer engagement: a conceptual framework.** Journal of Marketing Theory and Practice, 17(1), p. 63-74, 2009.

BRODIE, R., et al. **Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research.** Journal of Service Research, vol. 14, n. 3, p. 252- 271, 2011a.

_____, et al. **Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis.** Journal of Business Research, 2011b.

BUCHANAN, E. **Internet Research Ethics: Past, Present, Future.** In: The Blackwell Handbook of Internet Studies, C. Ess and M. Consalvo, (eds.), Oxford: Oxford University Press, 2010.

DHOLAKIA, U.; BAGOZZI, R. P. **Consumer behavior in digital environments.** In: WIND, J.; MAHAJAN, V. Digital marketing, cap. 7, p. 163 - 200. New York: Wiley, 2001.

GOBE, M. **Citizen Brand.** New York: Allworth Press, 2002.

GODOY, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo vol. 35, n. 2, p. 57 - 63; n.3, p. 20 - 29; n.4, p. 65 - 71, 1995.

HABIBI, M., R.; LAROCHE, M.; RICHARD, M. **The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media.** Computers in human behaviors, p. 152-161, 2014.

HOLLEBEEK, L.D. **Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus.** Journal of Marketing Management, 27(7/8), p. 785-807, 2011.

ITU. **Relatório sobre uso da internet.** Disponível em: <http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2014/23.aspx#.U_ISLkv7Jqn>. Acesso em: 23/08/2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOZINETS, R. **On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture**. In: ALBA, J.; HUTCHINSON, W. (ed.). *Advances in Consumer Research*, Provo, UT: Association for Consumer Research, 1998.

_____. **E-Tribalized Marketing: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption**. *European Management Journal*. vol. 17, No. 3, p. 252-264, 1999.

_____. Netnography 2.0, in **Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing**, Russell W. Belk, ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, p. 129-42, 2007.

_____. **Netnography: doing ethnographic research online**. London: Sage, 2010.

MOLLEN, A.; WILSON, H. **Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: reconciling scholastic and managerial perspectives**. *Journal of Business Research*, 63, p. 919-25, 2010.

MUNIZ, A.; O'GUINN, C. **Brand Community**. *Journal of Consumer Research*, 27, p. 412-32, 2001.

_____. ; Schau, H. **Vigilante marketing and consumer-created communications**. *Journal of Advertising*, 36(3), p. 35-50. 2007.

PATTERSON, P.; TING, Y.; RUYTER, K. **Understanding Customer Engagement in Services**. Brisbane: AZMAC Proceedings, 2006.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROCHA, E.; BARROS, C.; PEREIRA, C. **Perspectivas do método etnográfico em marketing: consumo, comunicação e netnografia**. ENCONTRO ANUAL NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, vol. 29, 2005.

SABATE, F., *et al.* **Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages**. *European Management Journal*, 2014.

SAFKO, L.; BRAKE, D. K. **A Bíblia da Mídia Social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócio**. São Paulo: Blucher, 2010.

SEDLEY, R. **Six theses on digital customer engagement in a troubled economy**. Disponível em: <<http://richard-sedley.iuplog.com/default.asp?item=298747>>. Acesso em: 29/03/2013.

SALZMAN, M.; MATATHIA, I.; O'REILLY, A. **Buzz: A era do marketing viral - Como aumentar o poder da influência e criar demanda**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2003.

SCHAU, H. J.; MUÑIZ A. M.; ARNOULD, E.J. **How brand community practices create value**. *Journal of Marketing*, vol.73, n.1, p.30-51, 2009.

SOCIALBAKERS. **Ranking de Fan Pages no Brasil**. Disponível em: <www.socialbakers.com>. Acesso em: 12/10/2014.

TAPSCOT, D.; WILLIAMS, A. **Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TAJFEL, H.,; TURNER, J. C. **The social identity theory of intergroup behavior.** In: S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, p. 7-24. Chicago: Nelson Hall, 1985.

VAN DOORN, J. *et al.* **Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions.** *Journal of Service Research*, 13 (3), p. 253-266, 2010.

VARGO, S. **Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective.** *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5/6), p. 373-9, 2009.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 14a Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013.

VIVEK, S. **A Scale of Consumer Engagement.** Tese (Doutorado em Administração). Department of Management & Marketing, Graduate School-The University of Alabama, UMI, 2009.

_____.; SHARON, B.; Morgan, R. **Consumer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase.** Paper submitted to the *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2010.

ZAGLIA, M. **Brand communities embedded in social networks.** *Journal of Business Research*, 66(2), p. 216-223, 2013.

A Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior: o Ensino a Distância como Forma de Inserção Social

Américo da Costa Ramos Filho

Cloe Fernandes

Elisangela Guimarães da Costa

Miriam Ercelita Barbosa

Saulo Barbará de Oliveira

Resumo

Esta pesquisa construiu a relação do Ensino a Distância (EAD) como prática de Responsabilidade Social (RS) nas Instituições de Ensino Superior (IES). Apresenta-se como ilustração a prática da EAD na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). O desenvolvimento da proposta se inicia em forma piramidal tendo como base a abordagem do conceito de responsabilidade social, a inserção da responsabilidade social dentro das Instituições de Ensino Superior, e por fim a abordagem da Educação a Distância como prática de Responsabilidade Social. Dentro de Responsabilidade Social conceituou-se de maneira genérica e abrangente, discutindo os princípios a partir de práticas no mercado, sem especificar um ou outro seguimento. Abordou-se o tema Responsabilidade Social dentro de Instituições de Ensino Superior, direcionando a Educação a Distância como uma prática alinhada a este conceito. O caso concreto apresentado é a Educação a Distância praticada na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Analisou-se sua abrangência geográfica, cursos e números de alunos beneficiados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Educação a Distância; Ensino Superior; UFRRJ.

1. Introdução

A responsabilidade social cada vez mais se apresenta às organizações, públicas ou civis, como prioridade. A sociedade contemporânea vive um momento do despertar da consciência a respeito de temas que outrora ficaram renegados ao segundo plano. A crescente defesa dos direitos humanos, a busca da melhoria na qualidade de vida, o movimento para proteção do meio ambiente são apelos sociais que ecoam por todo o mundo, sendo este globalizado, naturalmente a expansão dessas demandas se solidificam socialmente.

A sociedade pressiona as organizações para que alinhem seus interesses ao bem estar e melhoria de vida da população. Uma vez que a organização esta inserida neste ambiente, a troca pode ser

considerada uma simbiose, onde os dois lados são beneficiados, se tornando um ciclo sistêmico e contínuo de bem-feitorias. A organização que é socialmente responsável ressalta sua imagem e valoriza sua marca, além de extrair dessa sociedade valores fundamentais para seu desenvolvimento, como o orgulho dos colaboradores em trabalhar numa organização que se preocupa com sua comunidade, a fidelidade dos clientes, a valorização de sua marca, dentre outras.

Uma das premissas de responsabilidade social é a ética e transparência no relacionamento organizacional com a cadeia de *stakeholders*. As organizações firmam estes compromissos publicamente através de suas missões, visões e valores. Não é suficiente para as organizações modernas gerarem valores econômicos, é necessário ir além, questionar suas políticas, seu posicionamento diante do mercado e especialmente aprimorar sua conduta junto às partes interessadas, afirmam Fischer e Novaes (2005, p.266).

Com isso, as organizações, sejam civis ou públicas, constroem um ambiente propício ao desdobramento do aprendizado e consequente melhoria contínua tanto da organização quanto das pessoas objetos deste alcance social.

Em 1998, foi fundado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, servindo como ponte entre os empresários e as necessidades sociais, objetivando a disseminação da prática da responsabilidade social das empresas, através de experiências, publicações, programas e eventos (TOLDO, 2002, p. 77).

O Instituto tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (ETHOS, 2004).

Este tipo de iniciativa demonstra o quanto à questão da responsabilidade social está se tornando cada vez mais importante dentro das organizações e assumindo papel fundamental no desenvolvimento de projetos que exigem dedicação, qualificação e confiança das partes interessadas. Este tipo de atitude se conquista através do desdobramento da cultura organizacional socialmente responsável.

De forma semelhante ao que vem ocorrendo no ambiente empresarial, a discussão sobre o papel social da universidade, em especial das universidades públicas, vem ganhando espaço, trazendo à tona cada vez mais reflexões que circundam a relação universidade e sociedade.

O papel das IES é perene no tocante a assumir sua responsabilidade social. Além de uma formadora de futuros profissionais, sua interação com a comunidade é dinâmica,

promovendo um ciclo de influências de dentro para fora e vice-versa. Garantir que os conceitos relacionados à responsabilidade social estejam não somente na teoria de seus docentes, mas também em seus projetos, ações comunitárias e interação com a sociedade é uma forma de garantir que este conceito seja solidificado como conhecimento cognitivo em todos os agentes objetos passivos ou ativos de suas ações.

A interação entre a IES e a sociedade onde está inserida, proporciona aos alunos oportunidade de vivência em situações reais, produzindo conhecimento empírico que será enriquecedor e podendo inclusive, se tornar um agente transformador da realidade. Um aluno engajado em projetos de extensão que atravessa a fronteira da universidade e atinge a sociedade, assimila melhor o aprendizado, se coloca de maneira crítica mediante a realidade, transforma, evolui, aprimora e cria conhecimento.

No Brasil, há algumas décadas, as universidades dedicavam-se quase que exclusivamente a atividades de ensino. Hoje elas não apenas realizam a associação entre ensino e pesquisa que proporciona a estudantes e professores diálogo em condição de igualdade com seus colegas das mais importantes universidades do planeta como também, pelas atividades de extensão que se fazem presentes nas comunidades locais e regionais.

No cenário brasileiro, o grau dos problemas sociais exige que também as universidades os enfrentem diretamente. A carência de serviços sociais básicos que afetam determinado grupo social caracteriza como um problema social que afeta a qualidade de vida de uma população. O analfabetismo, a baixa qualidade da educação básica e a baixa qualidade no ensino universitário são considerados como os principais problemas sociais. (MELO NETO; FROES, 2001).

A estrutura universitária deve criar mecanismos de enfrentamento dos problemas reais, devendo a universidade especializar-se não apenas por categorias do conhecimento, mas também pelos problemas reais da sociedade como a fome e o analfabetismo. Ao mesmo tempo, atender a necessidade de implantar estruturas que complementem a formação de alunos, professores e funcionários, a fim de incorporar valores éticos e sociais em todas as áreas humanas.

Esta balança terá sempre um superávit, pois as IES tem condições através de sua sinergia com a sociedade, de devolver para esta mesma, agentes capacitados para atuar de forma eficiente na condução de diversos empreendimentos. Ou seja, ensino com sustentabilidade. No futuro, estes alunos, serão os agentes da transformação social que mais uma vez irão devolver conhecimento para a IES, e que por sua vez irá formar outros tantos agentes.

É sobremaneira relevante a questão da responsabilidade social para as IES que as mesmas são avaliadas pelo MEC através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)

também neste aspecto: “analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente”.

A responsabilidade social dentro das universidades já é a própria razão da existência destas organizações. Dentro deste conceito e vislumbrando o conhecimento como uma alavanca para o desenvolvimento do nosso país, cabe ao presente estudo analisar em particular a prática de RS que vem ganhando força ao longo do tempo no âmbito da IES público e privadas: o ensino a distância. Portanto, este artigo tem por objetivo explorar qualitativamente a Educação a Distância (EAD) como prática de responsabilidade social dentro da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

2. Referencial Teórico

2.1. Responsabilidade social

O aumento da complexidade dos negócios, o avanço de novas tecnologias, o incremento da produtividade levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas e, desta forma, elas tendem a investir mais em processos de gestão de forma a obter diferenciais competitivos. Ashley (2002, p.3) afirma que, por outro lado, as crescentes disparidades e desigualdades sociais obrigam a que se repense o desenvolvimento econômico social e ambiental. Assim, para responder a este desafio é necessário buscar novas respostas visando um desenvolvimento econômico sustentável que englobe os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Para as empresas, a responsabilidade social pode ser vista como uma estratégia a mais para manter ou aumentar sua rentabilidade e potencializar o seu desenvolvimento. Isto é explicado ao se constatar maior conscientização do consumidor o qual procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente e a comunidade. Além disso, o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas e, portanto deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas que passem por soluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente viáveis (Lewis, 2003, p.356).

Alinhadas a este conceito Fischer e Novaes (2005,p266) discursam que:

As organizações utilizam a RS como ferramenta de marketing , onde são aplicados termos como responsabilidade social empresarial, investimento social privado , cidadania corporativa, atuação social, marketing social ,

sustentabilidade , entre outros , contudo são ações que constituem a estratégia empresarial.

Para Vergara e Branco (2001,p.22) as organizações socialmente responsáveis são aquelas que:

Realizam ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual.

Benedicto (1997, p. 76-77) afirma que:

Toda empresa tem o dever de pensar no bem-estar da sociedade, e não apenas no lucro e, define a responsabilidade social como o dever da empresa em auxiliar a sociedade no alcance de seus objetivos, constituindo-se em uma das maneiras de mostrar que não visa apenas explorar recursos econômicos e humanos, mas também contribuir com o desenvolvimento social.

Tinoco (2010, p.4) afirma que tal engajamento nas causas sociais por parte das organizações gera um processo de sustentabilidade que:

[...] considera o desenvolvimento como um processo de mudança social introduzindo uma dimensão ética e política, com consequente democratização da acessibilidade aos recursos naturais e distribuição justa dos custos e benefícios desse desenvolvimento, com como sua exposição aos parceiros sociais.

A atuação dessas empresas vem ganhando grande importância, na medida em que dão sua contribuição para o equacionamento das questões sociais, ao mesmo tempo em que ganham reputação e respeito por parte dos consumidores (VASSALO, 1999, p. 70). A conscientização em torno da temática tem aumentado a cada ano no meio empresarial brasileiro e as instituições de ensino superior não poderiam ficar de fora deste crescimento. Porém devemos salientar que esse processo apresenta um caráter de relativa novidade junto ao meio empresarial, mas nas instituições universitárias esse processo já existe desde sua criação, pois a função social é a razão essencial de sua própria existência.

James Austin (2000, p1) afirma que:

O século XXI será a era das alianças. Nesse século a colaboração entre as organizações sociais sem fins lucrativos e corporações crescerá em numero e importância estratégica. As relações de colaboração serão essenciais para a mudança da mentalidade da tradicional filantropia, caracterizada pela doação benemerente e a gratidão do receptor, para efetivamente transformar essa relação em alianças estratégicas.

Não se pretende aqui definir RS, visto que o conceito é amplo e podem ter tantas quantas forem necessárias suas justificativas e aplicações. É, contudo, ponto convergente que a RS é uma estratégia para todas aquelas organizações que desejam apresentar um diferencial competitivo para o mercado, seja do ponto de vista político ou econômico.

2.2. A Universidade e suas funções

A ideia de prover a sociedade de uma instituição gestora do conhecimento e da cultura universais é milenar. A realização dessa ideia resume bem a longa história da instituição universitária, que no começo do século XXI é a mais universal entre todas as estruturas de ensino e pesquisa existentes no mundo. A instituição é considerada uma conquista da civilização e diante de um mundo em transformação, e igualmente modifica-se, pois é da sua natureza ser uma instituição contemporânea de seu tempo, que se expressa nos diferentes lugares com especificidade própria (ANDIFES, 2004).

Marcovitch (1998, p. 137 e 138) recomenda a necessidade de animar os pesquisadores a compartilhar seus estudos com a sociedade, sempre que possível, defendendo que:

Cabe elevar a percentagem de docentes dispostos a decodificar para o público aquilo que está sendo feito na universidade. A adoção desta atitude por parte dos docentes poderia, nas palavras do autor “contribuir para que a sociedade tivesse um respeito maior pela universidade, ao mesmo tempo em que ficaria mais bem caracterizado o seu papel científico e cultural”.

Bandos e Reis (2012, p 428) em seu artigo publicado na Revista Gestão e Conhecimento afirmam que:

No âmbito da Extensão, os projetos sociais são exemplos da interação da comunidade e universidade, uma vez que eles possibilitam a troca de saberes e experiências entre as partes envolvidas. Sendo assim é coerente o que afirma a Gestalt, que o todo é diferente da soma das partes, ou seja, a interação e o aprendizado proporcionados pelos projetos sociais e seus atores é maior do que a soma de cada uma delas isoladas.

2.3. A responsabilidade social nas instituições de ensino superior

O tema responsabilidade social dentro das instituições de ensino superior (IES) passou a ser avaliado a pouco mais de dez anos pelo estado, sob a coordenação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Um dos objetivos do sistema é promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia das

universidades. Isto mostra que o assunto dentro das universidades brasileiras ainda precisa avançar para que seja de fato institucionalizado o conceito em todas as esferas da instituição e da sociedade. (INEP, 2015)

Segundo Calderón, Pedro e Vargas (2011) o termo Responsabilidade Social na Educação Superior (RSES) surgiu em virtude de estratégias de marketing de instituições privadas, a partir da primeira década do século XXI, sob a égide do discurso de responsabilidade social em decorrência da fomentação do mercado de ensino superior mas foi somente após a inclusão do critério de responsabilidade social nas avaliações do SINAES é que o termo ganhou força no Brasil.

Em um contexto abrangente a relação das IES com a responsabilidade social trás para dentro dessas instituições demandas da sociedade que precisam ser atendidas e que por intermédio da tríplice função universitária ensino, pesquisa e extensão busca contribuir nas soluções dos problemas da sociedade (BOLAN e MOTTA, 2007).

A questão da responsabilidade social nas IES ganhou força à medida que através da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004 que instituiu o Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior – SINAES criou a finalidade de promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior reforçando sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural (CALDERÓN; PEDRO; VARGAS, 2011).

Segundo Pescador et al (2014, p.30) a universidade deve firmar um compromisso com a sociedade apresentando propostas que visem reduzir os problemas sociais tomando por base os conceitos de responsabilidade social. Os autores reforçam esse entendimento da seguinte forma:

A universidade deve representar a consciência crítica da sociedade, ou seja, ter a responsabilidade de indagar, questionar, investigar, debater, discernir, propor caminhos e soluções e avaliar, na medida em que exercita as funções de criação, conservação e transmissão da cultura. A universidade deve ser um contínuo fazer-se.

2.4. Educação a Distância: um breve histórico

As primeiras experiências com a educação a distância surgiram no século XIX, apresentando uma concentração maior na Europa, com o oferecimento de cursos por correspondência na Espanha. No início do século XX, outros países começaram a realizar suas primeiras experiências com esse tipo de ensino. Entretanto, apenas na segunda metade do século XX é que a educação a distância começou a se

fortalecer e a se estabelecer como uma importante modalidade de ensino.

Em 1969, na Inglaterra, é autorizada à abertura da British Open University, considerada como um importante acontecimento dentro da evolução da EAD por trazer inovações nos instrumentos de comunicação entre professores e alunos, assim como na recepção e envio dos materiais educativos, sendo pioneira nesta modalidade de ensino superior a distância. A British Open University incorporou todas as tecnologias desenvolvidas e popularizadas, desde vídeos até a internet, tornando-se assim referência para o surgimento de universidades abertas em vários outros países do mundo.

Já a Espanha criou em 1973 a Universidade Nacional de Educação a Distância (UNED), projeto, que "visou romper com a uniformidade dos centros educativos, aceitando a pluralidade e diversificação das instituições" (NISKIER, 1999, p. 227). Portugal apresentou sua própria Universidade Aberta em 1988. E, além do Brasil, outros países da América Latina, como Bolívia e Argentina, têm realizado diversas experiências em EaD.

Assim, a EaD teve uma primeira consolidação no início do século XX, e mais tarde, com o desenvolvimento dos meios de comunicação, dispôs de condições para a ampliação dos projetos existentes e realização de novos desafios, ao poder fazer uso de satélites e da Internet, ficando assim, as barreiras geográficas deixando de constituir impedimentos à ação educativa.

No Brasil, o marco inicial desta modalidade foi às atividades realizadas pelo Instituto Universal Brasileiro, desde 1941, desempenhando um papel importante na aplicação deste método de ensino, colaborando decisivamente para a formação de profissionais através dos cursos profissionalizantes, supletivos e técnicos. Durante muito tempo a educação a distância tinha suas atividades concentradas em distribuição de material impresso via correio. Em seguida podemos destacar o projeto Minerva, que com o uso do rádio foi bem difundido. A televisão veio trazendo os tele cursos que eram transmitidos em TV aberta para os mais diversos públicos.

Mais tarde, com a expansão da internet no país e a possibilidade de uso de novas tecnologias de comunicação, as universidades brasileiras passaram a dedicar-se de modo mais enfático ao tema. Em especial, com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB), em dezembro de 1996, na qual a EaD passou a ser oficialmente considerada uma modalidade educacional válida e equivalente para todos os níveis de ensino. Esse passou a ser mais um importante marco para a educação a distância no Brasil, juntamente com a criação da Secretaria de Educação a Distância (SEED), em maio do mesmo ano.

Em 1997, a educação a distância tomou mais um impulso com diversas universidades criando seus ambientes virtuais de aprendizagem, inicialmente ofertando cursos de pós-graduação *latu sensu* via internet, demarcando, o nascimento da universidade virtual do Brasil.

Continuando o percurso, entre 1999 e 2001 universidades virtuais formaram redes de cooperação acadêmica, tecnológica ou comercial entre instituições brasileiras, e entre estas e organizações internacionais. Neste período, passaram a ser organizados consórcios por afinidade regional, consórcios temáticos e redes de instituições públicas, privadas e confessionais. (FAPESP, 2009)

Porém, a entrada da EaD no Brasil como modalidade pedagógica a serviço da formação de estudantes de graduação parece ter-se consolidado de modo mais efetivo com a criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), pelo Decreto 5800/06, já que das iniciativas em educação a distância, costuma ser o mais destacado, devido a sua abrangência.

O Sistema UAB não propõe a criação de novas instituições de ensino superior, mas sim a articulação das instituições já existentes, possibilitando levar ensino superior público de qualidade aos municípios que não possuem cursos de formação superior ou cujos cursos ofertados não atendem a demanda local.

Segundo Brito Povoas (2008, p.8), o sistema: “trata-se não apenas de mais um programa de governo a serviço da inclusão de sujeitos no mercado de trabalho. Agora, instituiu-se um sistema nacional com diretrizes e bases para a organização e funcionamento da EAD em todo o território nacional. Deixa-se, portanto, a improvisação de práticas pensadas para educar os excluídos socialmente. Parte-se para uma política educacional que tem por finalidade expandir o acesso ao ensino superior a partir do oferecimento de uma educação pública com qualidade”.

3. UFRRJ e CEDERJ: Uma Parceria em Prol do Ensino a Distância

Pesquisas realizadas pelo INEP mostram um quadro do ensino a distância ainda tímido em relação à graduação tradicional ficando com uma parcela de 15,8% do total de matrículas nas IES no ano de 2012 conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 Quantidade de alunos matriculados e concluintes nos cursos presenciais e a distância nas IES no ano de 2012

		Número de Matrículas						Total	Número de Concluintes						Total
		PRESENCIAL		Total	CURSO A DISTÂNCIA		Total		PRESENCIAL		Total	CURSO A DISTÂNCIA		Total	
		PÚBLICA	PRIVADA		PÚBLICA	PRIVADA			PÚBLICA	PRIVADA		PÚBLICA	PRIVADA		
Ano Censo	Organização Acadêmica														
2012	UNIVERSIDADES	1.469.851	1.550.394	3.020.245	167.924	634.829	802.753	3.822.998	174.128	251.767	425.895	28.750	93.520	122.270	548.165
	CENTROS UNIVERSITÁRIOS	21.872	809.129	831.001		255.786	255.786	1.086.787	3.983	134.574	138.557		35.471	35.471	174.028
	FACULDADES	126.532	1.868.409	1.994.941		41.719	41.719	2.036.660	18.025	292.930	310.955		10.191	10.191	321.146
	IFs e CEFETs	97.939		97.939	13.700		13.700	111.639	6.328		6.328	6.402		6.402	12.730
Total		1.716.194	4.227.932	5.944.126	181.624	932.334	1.113.958	7.058.084	202.464	679.271	881.735	35.152	139.182	174.334	1.056.069

Fonte: INEP

Com relação aos números referentes a matrículas e número de concluintes nos cursos a distância os dados do INEP apresentam o predomínio das IES particulares quanto ao número de matrículas no ensino a distância representando 83,7% do total de matrículas nessa modalidade de ensino. O gráfico 1 demonstra a participação das IES públicas e privadas na educação a distância.

Costa e Cochia (2013) constataam em seu estudo que as IES públicas e privadas têm incorporado a EaD como alternativa de promover e democratizar o acesso ao ensino superior no Brasil.

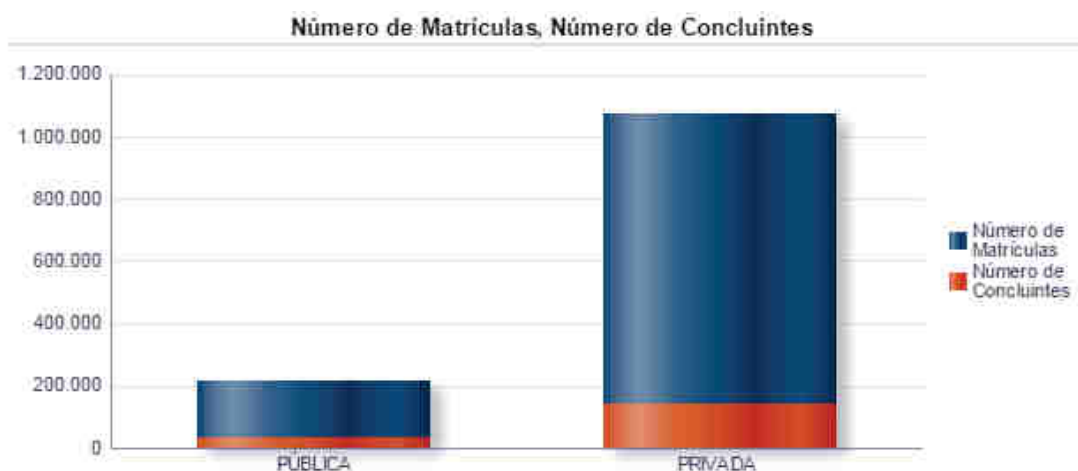


Gráfico 1 - Número de matrículas e concluintes nos cursos a distância

Fonte: INEP (2012)

O primeiro passo formal direcionado ao desenvolvimento do ensino a distância no Estado do Rio de Janeiro foi dado em 26 de janeiro de 2000, com a assinatura do convênio que criou o Consórcio CEDERJ, celebrado entre o Estado do Rio de Janeiro, através da SECT – Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, e universidades públicas, com o objetivo de levar educação superior, gratuita e de qualidade a todo o Estado do Rio de Janeiro, e em consonância com os artigos 43 e 44 da LDB.

O Consórcio coordena os cursos de graduação a distância de oito universidades públicas de ensino superior, oferecendo 15 cursos de graduação a distância, contando com mais de trinta mil alunos matriculados.

A metodologia aplicada pelo Consórcio está baseada no tripé formado por material didático, polos e universidades. Os primeiros cursos a serem oferecidos visavam à formação de professores para atuar na Educação Básica, no ensino de Química, Física, Matemática e Pedagogia para séries iniciais.

As universidades são responsáveis pelos projetos pedagógicos dos cursos, e pelo material didático impresso que é produzido em comunhão com o corpo docente das universidades consorciadas. O texto é preparado pelo professor, chamado conteúdistas. Passa então pela equipe de produção de material didático e desenho instrucional para adaptá-lo à metodologia a distância. Os professores das universidades consorciadas também são responsáveis pela Coordenação dos Cursos e pelas disciplinas oferecidas.

O vestibular é a única forma de ingresso nas graduações a distância das universidades públicas que integram este consórcio; acontecendo a cada ano dois editais para ingresso, no início e no meio do ano. A cada vestibular é determinado o número de vagas a serem oferecidas por polo e por curso.

A UFRRJ faz parte deste consórcio desde sua criação no ano de 2000. Hoje, oferece 2 cursos de graduação: Administração, em 13 polos nos seguintes municípios: Angra dos Reis, Barra do Piraí, Cantagalo, Itaperuna, Macaé, Magé, Petrópolis, Piraí, Resende, Rio das Flores, Rocinha, São Fidélis, São Gonçalo e Saquarema; e Turismo em 4 polos nos municípios de Angra dos Reis, Resende, São Gonçalo e Saquarema.

Quadro 2 - Distribuição de cursos e IES por pólos.

FUNDAÇÃO CEDERJ / CONSÓRCIO CEDERJ														
CURSOS OFERECIDOS NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2015														
POLOS	CURSOS													
Angra dos Reis	Administração UFRJ		Engenharia de Produção UFF	Lic. Ciências Biológicas UERJ	Lic. Física UFRJ				Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UERJ	Lic. Química UERJ	Lic. Turismo UERJ	Computação UFF	Segurança Pública UFF
Barra do Piraí	Administração UFRJ				Lic. Geografia UERJ					Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	
Belford Roxo		Administração Pública-UFF								Lic. Pedagogia UERJ			Computação UFF	
Bom Jesus do Itabapoana		Administração Pública-UFF		Lic. Ciências Biológicas UENF					Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO				
Campo Grande		Administração Pública-UFF		Lic. Ciências Biológicas UERJ	Lic. Física UFRJ	Lic. Geografia UERJ			Lic. Matemática UFF			Lic. Turismo UNIRIO		Segurança Pública UFF
Cantagalo	Administração UFRJ					Lic. História UNIRIO			Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	
Duque de Caxias				Lic. Ciências Biológicas UFRJ	Lic. Física UFRJ	Lic. História UNIRIO							Computação UFF	Tecnologia em Gestão de Turismo-CEET
Itaguaí										Lic. Pedagogia UERJ			Computação UFF	
Itaocara		Administração Pública-UFF		Lic. Ciências Biológicas UENF					Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	
Itaperuna	Administração UFRJ		Engenharia de Produção CEET	Lic. Ciências Biológicas UENF	Lic. Física UFRJ			Lic. Letras UFF	Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	Segurança Pública UFF
Macaé	Administração UFRJ		Engenharia de Produção UFF	Lic. Ciências Biológicas UENF	Lic. Física UFRJ				Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO		Lic. Turismo UNIRIO		
Magé	Administração UFRJ			Lic. Ciências Biológicas UERJ					Lic. Matemática UNIRIO	Lic. Pedagogia UERJ				
Miguel Pereira						Lic. História UNIRIO			Lic. Matemática UNIRIO	Lic. Pedagogia UNIRIO				Tecnologia em Gestão de Turismo-CEET
Natividade						Lic. Geografia UERJ				Lic. Pedagogia UNIRIO				
Niterói						Lic. Geografia UERJ				Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	Tecnologia em Gestão de Turismo-CEET
Nova Friburgo				Lic. Ciências Biológicas UERJ		Lic. Geografia UERJ		Lic. Letras UFF		Lic. Pedagogia UERJ				Segurança Pública UFF
Nova Iguaçu		Administração Pública-UFF		Lic. Ciências Biológicas UFRJ	Lic. Física UFRJ			Lic. Letras UFF	Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UERJ			Computação UFF	Tecnologia em Gestão de Turismo-CEET
Paracambi		Administração Pública-UFF		Lic. Ciências Biológicas UERJ	Lic. Física UFRJ			Lic. Letras UFF	Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UERJ	Lic. Química UENF			
Petrópolis				Lic. Ciências Biológicas UENF					Lic. Matemática UNIRIO	Lic. Pedagogia UERJ				Segurança Pública UFF
Piraí	Administração UFRJ		Engenharia de Produção CEET	Lic. Ciências Biológicas UERJ		Lic. História UNIRIO		Lic. Letras UFF	Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO	Lic. Química UENF		Computação UFF	
Resende	Administração UFRJ		Engenharia de Produção CEET	Lic. Ciências Biológicas UERJ		Lic. História UNIRIO			Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UERJ	Lic. Turismo UERJ			Segurança Pública UFF
Rio Bonito									Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	
Rio das Flores	Administração UFRJ									Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	
Rocinha	Administração UFRJ									Lic. Pedagogia UERJ			Computação UFF	Tecnologia em Gestão de Turismo-CEET
Santa Maria Madalena										Lic. Pedagogia UNIRIO				
São Fidélis	Administração UFRJ			Lic. Ciências Biológicas UENF					Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO	Lic. Química UENF		Computação UFF	
São Francisco de Itabapoana				Lic. Ciências Biológicas UENF				Lic. Letras UFF	Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO	Lic. Química UENF			
São Gonçalo	Administração UFRJ		Engenharia de Produção UFF	Lic. Ciências Biológicas UENF	Lic. Física UFRJ				Lic. Matemática UNIRIO		Lic. Química UERJ	Lic. Turismo UERJ	Computação UFF	Segurança Pública UFF
São Pedro da Aldeia									Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UERJ				
Saquarema	Administração UFRJ								Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO		Lic. Turismo UERJ	Computação UFF	
Três Rios		Administração Pública-UFF		Lic. Ciências Biológicas UERJ	Lic. Física UFRJ	Lic. Geografia UERJ			Lic. Matemática UNIRIO	Lic. Pedagogia UERJ			Computação UFF	
Volta Redonda		Administração Pública-UFF		Lic. Ciências Biológicas UFRJ	Lic. Física UFRJ				Lic. Matemática UFF	Lic. Pedagogia UNIRIO			Computação UFF	Tecnologia em Gestão de Turismo-CEET

Fonte: CEDERJ (2015)

Quadro 3 - Número de vagas por curso de por pólo - UFRRJ
Ensino a Distância

Pólos	Bacharelado em Administração	Bacharelado em Turismo	Total por pólo
Angra dos Reis	40	40	80
Itaperuna	40	-	40
Magé	40	-	40
Pirai	40	-	40
Resende CENTRO	40	40	80
Rio das Flores	15	-	15
São Fidélis	40	-	40
São Gonçalo	40	40	80
Saquarema	40	40	80
Total	335	160	495

Fonte: UFRRJ (2010)

No ano de 2010, 15,85% das vagas oferecidas pela UFRRJ foram a cursos EAD, este numero esta em linha com a média nacional, conforme demonstrado acima. Um número pequeno, mas com boas perspectivas de crescimento.

Quadro 4 - Alunos matriculados no EaD

Curso de Graduação	Matriculados					
	1º Semestre			2º Semestre		
	Fem.	Masc.	Total	Fem.	Masc.	Total
Graduação Presencial	4.865	4.280	9145	5156	4.261	9417
Graduação a Distância	563	934	1497	680	1094	1774
Total Presencial e a Distância	5.428	5.214	10.642	5.836	5.355	11191

Fonte: UFRRJ(2010)

A formação em Administração exige que as atividades do curso de graduação a distância tenham como orientação fundamental seu inter-relacionamento e uma natureza preponderantemente sistemática, procurando ultrapassar, porém, os limites da mera formação profissional e abranger conteúdos informativos sobre as ações administrativas nos setores público e privado.

A transformação do binômio ensino/pesquisa em trinômio ensino/pesquisa/prática profissional visa à integração do estudante no corpo social como elemento ativo, participante na criação do

conhecimento, e não como mero receptáculo deste – o que deve caracterizar as atividades de ensino sob uma ótica central não escolarizada, em que a ênfase no processo de ensino se dê por meio da utilização de estudos de caso e da própria prática pré-profissional (estágio supervisionado), além de outras atividades complementares.

Assim, o curso busca formar administradores, capacitando-os a despertar o espírito empreendedor, atentos às inovações tecnológicas e humanas, transferindo conhecimento científico e cultural, imbuídos de valores éticos, promovendo e antecipando transformações, com visão sistêmica em relação ao contexto socioeconômico-cultural.

A graduação em Turismo busca formar profissionais aptos para lecionarem na Educação Básica, tanto na Educação Profissional quanto na Fundamental com temas transversais, com uma postura investigativa e pró-ativa. Assim como para o mercado, a pesquisa e desenvolvimento, com vistas ao entendimento do fenômeno turístico e seus desdobramentos na sociedade.

Ao implantar a metodologia de educação a distância, a UFRRJ permite o acesso ao ensino daqueles que vêm sendo excluídos do processo educacional superior público por morarem longe das universidades ou por indisponibilidade de tempo nos horários tradicionais de aula. Os cursos de graduação a distância permitem que o aluno estude no local e horário de sua preferência, seguindo um cronograma. Para isso, ele conta com material didático especialmente elaborado, além do apoio de tutoria presencial, nos próprios polos, e a distância, por telefone (0800) ou pela internet. Não há aulas presenciais diárias, mas algumas disciplinas exigem um número mínimo de presença no polo para a execução das aulas práticas de laboratório, trabalho de campo, trabalhos em grupo, além dos estágios curriculares obrigatórios.

Assim a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, no que diz respeito ao tema responsabilidade social, tão em voga na atualidade, sendo tratada e discutida intensivamente por diversos setores sociais; além de sua essência com atividades voltadas para formação da sociedade, e principalmente da cidadania, consegue através dos avanços tecnológicos ultrapassar os “muros” de seus campi para levar aos mais distantes e menos privilegiados acesso à educação de qualidade.

4. Considerações Finais

De acordo com a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), as perspectivas de aumento de cursos a distâncias são promissoras. A demanda do mercado por profissionais qualificados é uma realidade e precisa ter uma resposta urgente por parte das IES. Neste caso, o EAD se apresenta como uma solução prática, que ultrapassa as barreiras geográficas e flexibiliza o tempo disponível para estudo.

Muitas pessoas com sólidos conhecimentos empíricos adquiridos durante sua vida profissional, não tiveram oportunidade de estudo em função do tempo ou porque residiam em lugares onde não existia uma faculdade, atualmente, estas pessoas estão entrando na faculdade para fundamentar seus conhecimentos práticos em teorias acadêmicas. É relevante o valor que esta junção de conhecimento vai agregar ao mundo profissional. ABED promove um censo anual referente os indicadores da EAD e esta informação pode ser comprovada no quadro abaixo.

Quadro 5 - Idade média dos educandos na EaD

Cursos	Nível	Idade média dos educandos			
		Menor de 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Maior de 41 anos
Regulamentado totalmente a distância	Ensino profissionalizante	1	15	11	3
	Superior graduação	0	19	33	0
	Superior pós-graduação	0	6	32	6
	Disciplina obrigatória em qualquer nível	1	1	1	0
Total		2	41	77	9

Fonte ABED (2014)

Com relação à questão de transpor as barreiras geográficas podemos concluir que com o advento da internet e o incremento acentuado de recursos tecnológicos, esta dificuldade é inexistente. Atualmente temos acesso irrestrito à informação e as redes sociais impulsionam este processo na medida em que divulgam de forma rápida toda e qualquer informação. Um dado importante, que fundamenta esta constatação é o fato de que o Norte e Nordeste brasileiro, regiões antes com pouco acesso a educação já figuram com percentuais ainda tímidos, mas importantes, entre as regiões alcançadas pela EAD.

Quadro 6 - Distribuição das EaDs por região.

Características institucionais			N. cursos EAD regulamentados totalmente a distância					Total
			N	NE	CO	SE	S	
Natureza jurídica	Pública	Federal	33	67	24	74	27	225
		Estadual	5	22	18	36	19	100
		Municipal	0	0	0	1	0	1
	Privada	Fins lucrativos	0	87	33	381	215	716
		Fins não lucrativos	0	0	55	296	243	594
	Instituição do Sistema “S”		1	1	11	28	54	95
	Instituição não exclusivamente educacional		0	0	0	1	0	1
	Outra		0	0	0	40	0	40
Total			39	177	141	857	558	1.772

Fonte: ABED (2014)

Podemos concluir que a EAD é uma forma de responsabilidade social praticada pelas IES quando observamos do ponto de vista social, pela disseminação do ensino, por alcançar um público ainda que seja isolado e pela flexibilização de tempo para aquelas pessoas que trabalham.

Não obstante, a pesquisa relacionar a RS com as IES e em especial a UFRRJ no quesito EAD, conseguirmos concluir claramente que a relação é intrínseca da própria natureza da IES, e ainda que a participação das IES públicas seja aquém do necessário e esta em desvantagem com as IES privadas.

No caso da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, a despeito de sua atuação ainda pouco relevante, pelos dados do INEP o CEDERJ oferece 30.000 vagas das quais 1.774 são ofertadas pela UFRRJ, ou seja, participação de 5,91%, podemos concluir que há muito a ser feito.

A UFRRJ oferece em torno de 40 cursos de graduação, porém, oferta apenas dois na modalidade de ensino a distancia. É um número pouco relevante para uma Instituição Federal com forte tradição no empenho pela educação.

O Brasil precisa levar educação de qualidade a pessoas economicamente desfavorecidas, precisa preparar a massa de trabalhadores operacionais para os novos modelos de gestão implementados pelo mercado globalizado e competitivo, precisa acima de tudo de inovação. Para tanto é necessário estender a educação a todos como forma de desenvolvimento do país. Obviamente que isto implica em também desenvolver senso crítico e consciência política, e seria aconselhável que as IES públicas fossem os vetores desse advento.

Portanto, cabe ressaltar que a EAD é uma forma de responsabilidade social, que esta sendo praticado pela IES, contudo, de maneira ainda irrelevante no sistema público. O que nos faz concluir, que os menos favorecidos economicamente ainda não estão sendo alcançados, justamente aqueles trabalhadores que precisam de qualificação para se manter no mercado de trabalho, ou aquele jovem do interior que necessita de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho, ou ainda aquele empreendedor que precisa de qualificação para levar para sua região novas ideias que darão sustentabilidade social à comunidade.

A EAD tem sido praticada em maior escala nas IES particulares, o que não se pode caracterizar como responsabilidade social, uma vez que não são gratuitas, elas visam lucros. Afirmou-se ainda que a Responsabilidade Social nas IES públicas é sua própria razão de ser. Nesta linha de pensamento encontra-se a desconstrução do entendimento inicial proposto nesta pesquisa, e conclui-se que a Responsabilidade Social não esta sendo praticada nas Instituições de Ensino Superior através da EAD.

Com base nestas conclusões é que se sugere uma pesquisa posterior relacionando a Teoria Institucional aplicada a Educação a Distancia nas Instituições de Ensino Superior Particulares.

Referências

ABED; Censo EaD.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2013 = Censo EaD.br: analyticreportofdistancelearning in Brazil/[traduzido por Maria Thereza Moss de Abreu]. - Curitiba: Ibpx, 2014.

Disponivelem

:http://www.abed.org.br/censoead2013/CENSO_EAD_2013_PORTUGUES.pdf; acesso em 20/05/2015

AUSTIN, J. E. **Parcerias - fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

BOLAN, Valmor; MOTTA, Márcia Vieira da. **Responsabilidade Social no Ensino Superior**. SARE. *Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas*. v. 10, n. 10, 2007. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/reduc/article/viewArticle/229>>. Acesso em: 28 abr 2015.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio; PEDRO, Rodrigo Fornalski.; VARGAS, Maria Caroline. **Responsabilidade social da educação superior: a metamorphose do discurso da UNESCO em foco**. Interface - Comunic., Saude, Educ., v. 15, n. 39, pp. 1185-98, out./dez. 2011.

CEDERJ; disponível em :<http://cederj.edu.br/cederj/cursos-x-polos/>; acesso em 20/05/2015

COSTA, Célio Juvenal; COCHIA, Camila Barreto Rodrigues. **A expansão do ensino superior no Brasil e a educação a**

distância: instituições públicas e privadas.Revista Teoria e Prática da Educação, v. 16, n. 1, p. 21-32, Janeiro/Abril 2013.

FISCHER, Rosa Maria ; Novaes, Elidia Maria .**Construindo a cidadania: ações e reflexões sobre empreendedorismo e gestão social.** São Paulo: CEATS: FIA, 2005.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Disponível em: <<http://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard>>. Acesso em: 29 abr 2015

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PESCADOR, Suzimeri Vilas Boas; SILVA, Viviane; KATO, Heitor Takashi; GARCIA, Luís Alebrto Ferreira. **A responsabilidade social no processo estratégico da gestão da universidade desenvolvimento de capacidades dinâmicas.**RECC - Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, v. 1, n. 1, p. 27-36, 2014.

TINOCO, JOÃO EDUARDO P.; **Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade;**São Paulo: Atlas, 2010

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.** Acesso em 19/05/2015

Ser Carbono Eficiente Implica em Maior Rentabilidade no Brasil?

Filipe Pollis de Carvalho
Vinicius Mothé Maia
Antonio Carlos Figueiredo Pinto
Marcelo Cabús Klötzle

Resumo

Este trabalho teve o objetivo de estudar os possíveis impactos na rentabilidade de empresas que ingressaram ou saíram do Índice de Carbono Eficiente (ICO2). Dada a pequena quantidade de estudos a respeito deste tema, buscou-se compreender melhor as possíveis vantagens ou desvantagens que as empresas obtêm ao participar desta carteira. Para alcançar este objetivo, realizou um estudo de eventos. Os dados foram coletados nas bases Bloomberg e Economática. A amostra analisada compreendeu doze empresas que entraram ou saíram do índice ao longo do período de 2012 a 2015. Os resultados proporcionaram um avanço no entendimento acerca de investimentos sustentáveis no Brasil, uma vez que foram detectados casos significativos de aumento na rentabilidade ao ingressar no ICO2.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Rentabilidade; ICO2.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito organizacional, percebe-se que a relevância das questões éticas e ambientais é crescente com o decorrer dos anos. Hoje em dia, não basta apenas que uma organização cumpra suas responsabilidades econômicas e legais, mas também é necessário considerar compromissos éticos, morais e sociais. (ASHLEY, 2010).

A partir da vinculação entre desenvolvimento e meio ambiente surge o conceito de desenvolvimento sustentável, que, de acordo com Barbieri (2011), significa atender às necessidades do presente sem prejudicar as gerações futuras no atendimento de suas necessidades. Sendo assim, os recursos naturais devem ser utilizados de maneira responsável e consciente.

Sob a ótica cronológica, um dos marcos do avanço da discussão da sustentabilidade foi a ocorrência da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), realizada na cidade do Rio de Janeiro em 1992. Deste encontro resultou a Agenda 21, um programa de ações que tinha como objetivo promover um novo padrão de desenvolvimento global, que

englobasse proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica (UNITED NATIONS, 1992).

Já em 1997, houve a assinatura por parte de diversos países do Protocolo de Quioto, segundo o qual as nações industrializadas reduziriam suas emissões combinadas de gases de efeito estufa em pelo menos 5% em relação aos níveis de 1990, com prazo até 2012. Este compromisso foi uma tentativa de reverter o crescimento contínuo de emissões verificado há mais de um século (MCT, 2015).

De acordo com Macedo et al. (2012), os atuais sinais de degradação do meio ambiente mostram que a responsabilidade em torno do tema não pode abranger apenas a esfera pública, mas a sociedade de maneira geral. Pautada na importância do engajamento social com o tema da sustentabilidade, a BM&F Bovespa e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) criaram em 2010 o Índice de Carbono Eficiente (ICO2), que tem o objetivo de evidenciar empresas que prezam pela transparência com relação à emissão de gases de efeito estufa (GEE).

O ICO2 foi o segundo índice de sustentabilidade criado oficialmente pela bolsa de valores brasileira, sendo o primeiro o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Segundo a BM&FBOVESPA (2015), o ICO2 é composto por empresas participantes do índice IBrX-50 (conjunto das cinquenta ações de maior liquidez da BM&F Bovespa) que aceitaram, voluntariamente, participar deste esforço de atuar em uma economia de "baixo carbono".

Desta forma, o ICO2 busca evidenciar aspectos empresariais que vão além do retorno financeiro no curto prazo, a partir do desenvolvimento de um ambiente de negócios alinhado com as demandas da sociedade. Em suma, busca-se evidenciar empresas que estão engajadas nas questões das mudanças climáticas.

Provavelmente devido ao pouco tempo decorrido desde o lançamento do ICO2, ainda não foram identificados muitos trabalhos acerca deste tema. Os principais estudos verificados foram os de Cazzari e Lima (2012), Barbosa et al. (2013), Reis, Moreira e França (2013) e Viviani et al. (2014). Neste sentido, este trabalho busca avançar neste campo do conhecimento ainda com poucas pesquisas acadêmicas.

Especificamente, o presente estudo busca avançar no conhecimento acerca do ICO2 ao tentar responder a seguinte pergunta: "O fato de uma empresa entrar ou sair do Índice de Carbono Eficiente acarretaria em mudanças no seu nível de rentabilidade?"

O principal motivador desta indagação foi o trabalho de Barbosa et al. (2013). A partir da primeira carteira do ICO2 - 2010 - foi feita uma análise de eventos para detectar se houve mudança na rentabilidade das empresas ingressantes. A conclusão foi a ausência de impacto no retorno das ações das empresas após o anúncio de ingresso no índice. Em termos matemáticos, não foi possível rejeitar a

hipótese nula de que os retornos não são afetados pelo ingresso no índice.

A busca por variações de rentabilidade após a entrada ou saída de uma empresa do ICO2 foi captada a partir de um estudo de eventos, em que há a tentativa de identificar retornos anormais de determinadas empresas. A delimitação temporal deste trabalho foi o período compreendido entre 2012 e 2015, em que se totalizou 4 entrantes e 8 retirantes.

Os resultados mostraram que duas empresas tiveram mudanças de rentabilidade em função de movimentos no ICO2. Em relação às demais empresas da amostra, não foi possível concluir que houve mudanças significativas nos retornos das ações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

A ponderação dos impactos ambientais e sociais das ações individuais e organizacionais não é fato exclusivo do século XXI. A partir da década de 1970, surgiram diversos estudos na área de negócios que buscavam debater se o foco das ações organizacionais deveria ser atender estritamente a objetivos econômicos (CARROL, 1991, FRIEDMAN, 1970; FREEMAN, 1984).

Primeiramente, identifica-se uma abordagem organizacional mais simples e objetiva: a teoria dos shareholders. A partir desta ótica, Friedman (1970) publicou um trabalho cujo título resume sua tese central: “A responsabilidade social de um negócio é aumentar seus lucros”. Este artigo defende que o maior interesse das organizações é maximizar o lucro dos seus proprietários ou, dependendo de sua estrutura de controle, acionistas.

Segundo este autor, apenas pessoas físicas podem assumir responsabilidades, enquanto as organizações não poderiam ter tal atribuição. A função principal de um gestor deveria ser gerar o máximo de dinheiro possível do negócio para seus proprietários, respeitando as obrigações legais e os costumes éticos.

Alguns anos após o surgimento da teoria dos shareholders, é definido na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD) o conceito de desenvolvimento sustentável. A ideia lançada foi de que o atendimento das necessidades presentes da sociedade não deveria prejudicar as gerações futuras no atendimento de suas necessidades.

Alinhada à definição de desenvolvimento sustentável, a teoria dos stakeholders ampliou o escopo dos objetivos organizacionais. De acordo com Freeman (1984), as organizações deveriam atender a todas as partes interessadas diretamente ou não no negócio, além

dos seus proprietários. O objetivo de maximização de lucros deve ser compatibilizado com outras demandas sociais.

Tais demandas da sociedade complementam o objetivo primário de um negócio que é o lucro. De acordo com Carroll (1991), as responsabilidades organizacionais podem ser agrupadas em:

- a) Responsabilidades econômicas: obter lucratividade.
- b) Responsabilidades legais: obedecer às leis.
- c) Responsabilidades éticas: fazer o que é justo, certo.
- d) Responsabilidades filantrópicas: contribuir para a qualidade de vida da sociedade.

Em outras palavras, as organizações devem buscar: promoção da equidade social, eficiência econômica e conservação ambiental (COHEN, 2004). Essas três dimensões são representadas pela palavra triple bottom line (NORMAN, MacDONALD, 2004).

De acordo com Wood (1991), o pilar da responsabilidade social corporativa (RSC) está na expectativa da sociedade em determinadas atitudes das empresas, já que são entidades com alguns interesses comuns. Desta forma, Frederick (1978) adota o termo responsabilidade social corporativa, que contempla a disposição das organizações em responder às demandas sociais.

Já no contexto brasileiro, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) formalizou a importância da RSC para o país ao englobar capítulo exclusivo acerca do meio ambiente. Em 2003, foi aprovada a emenda constitucional nº 42, responsável por incluir a defesa do meio ambiente como princípio geral da atividade econômica.

Em suma, a responsabilidade social corporativa evoluiu de uma simples ideia de maximização de lucro a uma visão mais ampla, que aborda os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Ademais, os interesses do proprietário passaram a ser compatibilizados com os das demais partes interessadas no negócio.

2.2 Investimentos Socialmente Responsáveis (ISR)

Os investimentos socialmente responsáveis são aqueles baseados em critérios sociais, ambientais, éticos e/ou de governança na seleção e no gerenciamento do conjunto de ativos investidos (BM&F BOVESPA, 2015).

Assim, a fim de atender à necessidade de evidenciação de questões socioambientais nas práticas organizacionais, os mercados de capitais de diversos países criaram índices que reúnem empresas alinhadas com este propósito.

O primeiro índice de sustentabilidade criado oficialmente no mundo foi o Dow Jones Sustainability Index (DJSI), em 1999. Este indicador aborda o desempenho de ações das melhores empresas do mundo em relação a critérios econômicos, ambientais e sociais. Todos

os setores da indústria são contemplados. Em 2014, o DJSI global reunia 319 componentes (DJSI, 2015).

Já na América Latina, a BM&F Bovespa foi a responsável por lançar em 2005 o primeiro índice que retrata as ações sustentáveis de empresas, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Seu objetivo é “[...]criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações” (BM&F BOVESPA, 2015).

Em termos financeiros, o ISE mede o retorno médio de uma carteira teórica de ações de empresas de capital aberto comprometidas com boas práticas de sustentabilidade. Assim, a bolsa de valores brasileira seguiu uma tendência mundial de evidenciar empresas que se preocupam com a sustentabilidade nas suas ações e geram mais valor para o acionista no longo prazo (TEIXEIRA, NOSSA e FUNCHAL, 2011).

Em 2010, surgiu o índice de carbono eficiente (ICO2), resultado de um esforço contínuo da BM&F Bovespa e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a fim de criar uma carteira teórica de ações de empresas que, voluntariamente, divulgam suas emissões de gases do efeito estufa (GEE).

Sendo assim, este é um incentivo para que as empresas adotem uma postura transparente em relação às suas práticas ambientais e atuem em uma economia de “baixo carbono”. Este esforço está alinhado com a discussão acerca do aquecimento global e das mudanças climáticas (BM&F Bovespa, 2015).

Existem critérios que uma empresa deve atender, cumulativamente, para fazer parte da carteira do ICO2. São eles:

- Pertencer à carteira do IbrX 50 (índice que reúne as 50 ações de maior liquidez da BM&F Bovespa);
- Ter aderido formalmente à iniciativa do ICO2;
- Reportar, anualmente, seu inventário de GEE;

Um dos parâmetros para montar a carteira do índice é o cálculo do coeficiente emissão / receita. Tal medida permite comparar empresas de portes diferentes e avaliar se a emissão de GEE pelas empresas é feita de maneira eficiente. A fórmula do coeficiente é:

$$\text{Coeficiente emissão/receita}_t = \frac{\text{Emissão de GEE}_t}{\text{Receita}_t} \quad (1)$$

Em que:

- $Emissão\ de\ GEE_t$ é a quantidade de toneladas de dióxido de carbono equivalente emitida no ano-base t.
- $Receita_t$ é a receita bruta apurada nas demonstrações financeiras padronizadas do ano-base t em milhões de reais.

Por outro lado, há situações em que companhias podem ser excluídas do

ICO 2:

- Não atendimento de qualquer um dos critérios de inclusão acima mencionados;
- Serem listadas em situação especial (recuperação judicial ou extrajudicial, regime especial de administração temporária, intervenção ou qualquer outra hipótese definida pela Bolsa).

Percebe-se, assim, que a inclusão ou exclusão de um ativo da carteira não depende exclusivamente da vontade das empresas. Trata-se do alinhamento entre a companhia e o respeito à metodologia definida pela BM&F Bovespa para a participação no índice.

Seguem algumas informações sobre a carteira do ICO2:

Tabela 1: ICO2 2010 a 2015

ICO2	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº empresas	42	40	35	35	29	29
Valor de mercado médio (R\$ bilhão)	1.62	1.30	1.35	1.42	1.39	1.40

Fonte: adaptada de BM&F Bovespa

A tabela 1 revela que o nº de companhias presentes no ICO2 sofreu uma diminuição de, em média, 30% desde a sua formação em 2010. O valor de mercado anual médio da carteira também foi reduzido de R\$ 1.662 bilhões para R\$1.402, o que representa uma queda de 15% do valor monetário. No período entre 2010 e 2015, a média do valor de mercado do índice é de R\$ 1.400 bilhões.

Os setores da economia presentes no ICO2 são os seguintes:

Tabela 2: Setores presentes no ICO2 em 2015

ICO2 por setores (2015)	Nº ações	Part. (%)
Alimentos processados	2	10,64%
Bebidas	1	11,72%
Comércio Distr.	1	2,83%
Fumo	1	1,93%
Produtos pessoais e limpeza	1	1,43%

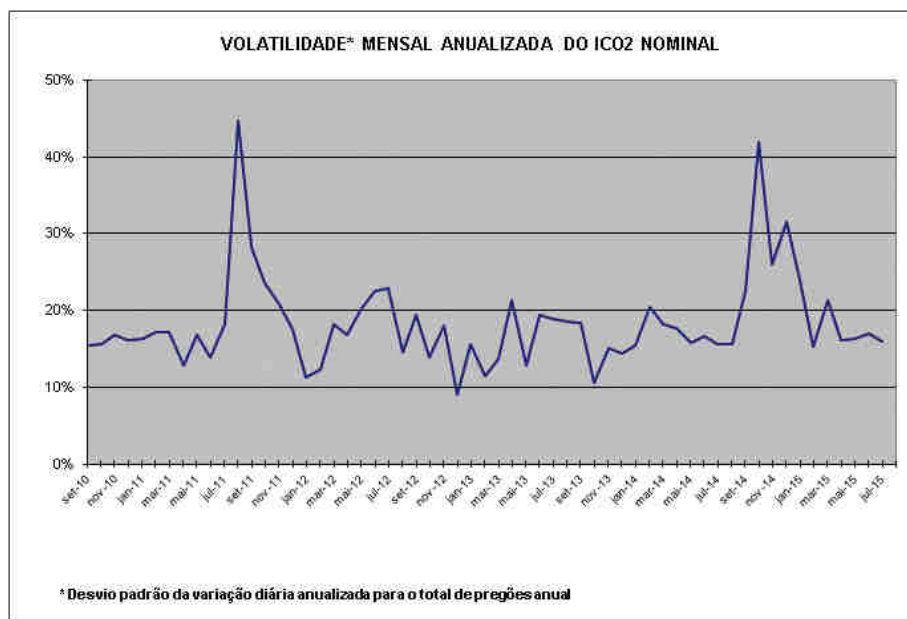
Construção e engenharia	1	0,9%
Transporte	2	3,00%
Comércio	2	2,82%
Imóveis	1	1,38%
<i>Holdings</i>	2	5,15%
Intermediação Financeira	5	35,5%
Serviços Financeiros	2	7,01%
Madeira e Papel	3	2,52%
Mineração	2	6,15%
Química	1	0,3%
Telefonia Fixa	3	2,93%
Telefonia Móvel	1	2,19%
Energia Elétrica	1	1,59%

Fonte: adaptada de BM&F Bovespa

Quanto à sua composição, o ICO2 apresenta-se como uma carteira formada por quase 20 setores da economia. Entretanto, a distribuição relativa do valor monetário total entre tais setores revela que quase 50% do índice é vinculado a dois setores: alimentos processados e intermediação financeira. Logo, há indícios de que este índice é afetado por características de alguns setores ou empresas que o compõe.

A respeito da dispersão dos retornos do índice, observa-se:

Figura 1: Volatilidade do ICO2



Fonte: adaptada de BM&F Bovespa

A figura acima apresenta a volatilidade mensal anualizada do ICO2. A volatilidade de uma ação é uma medida de incerteza a respeito dos retornos de uma ação (HULL, 2008). Verifica-se que seu valor permaneceu, em boa parte da série, entre 10 e 20%.

Observam-se dois picos de volatilidade no gráfico acima: em 2011 e em 2014. O primeiro pico pode ter sido fruto do receio de calote da dívida pública pelos Estados Unidos da América. Em agosto de 2011, o governo da maior economia do mundo ampliou o limite de dívida pública, fato que permitiu a volta da estabilidade econômica.

Já a subida da volatilidade no segundo semestre de 2014 se deveu a um clima de incerteza quanto à eleição para a presidência da república do Brasil. Ao iniciar o ano de 2015, percebe-se que a volatilidade voltou para a faixa entre 10 e 20%.

2.3 Pesquisas sobre ISR no mundo

Antes do surgimento de instrumentos de aferição de ISR no Brasil, alguns países desenvolvidos já tinham desenvolvido meios de avaliá-los. É possível encontrar quantidade expressiva de pesquisas a partir da década de 1990 que abordam o assunto. Dada a relativa maturidade dos mercados europeus e da América do Norte, estes serão abordados nesta revisão.

Em pesquisa realizada acerca do mercado canadense, tomou-se uma amostra de dados relativa ao período 1994 a 2003 para entender se fundos atrelados a ISR teriam uma performance melhor do que fundos tradicionais. A conclusão a que os autores chegaram foi que tais fundos não obtiveram diferenças significativas de retorno em relação aos fundos convencionais (BAUER, DERWALL, OTTEN, 2006).

Por questões de tamanho e expressividade global, o mercado norte-americano é o que apresenta a maior quantidade de estudos relacionados ao tema. Uma das investigações mais citadas é a de Statman (2000). A partir de amostra de dados referentes ao intervalo 1990 a 1998, o autor chegou ao quadro de que o Domini Social Index teve melhor resultado que o S&P 500 e que fundos de ISR também performaram melhor do que outros convencionais. Entretanto, tais resultados não foram estatisticamente relevantes.

O trabalho de Cheung (2009) debruçou-se sobre uma amostra de dados acerca do Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) para saber se o ingresso ou saída de empresas do índice teria capacidade de impactar os níveis de rentabilidade. O estudo de eventos realizado para o período entre os anos de 2002 e 2008 não encontrou evidências fortes de tal hipótese.

A partir de uma quantidade de dados de 16 anos (1987 - 2003), buscou-se saber se a atuação de fundos atrelados a comportamentos éticos seria diferente de outros convencionais. A conclusão a que se chegou foi que ambos os tipos de fundos tiveram resultados semelhantes (DERWALL, KOEDIJK, 2008).

De maneira semelhante, Mallett e Michelson (2005) não identificaram haver diferenças de resultado entre os fundos atrelados a ISR e o índice S&P 500. Para chegar a tal fechamento, adotaram-se métodos paramétricos e não-paramétricos.

Quanto aos mercados europeus, são identificados trabalhos que levam a resultados opostos. De acordo com Platinga e Scholtens (2001), os fundos que adotam investimentos socialmente responsáveis tendem a apresentar resultados melhores do que os demais. Os indicadores de Jensen, Treynor e Sharpe relativos a fundos de ISR do mercado britânico performaram melhor do que os demais (MALLIN et al., 1995).

Já os autores Sánchez e Sotorrió (2005) defenderam que a adoção de critérios sociais nas decisões de investimento carrega um custo para o investidor em termos de menor retorno. Os dados analisados foram do período entre 2003 e 2007.

Por fim, Schroder (2005) debruçou-se sobre 29 índices de ISR de diferentes mercados do mundo. Segundo o autor, tais instrumentos não apresentaram retornos ajustados ao risco diferentes de outros índices adotados como referência.

2.4 Pesquisas sobre ISR no Brasil

O mercado acionário brasileiro apresenta, hoje, dois grandes índices que medem ações socialmente responsáveis de empresas: o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Índice de Carbono Eficiente (ICO2). É relevante destacar que o primeiro índice que surgiu foi o ISE em 2005, fato que contribui para o maior número de pesquisas disponíveis em relação ao ICO2, lançado em 2010.

Em linhas gerais, os resultados de alguns estudos apontam uma dificuldade em verificar melhorias de rentabilidade em empresas que adotam medidas socioambientalmente corretas. De acordo com Campos e Lemme (2009), há a possibilidade do aumento da rentabilidade ser mitigado devido ao aumento de custos associados às práticas socioambientais.

Seguindo esta hipótese de ISR acarretarem em aumento de gastos, a pesquisa de Oro, Renner e Braun (2013) procurou relacionar a receita líquida de empresas listadas no ISE e seus respectivos indicadores socioambientais listados no balanço social. Este estudo verificou uma relação positiva entre a receita líquida de empresas listadas no índice e bons indicadores sociais.

Em trabalho de Machado, Machado e Corrar (2009), investigou-se se o ISE teria um retorno médio maior que os demais índices da Bovespa. Os autores terminam por concluir que o retorno médio dos índices é semelhante. Esses resultados sugerem uma não valorização por parte do mercado dos investimentos socialmente responsáveis.

Segundo Carvalho e Tavares (2013), não há evidências estatisticamente significantes de que o ingresso no ISE está relacionado a retornos anormais positivos. Já a saída foi vinculada a retornos anormais negativos com relevância estatística.

Ademais, buscou-se entender se empresas listadas no ISE apresentam particularidades quanto ao nível de endividamento e risco. Os autores Teixeira, Nossa e Funchal (2011) concluíram que o fato das empresas listadas terem seu risco reduzido possibilitaria que elas captassem capital de terceiros com maior facilidade. Assim, poderia haver redução do custo de capital e aumento dos níveis de rentabilidade.

Em paralelo, identificaram-se estudos que verificaram a importância do ISE a partir de índices de desempenho financeiro. De acordo com Melo et al. (2012), não há indícios estatisticamente significantes de que o índice de Sharpe de empresas listadas no ISE seja diferente daquelas listadas no IBrX-50.

A partir de análises de Treynor, Jensen e Modigliani e Miller, o ISE também não apresentou particularidades em termo de risco e retorno. Em contrapartida, este índice apresentou risco diversificável baixo e liquidez crescente (CUNHA E SAMANEZ, 2014).

Sob uma ótica positiva, a pesquisa de Machado et al. (2012) provou que as empresas listadas no ISE representam comprometimento real com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Já em um estudo de eventos realizado para analisar o efeito da inclusão de empresas neste índice, foram encontradas evidências de retornos anormais positivos (LIMA, 2011).

Assim, uma hipótese levantada é se o tema vem ganhando importância ao longo do tempo, de modo que os investidores

valorizam mais empresas que adotam comportamentos socioambientais corretos.

Quanto ao ICO2, foi identificado um estudo que buscou captar melhorias nos retornos das ações de empresas que ingressaram no índice, ou seja, que compuseram sua primeira carteira. A pesquisa de Barbosa et al. (2013) não rejeitou a hipótese nula de que o anúncio da participação do índice não levou a impactos nos retornos das ações das empresas em questão. Assim, os autores sugerem que o anúncio da participação no ICO2 não influenciou no retorno das ações das empresas.

Já em relação ao custo de capital, Cazzari e Lima (2012) buscaram entender se os acionistas valorizam empresas ambientalmente responsáveis. A partir de um modelo modificado do CAPM, os autores não conseguiram inferir que a participação no ICO2 leva a um menor custo de capital próprio. Ademais, também não foi possível concluir que os acionistas, necessariamente, valorizam empresas ambientalmente responsáveis.

Por fim, o trabalho de Viviani et al. (2014) analisa se é possível correlacionar a presença no ICO2 com indicadores de desempenho empresarial (margem líquida, giro do ativo, taxa de retorno sobre o investimento, entre outros). A conclusão dos autores foi a não observância de correlação estaticamente significativa entre a participação no ICO2 e indicadores de desempenho empresarial.

O presente trabalho busca responder a uma sugestão de pesquisa futura apontada por Barbosa et al. (2013): o fato de uma empresa ingressar ou deixar o ICO2 é relevante para o seu nível de rentabilidade? Além disso, procura-se verificar se, ao contrário de pesquisas nacionais e internacionais anteriores a esta, é possível detectar relação positiva entre desempenho financeiro e socioambiental.

A partir de uma amostra de dados atualizada (2012 a 2015), busca-se contribuir para o conhecimento sobre a valorização atribuída por investidores a investimentos socialmente responsáveis. Em seguida, comparam-se os resultados com as pesquisas já realizadas quanto ao tema.

2.5. Retorno Anormal

O método do estudo de eventos se propõe a analisar a relevância estatística de retornos anormais. Sendo assim, é importante definir qual será a forma de calcular o retorno teórico de uma ação e compará-lo com o seu retorno real. De acordo com MacKinley (1997), existem modelos econômicos e modelos estatísticos.

Em trabalho de Brown e Warner (1985), analisou-se a influência do uso de retornos diários de ações na metodologia do estudo de

eventos. Neste estudo, são encontradas formas estatísticas de se calcular o excesso de retorno de uma ação. São elas:

- a) Retornos ajustados à média: nesta equação, o pesquisador compara o retorno real verificado em determinado dia com a média aritmética dos retornos diários ao longo de determinado período.

$$A_{i,t} = R_{i,t} - \bar{R}_i \quad (2)$$

Em que:

- $A_{i,t}$ é o excesso de retorno diário da ação “i” no dia “t”;
- $R_{i,t}$ é o retorno diário real verificado da ação “i” no dia “t”;
- \bar{R}_i é a média aritmética dos retornos diários da ação “i”

- b) Retornos ajustados ao mercado: similar à equação anterior, esta fórmula compara o retorno diário real com o retorno diário do mercado, geralmente pautado em um índice amplamente aceito.

$$A_{i,t} = R_{i,t} - R_{m,t} \quad (3)$$

Em que:

- $R_{m,t}$ é o retorno do mercado no dia “t”

- c) Retornos ajustados ao mercado e ao risco: trata-se de uma forma de cálculo baseada na técnica de mínimos quadrados (OLS), que é utilizada para estimar os parâmetros de um modelo de regressão linear. De acordo com Soares et al. (2002), este modelo é mais eficaz do que os apresentados anteriormente. Logo, foi adotado nesta pesquisa.

$$A_{i,t} = R_{i,t} - (\alpha_{i,t} + \beta_i R_{M,t}) \quad (4)$$

Em que:

- $(\alpha_{i,t} + \beta_i R_{M,t})$ é o retorno esperado da ação “i” para o dia “t”

Uma das principais diferenças entre os modelos estatísticos e os modelos econômicos está na existência de hipóteses restritivas que suportam a base teórica desses. Os modelos econômicos brevemente apresentados aqui são o Capital Asset Pricing Model (CAPM) e o Arbitrage Price Theory (APT).

O CAPM foi apresentado na década de 1960 por Sharpe (1964) e Lintner (1965) com o objetivo de determinar qual seria o retorno de um ativo de acordo com a sua sensibilidade a movimentos da carteira de mercado. Seus autores adotaram hipóteses restritivas, tais como: possibilidade de eliminação total do risco diversificável, não existência de custos de transação, simetria de informações no mercado, entre outras (PÓVOA, 2012).

O retorno anormal medido pelo CAPM é:

$$A_i = R_{i,t} - (R_f + \beta_i \times (R_m - R_f)) \quad (5)$$

Em que:

- R_f é a taxa livre de risco;
- β_i é o beta da ação “i”;
- $(R_m - R_f)$ é o prêmio de risco

Em suma, o CAPM propôs que o retorno de uma ação é uma relação linear entre o prêmio de risco do mercado e o risco sistemático da ação. Sua base teórica está vinculada aos estudos de Markowitz sobre diversificação de carteiras. Embora seja uma relação simples, seu uso é expressivo em trabalhos científicos.

Já o modelo APT baseia-se no pressuposto de que o retorno esperado de uma ação é resultante de um relação linear de “k” fatores e da não-existência de arbitragem. Em outras palavras, a noção do CAPM de que o retorno de uma ação depende da sensibilidade a apenas um fator – o beta – é estendida para outros. Assim, o retorno pode ser afetado por diversos fatores macroeconômicos, que não são especificados pelo modelo original de Ross do ano de 1976.

$$A_{i,t} = R_{i,t} - (E(R_{i,t}) + \beta_{i,1}F_1 + \dots + \beta_{i,k}F_k) \quad (6)$$

O termo $\beta_{i,k}F_k$ representa o beta da ação “i” ao fator “k” multiplicado pelo fator “k”.

3. METODOLOGIA

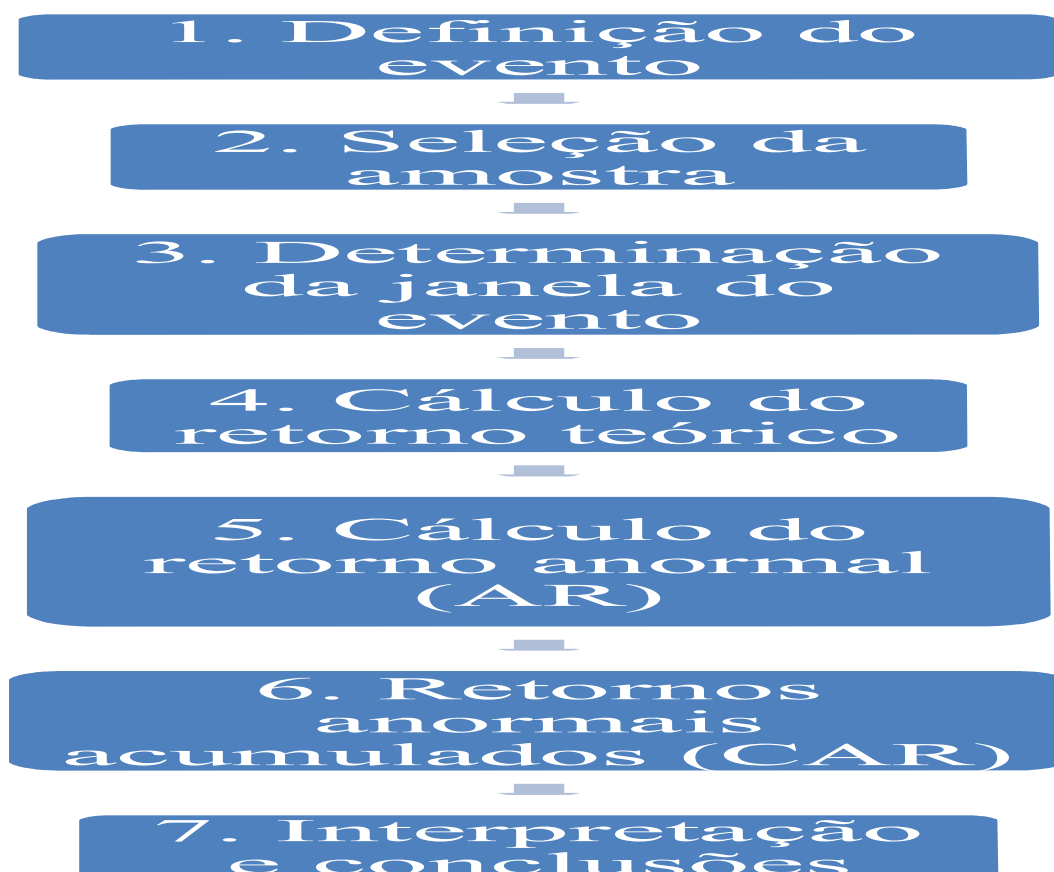
A presente pesquisa tentou identificar mudanças significativas nos níveis de rentabilidade de empresas que ingressaram ou saíram do ICO2. Para atingir este objetivo, a metodologia aplicada foi a de estudo de eventos, que será apresentada no decorrer deste capítulo.

Um estudo de eventos procura determinar se um evento ou um anúncio causou movimentos anormais na cotação da ação de

determinada empresa. Os retornos anormais são calculados pela diferença entre o retorno atual da ação e seu retorno esperado (BENNINGA, 2008).

De modo a facilitar a compreensão e a aplicação da metodologia, seguem abaixo os procedimentos ou etapas básicas que foram utilizados neste estudo de eventos. São eles:

Figura 2: Etapas do estudo de eventos



Fonte: adaptada de MacKinlay (1997)

3.1. Definição do Evento e Seleção da Amostra

Primeiramente, houve a definição do evento que será estudado pela pesquisa. Trata-se do ingresso ou saída de determinada empresa do ICO2, seja por vontade própria ou por não cumprimento dos requisitos definidos pela metodologia do índice.

Em seguida, determinou-se o conjunto de empresas que serão analisadas e que comporão a amostra. Foram selecionadas aquelas que participaram do ICO2 no período de março de 2012 a janeiro de 2015. Notou-se que a carteira do índice é atualizada a cada trimestre, logo foi preciso analisar cada composição no intervalo de tempo entre 2012 e 2015. Tais mudanças na constituição do ICO2 foram verificadas na base de dados Económica.

Dado que esta pesquisa visa estudar as empresas que entraram ou saíram do índice ao longo do período, as ações que se mantiveram no índice ao longo do tempo foram excluídas. Assim, restaram 21 empresas. Deste total, foram retiradas 5 empresas que entraram e saíram do índice ao longo período.

Ademais, as empresas Redecard e Tele Norte Leste não foram negociadas em outubro e abril de 2012, respectivamente. Com o objetivo de não comprometer os resultados, tais empresas foram excluídas da amostra.

Em razão da pouca quantidade de dados, as ações da Cosan Logística e Klabin foram eliminadas. A primeira porque começou a ser cotada em outubro de 2014 e a segunda em virtude de suas cotações terem se iniciado apenas três meses antes de ingressar no índice.

Enfim, a amostra final ficou com 12 empresas, sendo quatro ingressantes e oito excluídas. São elas:

Tabela 3: Empresas Incluídas no ICO2

Empresa	Código Bolsa	Data de Ingresso
Banco Bradesco SA	BBDC3	out/13
Embraer SA	EMBR3	jul/13
Oi SA	OIBR4	jul/12
Ultrapar Participações SA	UGPA3	jul/13

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 4: Empresas Excluídas do ICO2

Empresa	Código Bolsa	Último mês no índice
All América Latina Logística SA	ALLL3	mar/14
Braskem SA	BRKM5	set/14
Centrais Elétricas Brasileiras SA	ELET3	jun/12
Eletropaulo	ELPL4	jun/13
Gol Linhas Aéreas Inteligentes SA	GOLL4	set/13
MMX Mineração e Metálicos SA	MMXM3	mar/14
OGX Petróleo e Gas Participações SA	OGXP3	dez/13
PDG Realty	PDGR3	mar/14

Fonte: elaborada pelo autor

3.2. Linha do tempo do evento

A fim de facilitar a análise dos dados coletados da amostra, é comum que os valores de uma série sejam divididos em janelas que têm diferentes propósitos. Apesar de não haver um formato único na

construção da linha do tempo de um estudo de eventos, foram adotados três tipos de janelas. São elas:

Figura 3: Linha do Tempo do Estudo de Eventos



Fonte: adaptada de McKinlay (1997) e Benninga (2008)

A janela de estimação procurou revelar qual seria o comportamento padrão ou normal da ação. Assim, seus valores serviram para estabelecer os parâmetros utilizados no modelo de regressão linear. Ademais, influenciaram o retorno previsto das ações e seus retornos anormais.

Já a janela de eventos procura revelar se o anúncio do evento foi antecipado ou postecipado pelo mercado. Em outras palavras, buscou-se entender se o evento gerou impactos relevantes antes, durante ou após o acontecimento objeto de análise do estudo.

Por último, a janela pós-evento costuma entender o desempenho de longo prazo da ação após o evento. Na prática, foram identificados poucos estudos que se debruçaram especificamente nessa janela. Dada a escassez de cotações, esta pesquisa não se debruçou sobre os dados especificamente deste período de tempo.

Neste trabalho, a janela de estimação corresponde a, aproximadamente, um ano antes do evento. Em termos de dias, são 250 dias úteis em média. Já a janela do evento contou com um total de 11 dias, especificamente entre os dias -5 (cinco dias antes do evento) e +5 (cinco dias após o evento).

Para compor a janela de estimação, utilizou-se a base de dados Bloomberg em que foram coletados as séries relativas às cotações das ações e do desempenho do índice Ibovespa.

3.3. Retornos Teórico, Anormal e Acumulado

Definida a linha do tempo do evento, o próximo passo foi calcular o retorno teórico ou esperado da ação para cada dia da série. Adotou-se o modelo ajustado ao mercado e ao risco, que é uma regressão linear simples a partir dos valores de fechamento verificados ao longo da janela de estimação. Sua fórmula é:

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{Mt} \quad (7)$$

Em que:

- R_{it} é o retorno esperado da ação.
- α_i é o coeficiente linear da reta de regressão.
- β_i é o beta da ação, ou a covariância entre os retornos da ação e do mercado.
- R_{Mt} é o retorno de mercado.

De posse dos retornos esperados da ação para cada dia, compararam-se tais valores com o retorno efetivamente alcançado. Achou-se, assim, o retorno anormal da ação, de acordo com o retorno ajustado ao mercado e ao risco elucidado no capítulo dois.

Com o objetivo de trabalhar com dados cuja distribuição de frequências seja aproximadamente simétrica, foi feita uma adaptação a partir do uso de capitalização contínua. Desta forma, a transformação dos dados foi:

$$R_{it} = \ln \frac{P_t}{P_{t-1}} \quad (8)$$

Em que:

- R_{it} é o retorno logaritimizado da ação “i” na data “t”
- P_t é o preço da ação na data “t”
- P_{t-1} é o preço da ação na data “t-1”

De posse dos retornos anormais, calcularam-se os retornos anormais acumulados (CAR) da janela de evento:

$$CAR_t = \sum_{j=1}^t AR_{T_1+j} \quad (9)$$

Em que:

- CAR_t são os retornos anormais acumulados;
- $\sum_{j=1}^t AR_{T_1+j}$ é a soma dos retornos anormais

3.4. Teste de hipótese

Neste trabalho foram realizados dois testes de hipóteses para entender a relevância de resultados achados. Desta maneira,

calcularam-se testes t que identificaram a significância estatística dos valores dos retornos anormais (AR) e dos retornos anormais acumulados (CAR).

A significância dos retornos anormais foi verificada a partir da seguinte equação:

$$t_{AR_{i,t}} = \frac{AR_{i,t}}{S_{AR_i}} \quad (10)$$

Em que:

- $t_{AR_{i,t}}$ é o valor do teste t
- $AR_{i,t}$ é o retorno anormal da ação “i” no tempo “t”
- S_{AR_i} é o erro padrão da equação 7

Já os retornos anormais foram testados pela seguinte relação:

$$t_{CAR_{i,t}} = \frac{CAR_{i,t}}{S_{CAR_i}} \quad (11)$$

Em que:

- $CAR_{i,t}$ é o retorno anormal acumulado da ação “i” no período “t”
- S_{CAR_i} é o erro padrão do retorno anormal acumulado

A fórmula que descreve o S_{CAR_i} é:

$$S_{CAR_i} = \sqrt{L \times S_{AR_i}^2} \quad (12)$$

Em que:

- L é a quantidade de retornos anormais somados

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados desta pesquisa a partir de duas maneiras: estatística descritiva e estudo de eventos. Sendo assim, buscou-se entender melhor o ainda pouco explorado ICO2 e avançar nos estudos sobre investimentos socialmente responsáveis no Brasil.

4.1. Estatística Descritiva

Antes de partir para o estudo de eventos propriamente, a estatística descritiva procurou ter um primeiro contato com a amostra da pesquisa. Desta forma, foram observadas as medidas de média, desvio padrão, coeficiente de variação, curtose, assimetria e teste de Jarque Bera (JB) das empresas verificadas.

Os resultados obtidos foram:

Tabela 5: Estatística Descritiva

Ação	Média	Desvio Padrão	Coeficient e Variação	Curtose	Assimetri a	JB
ALLL3	-0,001398	0,02571 6	-18,394850	12,75207 4	1,560033	0,00000 0
BBDC3	0,001578	0,01882 7	11,930925	3,272563	0,153526	0,39420 0
BRKM5	-0,000380	0,01669 0	-43,921053	4,736287	-0,622856	0,82920 0
ELET3	-0,001701	0,02206 1	-12,969430	6,759265	-0,307433	0,00000 0
ELPL4	-0,005597	0,02604 7	-4,653743	4,688271	0,344549	0,00000 0
EMBR3	0,001794	0,02085 5	11,624861	4,755272	0,113201	0,00000 0
GOLL4	0,000491	0,03571 1	72,731161	4,404667	0,650605	0,00000 0
MMXM3	-0,006859	0,06686 1	-9,747922	6,800646	0,752069	0,00000 0
OGXP3	-0,012702	0,09973 6	-7,851992	7,148023	-0,383376	0,00000 0
OIBR4	-0,002566	0,02951 5	-11,502338	26,26596 3	-2,961109	0,00000 0
PDGR3	-0,003437	0,03241 4	-9,430899	3,248463	0,190252	0,32160 0
UGPA3	0,000445	0,01418 1	31,867416	6,154005	-0,039142	0,00000 0

Fonte: elaborada pelo autor.

Os valores relativos ao retorno diário médio evidenciaram o baixo desempenho das empresas do ICO2, em que quase 70% da amostra apresentou valores diários negativos. O valor médio diário máximo foi de 0,1794%, relacionado à Embraer.

O coeficiente de variação (CV), medida de dispersão relativa dos dados, teve uma variedade de valores. A Eletropaulo apresentou o menor CV em módulo e a Gol Linhas Aéreas Inteligentes teve o maior CV. Existe a chance de tal diferença de resultados ser relacionada aos setores em que as empresas atuam.

Todas as ações obtiverem curtose superior a três, fato que indica que suas funções de probabilidade são leptocúrticas. Logo, há chances superiores a distribuição normal de se obterem valores distantes da média. Quanto à assimetria, a maior parte da amostra apresentou valores positivos.

Por fim, o teste de Jarque-Bera (JB) testou a hipótese nula de normalidade da série de dados. As ações do Banco Bradesco, da Braskem e da PDG demonstraram distribuição normal, ao passo que as demais tiveram tal hipótese fortemente rejeitada devido ao seu baixo p-valor.

4.2. Estudo de Eventos

A próxima forma de análise foi sob a ótica dos retornos anormais verificados no período entre os cinco dias anteriores ao evento e os cinco dias após. Além de analisar cada dia independentemente, foi estudado também o retorno acumulado de cada uma das empresas.

Primeiramente, são apresentados os resultados para as ações cujo evento é o ingresso no ICO2:

Tabela 6: Empresas Ingressantes no ICO2

Tempo	OIBR 4	EMBR3	UGPA3	BBDC3
AR_{-5}	1,84%	-1,49%	-1,68%	-0,03%
AR_{-4}	5,33%**	-2,78%	-0,01%	-0,65%
AR_{-3}	-0,32%	0,94%	2,52%*	0,49%
AR_{-2}	0,14 %	1,09%	3,96%***	1,85%
AR_{-1}	-1,31%	0,74%	0,27%	-2,21%
AR_0	2,74%	1,69%	0,47%	0,07%
AR_{+1}	4,57%*	0,82%	-1,01%	0,67%
AR_{+2}	4,27%	0%	0,04%	0,67%
AR_{+3}	0,56%	-2,81%	-0,56%	-0,59%
AR_{+4}	2,07%	2,24%	-0,58%	0,61%
AR_{+5}	3,17%	0,04%	0,20%	-0,60%
$CAR[-1,+1]$	4,17%	3,24%	-0,26%	-1,47%
Estatística t	0,90	0,95	-0,11	-0,91
$CAR[-5,+1]$	12,97%*	1,00%	4,53%	0,19%
Estatística t	1,84	0,19	0,98	0,04
$CAR[-5,+5]$	23,04%***	0,48%	3,62%	0,28%
Estatística t	2,6	0,07	0,78	0,05

Os símbolos ***, ** e * indicam a significância estatística a 1%, 5% e 10%, respectivamente. Fonte: elaborada pelo autor

A partir da tabela seis, observou-se que a ação OIBR4 foi a que apresentou maior quantidade de retornos anormais significativamente relevantes. Seu retorno anormal acumulado entre os dias -5 e +5 foi superior a 20% e significativa a 1%. Além disso, houve retornos anormais positivos e significantes nos dias -4, +1 e no acumulado entre -5 e +1.

Além da OIBR4, apenas a UGPA3 apresentou retornos anormais significantes, especificamente nos dias -3 e -2. Não foram verificados retornos anormais relevantes nas demais empresas, o que sugere que o ingresso no ICO2 não afetou seus níveis de rentabilidade.

Já quanto às empresas que deixaram o ICO2, os resultados verificados foram os seguintes:

Tabela 7: Empresas Excluídas no ICO2 (1)

Tempo	ALL3	ELET3	ELPL4	GOLL4
AR_{-5}	-1,03%	1,14%	2,10%	-1,49%
AR_{-4}	-0,14%	0,25%	2,18%	-0,69%
AR_{-3}	0,62%	2,80%	-4,18%*	-0,35%
AR_{-2}	-0,36%	1,68%	-1,68%	-0,30%
AR_{-1}	3,18%	-0,51%	-2,03%	3,05%
AR_0	3,42%	-0,11%	-0,19%	-1,55%
AR_{+1}	0,05%	1,12%	-2,88%	1,87%
AR_{+2}	-1,65%	0,42%	-1,40%	-0,77%
AR_{+3}	-0,21%	-0,68%	1,40%	-0,81%
AR_{+4}	-2,09%	-2,31	5,95%***	-1,11%
AR_{+5}	-1,80%	-0,07%	5,44%**	-1,43%
$CAR[-1,+1]$	6,66%	0,5%	-5,10%	3,37%
Estatística t	1,62	0,15	-1,25	0,61
$CAR[-5,+1]$	5,74%	6,34%	-6,38%	0,54%
Estatística t	0,91	1,24	-1,02	0,06
$CAR[-5,+5]$	-0,01%	3,74%	4,70%	-3,58%
Estatística t	0	0,58	0,60	-1,13

Os símbolos ***, ** e * indicam a significância estatística a 1%, 5% e 10%, respectivamente. Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 8: Empresas Excluídas no ICO2 (2)

Tempo	MMXM3	OGXP3	PDGR3	BRKM5
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

AR_{-5}	3,68%	9,02%	-0,31%	3,78%
AR_{-4}	-2,87%	-10,17%	-3,69%	0,73%
AR_{-3}	0,95%	16,63%*	0,64%	3,32%
AR_{-2}	-5,78%	5,15%	3,54%	0,51%
AR_{-1}	-0,26%	3,61%	1,22%	-1,52%
AR_0	11,54%*	4,96%	-0,04%	-1,90%
AR_{+1}	-2,37%	0,76%	0,34%	-0,99%
AR_{+2}	4,13%	16,49%*	-1,66%	-0,25%
AR_{+3}	4,22%	-6,47%	3,21%	-1,84%
AR_{+4}	-4,91%	-0,01%	-0,06%	0,74%
AR_{+5}	1,73%	13,94%	9,30%***	-1,96
$CAR[-1,+1]$	8,91%	9,33%	1,52%	-4,42%*
Estatística t	0,85	0,61	0,34	-1,78
$CAR[-5,+1]$	4,89%	29,96%	1,70%	3,92%
Estatística t	0,31	1,28	0,25	1,03
$CAR[-5,+5]$	10,06%	53,91%*	12,49%	0,61%
Estatística t	0,50	1,84	1,44	0,13

Os símbolos ***, ** e * indicam a significância estatística a 1%, 5% e 10%, respectivamente. Fonte: elaborada pelo autor

A tabela 7 revelou que apenas a ELPL4 teve retornos anormais significantes, especificamente nos dias -3, +4 e +5, sendo o primeiro negativo e os demais positivos. A ALL3, ELET3 e GOLL4 obtiveram valores próximos a 0 e sem relevância estatística.

Por último, a tabela 8 mostrou que três quartos das empresas tiveram retornos anormais positivos e significantes, sendo que a OGXP3 apresentou retornos anormais acumulados entre os dias -5 e +5 superior a 50%. Por outro lado, a BRKM5 teve resultado negativo com a saída do ICO2.

Enfim, observou-se que tanto no grupo das que ingressaram quanto das que saíram do índice, a maioria dos retornos anormais relevantes foram positivos. Dentre as ingressantes, todos os retornos anormais destacados foram positivos. Já entre as que saíram, houve duas empresas com retorno anormal negativo significativo.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho procurou contribuir para o conhecimento acerca de investimentos socialmente responsáveis no Brasil.

Especificamente, debruçou-se sobre o Índice de Carbono Eficiente (ICO2), ferramenta recém-criada pela BM&FBovespa que busca reunir empresas consideradas carbono eficientes.

Sob a ótica da estatística descritiva, foi detectado que mais da metade da amostra obteve retornos diários médios negativos, o que caracteriza um baixo desempenho. Ressalta-se que tal performance pode ser melhorada no futuro em virtude do crescimento da economia brasileira e do mercado de ações em geral.

Com foco na metodologia do estudo de eventos, foram criados os grupos das que empresas que ingressaram e das que saíram do índice. Em termos de significância, identificaram-se casos de ações que, ao deixarem o índice, tiveram retornos negativos e, por outro lado, ações ingressantes que tiveram aumento na rentabilidade.

Desta forma, esta pesquisa representou um avanço no entendimento acerca do ICO2 uma vez que, ao contrário dos resultados de Barbosa et al. (2013), foi possível detectar retornos anormais positivos e significantes em empresas ingressantes no índice. Ademais, houve aquelas que deixaram a carteira e obtiveram retornos anormais negativos e significantes.

Em suma, procurou-se cumprir suprir uma lacuna existente nas pesquisas sobre investimentos socialmente responsáveis no Brasil. Buscou-se entender, sob a ótica do ICO2, se os investidores brasileiros valorizam uma organização que se compromete em ser carbono eficiente. Até então, tal estudo havia sido feito apenas no momento do surgimento da carteira.

Visto que o índice é recente e existem ainda poucos dados históricos, existe a possibilidade de que resultados com perfil mais significativo venham a ocorrer em um período de tempo maior do que o verificado. Assim, o comportamento das ações seria afetado pela presença ou não no índice no médio ou longo prazo.

Como principal sugestão de pesquisas futuras, indica-se a necessidade de reunir maior número de dados. Conforme a amostra cresça, é provável que os resultados sejam cada vez mais confiáveis e reveladores. Neste momento, este trabalho buscou ser um primeiro passo para entender os efeitos que possam existir entre a permanência de uma empresa no ICO2 e seu retorno para os acionistas.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, Patrícia Almeida (org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2a edição, 2010.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARBOSA, J. S.; ALTOÉ, S. M. L.; SILVA, W. V.; ALMEIDA, L. B. Índice carbono eficiente (ICO2) e retorno das ações: um estudo de eventos em empresas não financeiras de capital aberto. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 7, n. 19, p. 59-69, 2013.

BAUER, R.; DERWALL, J.; OTTEN, R. The Ethical Mutual Fund Performance Debate: New Evidence from Canada. **Journal of Business Ethics**, v. 70, p.111-124, 2006.

BENNINGA, Simon. **Financial Modeling**. Massachusetts: MIT Press, 3ª edição, 2008

BOLSA BRASILEIRA DE MERCADORIAS, AÇÕES E FUTUROS (BM&FBOVESPA). Índice de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em:
<<<http://www.isebvmf.com.br/>>>. Acesso em 14/07/2015.

BOLSA BRASILEIRA DE MERCADORIAS, AÇÕES E FUTUROS (BM&FBOVESPA). Índice de Carbono Eficiente. Disponível em:
<<<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/ICO2-Metodologia-pt-br.pdf>>>. Acesso em 02/09/2015.

BOLSA BRASILEIRA DE MERCADORIAS, AÇÕES E FUTUROS (BM&FBOVESPA) site. Disponível em:
<<<http://www.bmfbovespa.com.br>>>. Acesso em 18/07/2015

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BROWN, S., WARNER, J. Using Daily Stock Returns. The case of Event Studies. **Journal of Financial Economics**, v. 4, p.3-31, 1985.

CAMPOS, F. M.; LEMME, C. F., Investimento Socialmente Responsável no Mercado de Capitais: Análise do Desempenho de Índices Internacionais e Fundos de Ações brasileiros que Consideram Questões Ambientais e Sociais, **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 1-21, 2009.

CARROL, A.B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Man-agement of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, v. 34, no 4, pp. 39-48, jul./ago. 1991.

CARVALHAL, A.; TAVARES, E. Does Social Responsibility Enhance Firm Value and Return in Brazil?. **Corporate Ownership & Control**, v.10, issue 2, p.253-257, 2013.

CAZZARI, R. B.; LIMA, I. S.. A relação entre empresas que participam do ICO2 e o custo de capital próprio. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 12, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2012.

CHEUNG, A. Do Stock Investors Value Corporate Sustainability? Evidence from an Event Study. **Griffith University Working Paper**, 2009.

COHEN, M.; COSTA, L. S. V. Projetos de Desenvolvimento Sustentável para Unidades de Conservação Ambiental Urbanas: Entendimento da Questão e Levantamento da Rede de Stakeholders. **XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, Brasil. CD-ROM, 2004.

CUNHA, F. A. F. S.; SAMANEZ, C. P. Análise de desempenho dos investimentos sustentáveis no mercado acionário brasileiro. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, 24 (2), pp. 420-434, 2014.

DERWALL, J.; KOEDIJK, K. Socially Responsible Fixed-Income Funds. **Tilburg University Working Paper**, 2008.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI) site. Disponível em: <<<http://www.sustainability-indices.com>>>. Acesso em 02/08/2015.

FREDERICK, W. C. **From CSRI to CSR2: The maturing of business-and-society thought**. Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978.

FREEMAN, R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, R. E. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", **New York Times Magazine**, set. 1970.

HULL, John C. **Option, Futures & Other Derivatives**. New Jersey: Prentice-Hall, 6th edition, 2008.

LIMA, B.Q.A. **Efeitos nos Retornos das Ações da Inclusão de Empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa**. Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.

LINTNER, J., Security prices, risk and maximal gains from diversification. **Journal of Finance**, v.20, nº4, pp.587 - 615, 1965.

MACEDO, F., BARBOSA, H., GALLEGARI, I., MONZONI, M., SIMONETTI, R., (2012). **O Valor do ISE: principais estudos e a perspectiva dos investidores**, São Paulo: BM&fbovespa.

MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. S.; MACHADO, M. R.; SIQUEIRA, J. R. M. Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. **Revista de Ciências da Administração**, 14 (32), pp. 141-156, 2012.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; CORRAR, L. J., Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo. *Revista Universo Contábil*, v. 5, n. 2, p. 24-38, 2009.

MACKINLAY, A. Event Studies in Economic and Finance. **Journal of Economic Literature**, v. XXXV, p. 13-39, 1997.

MALLET, J.; MICHELSON, S. Green Investing, Socially Responsible Investing, or Index Funds? **Stetson University Working Paper**, 2005.

MALLIN, C. A; SAADOUNI, B; BRISTON, R. J. The Financial Performance of Ethical Investment Funds. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 22, n.4, pp.483 - 496, 1995.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA site. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/upd_blob/0012/12425.pdf>>. Acesso em 21/07/2015

MELO, R. A.; MANHÃES, J. V. P.; MACEDO, M. A. S. Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo sob a ótica do Índice de Sharpe. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n.28, pp. 75-104, 2012.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n.2, pp. 243, 2004.

ORO, I. M.; RENNER, S.; BRAUN, M. Informações de Natureza Socioambiental: Análise dos Balanços Sociais das Empresas Integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bm&fBovespa. **Revista de Administração da UFSM**, 6, edição especial, pp. 879-893, 2013.

PLANTINGA, A.; SCHOLTENS, B. Socially Responsible Investing and Management style of Mutual Funds in the Euronext Stock Markets. **Groningen University Working Paper**, 2001.

PÓVOA, A.; **Valuation: como precificar ações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012;

REIS, E. M., MOREIRA, M. A. e FRANÇA, R. S., Investimento em Meio Ambiente e o Desempenho Econômico das Empresas Aderidas ao Índice Carbono Eficiente - ICO2, **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 4, p. 372-386, 2013.

SÁNCHEZ, J; SOTORRÍO, L. Performance of European SRI Funds vs Conventional Funds. **Revista AECA**, v.83, p.1-16, 2005.

SOARES, R.O; ROSTGANO, L.M; SOARES, K.T.C. Estudo de evento: o método e as formas de cálculo do retorno anormal. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26. **Anais**. Salvador, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. e JAFFE, Jeffrey F.; **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 2008;

SCHRÖDER, M. Is there a Difference? The Performance Characteristics of SRI Equity Indexes. **ZEW Centre for European Economic Research Paper**, v. 5, 2005.

SHARPE, W. F., Capital Asset Prices: a Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk, **Journal of Finance**, v. 19, n. 3, p. 425-442, 1964.

STATMAN, M. Socially Responsible Mutual Funds. **Canyon University Working Paper**, 2000.

TEIXEIRA, E. A., NOSSA, V. , FUNCHAL, B. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e os Impactos no Endividamento e na Percepção de Risco, **Revista de Contabilidade Financeira**, v.22, n.55, pp. 29-44, 2011.

UNITED NATIONS. (1992) **Agenda 21**, New York: United Nations Division for Sustainable Development.

VIVIANI, S.; MOURA, G. D.; MACÊDO, F. F. R. R.; SILVA, T. P. A evidenciação ambiental e os indicadores de desempenho ambiental empresarial de companhias abertas participantes do Índice Carbono Eficiente (ICO2). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 2, p. 18-35, 2014.

WODD, D. J. "Corporate Social Performance Revisited". **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, pp. 691-718, 1991.

Responsabilidade Social Corporativa: o que Temos Ensinado aos Nossos Alunos?

Helio Irigaray
Darliny Oliveira

Resumo

Na ordem mundial contemporânea, figura, de forma cada vez mais ampla, a preocupação atual permeada pela premência da adoção da responsabilidade social corporativa. Empresas, governo, academia e sociedade abordam as diversas faces do tema e um consenso parece emergir: não se pode relegar o assunto ao discurso perene, faz-se necessário desenvolver ações efetivas e promover o engajamento e o comprometimento das organizações na missão de incutir a responsabilidade social corporativa na realidade prática das organizações. Este trabalho pretende sugerir que um caminho possível para a inclusão de RSC na agenda das organizações é incluí-la nos programas que capacitam os líderes das organizações, os cursos de MBA – *Master in Business Administration*. Esta sugestão coloca as escolas de negócio como agentes importantes para a ampliação da conscientização e promoção do engajamento dos líderes organizacionais.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Educação Executiva; MBA.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido tema de amplas discussões tanto nos meios empresariais quanto nos acadêmicos (Gonçalves-Dias et al., 2007), já tendo sido retratada como estratégia que pode contribuir para o desempenho financeiro das empresas (Annandale; Taplin, 2003), uma resposta estratégica a pressões institucionais sofridas pelas empresas (Ventura, 2003), um mero discurso de marketing (Wolf, 2001), ou ainda, uma atividade pós-lucro (Kang, 1995).

A academia tem focado seus esforços de pesquisa em confrontar os discursos das empresas com suas práticas socioambientais, trabalhistas e processos judiciais que enfrentam (Irigaray, 2014; Gonçalves-Dias et al., 2007)). De fato, há uma tendência em se argumentar que seja difícil mensurar se estas ações de RSC são responsivas e que, no limite, não passam de meros retratos pitorescos de *greenwashing* (Banerjee, 2007).

Já no mundo empresarial, RSC tem ocupado um espaço cada vez mais relevante (Siqueira, 2015). De fato, as questões socioambientais tem permeado o cotidiano dos departamentos de Contabilidade (elaboração de relatórios de sustentabilidade, como por exemplo o GRI Report, que é um documento compulsório para

obtenção de linhas de crédito em instituições como o IFC (*Internacional Finance Corporation*) e o BNDES, Marketing (ações de comunicação que melhorem a imagem social da companhia, visando a aumentar sua participação de mercado e *brand equity*), Recursos Humanos (políticas de diversidade, saúde e segurança no ambiente de trabalho, comunicação para o público interno, visando melhorar o clima organizacional e aumentar o engajamento dos empregados), Projetos (relacionamento com os múltiplos *stakeholders*), bem como nos de Finanças e Operações (mitigação de riscos, impactos financeiros dos eventuais riscos socioambientais).

Todavia, se RSC se tornou tão relevante para as empresas, em que medida os currículos de dos programas de educação executiva, principalmente, os MBAs, refletem estas mudanças? Ou seja, o que temos ensinado aos nossos alunos sobre RSC? Esta é a questão investigativa que pautou este estudo.

Para respondê-la, conduzimos uma pesquisa empírica analisando os programas e as ementas de cursos de educação executiva no Brasil. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo.

Entendemos que a relevância deste estudo jaz, então, no fato de elucidar em que medida as escolas de negócios têm respondido às novas demandas mercadológicas.

Este trabalho está dividido em seis seções além desta introdução. Na próxima, resgatamos as discussões sobre o *constructo* de RSC e em seguida o conceito de educação executiva aqui abordado. A quarta seção aborda nosso percurso metodológico de coleta e tratamento dos dados. Na quinta, apresentamos os resultados da pesquisa, os quais são discutidos na sexta e última seção.

RSC: do que estamos falando?

Na literatura, encontram-se estudos sobre RSC desde o final do século XIX, mas somente na última metade do século passado eles entraram definitivamente na pauta da academia. Até meados de 1920, predominava o entendimento de que a corporação existia para o benefício de seus acionistas e que os diretores corporativos teriam livre arbítrio apenas quanto aos meios de se alcançar esse benefício ao acionista, não podendo usar os lucros para outros fins (Banerjee, 2007). Esse conceito foi embasado legalmente na decisão da Suprema Corte de Michigan, tomada em 1916, a favor dos acionistas no caso *Dodge versus Ford*, quando Henry Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, em aumento de salários e na constituição de um fundo de reserva para eventuais perdas de receitas (Stout, 2007).

Após os efeitos da Crise de 1929, o entendimento de que a corporação deve responder apenas aos seus acionistas começou a ser

fortemente rebatido, principalmente por pesquisadores, os quais começaram a argumentar que os acionistas eram passivos proprietários que abdicavam o controle, e, assim, responsabilizavam a direção da corporação pelas tomadas de decisão (Ashley, Coutinho & Tomei, 2000).

Na segunda metade do século XX, alguns trabalhos questionaram as funções puramente econômicas da empresa na sociedade, como a maximização de lucros e a remuneração dos acionistas (Abrams, 1951; Frederick, 1960; Andrews, 1971; Galbraith, 1973). Todavia, eles não refletiam um consenso na academia. Outros pesquisadores, notadamente Levitt (1958), Johnson (1958) e Friedman (1962), referiam-se à RSC como uma *“nova tirania da moda e fantasia”* que poderia prejudicar os interesses comerciais (Levitt, 1958:17), e que a RSC tornar-se-ia *“um instrumento utilizado pelos homens poderosos para entrarem em novas áreas (‘nonbusiness areas’) a fim de aumentar seu poder e seu campo de influência na sociedade”* (Johnson, 1958: 72).

O principal argumento de Friedman (1962), em seu trabalho seminal, foi aquele segundo o qual a aplicação de recursos das organizações em projetos que não fossem voltados para geração de lucro para os acionistas, seria prejudicial à sociedade. Argumentava Friedman que a redução dos lucros provocaria menos reinvestimentos e, por consequência, redução na geração de empregos, na possibilidade de aumento de salários e no montante pago em impostos, que seriam revertidos em benefício da própria sociedade. Sob sua perspectiva, caberia aos donos das organizações decidirem como usar o dinheiro, e não aos gestores. Esta é a base da Teoria do Agente: gestores que usam recursos corporativos para o bem social o fazem somente para avançarem em suas agendas pessoais e promoverem as suas próprias imagens. Além disso, empresas poderiam estar sendo ineficientes na utilização dos recursos para a sociedade, visto que não seriam especializadas em gestão social, ou não teriam competência técnica para tanto. Entretanto, Friedman não se limitou apenas à dimensão pecuniária de RSC. Ele também reconheceu a importância das dimensões legal e ética para as empresas ao asseverar que é dever do administrador *“ganhar dinheiro, o tanto quanto possível, mas em conformidade com as regras básicas da sociedade, aquelas previstas em lei e os consagrados éticos”* (Friedman, 1970:22).

Posteriormente, Carroll (1979:38) avançou nesta discussão ao argumentar que *“a responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento”*. Esta perspectiva aporta à discussão de RSC uma dimensão espaciotemporal. A dimensão espacial (regional) é refletida na seleção lexical *“que uma sociedade tem”*; já a temporal jaz na *“em determinado momento”*.

Na tentativa de delimitar as fronteiras de RSC, Carroll (1991) propôs uma pirâmide com quatro níveis para se definir RSC: o primeiro seria a responsabilidade econômica, considerada a base que garantiria a sobrevivência da empresa; o segundo, a responsabilidade legal, com o devido cumprimento da legislação estabelecida para o funcionamento daquela organização; o terceiro nível, a responsabilidade ética, que seria o seguimento de princípios éticos e morais esperados da organização pela sociedade; e o quarto nível, a responsabilidade filantrópica ou discricionária, cuja aplicação seria, por exemplo, em ações filantrópicas não relacionadas ao desempenho comercial da empresa. Para Carroll, o conceito de RSC aporta a ideia de que as empresas não têm apenas obrigações econômicas e legais, mas responsabilidades éticas e discricionárias, as quais legitimam socialmente estas organizações.

Apesar de iluminadas por perspectivas diferentes, a maioria das pesquisas sobre RSC são realizadas sob as óticas regionais dos autores (McWilliams, Siegel & Wright, 2006). Na Figura 1, a seguir, estão ilustrados os principais conceitos de RSC nos trabalhos publicados nos EUA, Europa e Brasil, com as seleções lexicais provocadoras de nossas reflexões, sublinhadas.

AUTOR	DEFINIÇÕES
Frederick (1960: 60)	[RSC] significa que homens de negócio devem supervisionar a operação de um sistema econômico cheio de expectativas do público. [...] implica uma postura pública em relação aos recursos econômicos e humanos da sociedade [...] <u>vontade de ver que esses recursos são usados para grandes fins sociais</u> e não apenas para as circunstâncias de interesses estreitos privados e das empresas.
Friedman (1962: 120)	[...] <u>usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros</u> até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude.
Davis (1973: 312)	É a consideração e resposta da empresa para questões que ultrapassam exigências econômicas, técnicas e legais de realização <u>de benefício social juntamente com os ganhos tradicionais econômicos</u> que a empresa busca.
Carroll (1979: 500)	A responsabilidade social de uma empresa engloba as <u>expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas</u> que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento.
McWilliams & Siegel (2001: 117)	Ações que surgem para promover <u>algum bem social</u> para além dos interesses da empresa e daquelas exigidas por lei.
Comissão das Comunidades Europeias (2001: 4)	[RSC] é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base <u>voluntária</u> , contribuir para uma <u>sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo</u> .

AUTOR	DEFINIÇÕES
Whetten, Rands & Godfrey (2002: 374)	<u>Expectativas sociais</u> de comportamento corporativo [o qual] é alegado por uma das partes interessadas a ser esperado pela sociedade ou <u>moralmente necessário</u> e, portanto, justificadamente demandado por um negócio.
World Business Council (2002: 2)	[RSC] é o <u>compromisso contínuo</u> por parte das empresas para contribuir com o desenvolvimento econômico enquanto melhora a <u>qualidade de vida dos trabalhadores e seus familiares, bem como a comunidade e a sociedade em geral</u> .
Kotler & Lee (2005: 3)	Um compromisso para melhorar o bem-estar da comunidade passa por <u>práticas discricionárias de negócios e contribuição de recursos corporativos</u> .
Oliveira (2005: 3)	[RSC] diz respeito à maneira como as empresas agem, como impactam e como se relacionam com o meio ambiente e suas <u>partes legitimamente interessadas</u> (os chamados 'stakeholders', ou seja, empregados, fornecedores, governo e sociedade em geral).
<i>Global Reporting Initiative</i> (2012: 10)	[RSC é] uma ' <u>licença social de operação</u> ' da sociedade [...], a capacidade de uma organização para falar de aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas operações de um modo confiável e coerente <u>tem um valor muito alto hoje em dia</u> .
Instituto Ethos (2012)	[RSC] é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais <u>ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais</u> .

Figura 1: Definições de Responsabilidade Social Corporativa

Em sua maioria, os trabalhos sobre RSC associam-na às ações voluntárias das empresas (Carroll, 1979; Kotler & Lee, 2005) e, essencialmente, dividem-se em duas grandes perspectivas ontológicas.

A primeira se pauta pela lógica dos *shareholders* (Friedman, 1962, 1970; Kotler & Lee, 2005), na qual o único público ao qual a empresa deve prestar contas são os acionistas, e que o único objetivo das empresas é a maximização de seus lucros, conforme desvelado nas seleções lexicais *“usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros”*. Já a segunda perspectiva ontológica jaz na crença de que a criação de valor não deve ser produzida apenas para os acionistas, mas também para todos os *stakeholders*, ou seja, todos que têm interesse na empresa, como empregados, sindicatos, fornecedores, consumidores e a sociedade em geral (Instituto Ethos, 2012; Oliveira, 2005, 2008; McWilliams & Siegel, 2001), como evidenciado nas seleções lexicais *“ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais* (Instituto Ethos, 2012) e *“compromisso contínuo por parte das empresas para contribuir com o desenvolvimento econômico enquanto melhora a qualidade de vida*

dos trabalhadores e seus familiares, bem como a comunidade e a sociedade em geral” (Word Business Council, 2002).

Esta visão mais abrangente de RSC tem se tornado mais comum, pois está extrinsecamente ligada às recorrentes discussões sobre meio ambiente e desenvolvimento sustentável (World Business Council, 2002; Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Por outro lado, a literatura tem se ocupado em denunciar que os discursos e práticas socioambientais das empresas pautam-se por uma lógica instrumental, a qual visa à legitimação social de seus ganhos financeiros (Banerjee, 2007; Kuhn & Deetz, 2011), aumento de espaços de mídia espontânea (Oosterhout & Heugens, 2011); enfim, uma *“licença social de operação”* (Global Reporting Initiative, 2012).

No que concerne à produção acadêmica brasileira, especificamente, mais do que simplesmente conceitualizar RSC, os pesquisadores têm se ocupado em discutir suas múltiplas dimensões, como, por exemplo, a saúde e segurança dos trabalhadores (Frota & Teodósio, 2012), suas controvérsias quanto ao consumo (Gonçalves-Dias & Teodósio, 2012), a percepção das comunidades nas quais as empresas operam (Irigaray & Pithon, 2012), bem como sua relação com as cadeias produtivas (Gonçalves-Dias, Labegalini, & Csillag, 2011).

Formação acadêmica do executivo

A competitividade empresarial e a necessidade das organizações de serem ágeis na condução de seus negócios, antecipando-se e inovando de forma a estar sempre propondo valor diferenciado ao mercado, mantendo-se atrativa e liderando em seu segmento de atuação faz com que estas busquem profissionais experientes e, sobre-tudo, capacitados.

Neste cenário é fundamental às organizações a contratação de administradores que além das competências de gestão tenham capacidade analítica e reflexiva, e que se mantenham atualizados com todos os aspectos que influenciam, além dos resultados, a imagem da organização.

A demanda por este perfil de profissionais tem influenciado de forma significativa o cenário da educação superior, especialmente no Brasil, isto porque as organizações buscam, cada vez mais, profissionais que, além da formação superior, tenham cursado uma pós-graduação *lato sensu* e, na prática, esta passou a ser exigida no currículo dos executivos que gerenciam as organizações na atualidade (FREZATTI & KASSAI, 2003).

Uma pós-graduação na área de gestão, também conhecido como *MBA (Master in Business Administration)*, pode prover ensinamentos acadêmicos, bem como experiência prática e aplicada, necessária para o sucesso na gestão corporativa (BROWN, 2002). Isto porque, são cursos desenvolvidos com o objetivo de formar

profissionais de gestão em várias áreas, têm, portanto, um amplo papel na formação profissional, e podem ser promovidos tanto por instituições de ensino superior, como em empresas, por intermédio de parcerias organizações de ensino (Vilella, 2000).

O que gera, nas organizações, o interesse de que seus executivos tenham avançado, além da graduação, para um curso de pós-graduação é o entendimento de que estes cursos capacitam seus egressos, principalmente na área de gestão, para atuarem num ambiente econômico cada vez mais complexo e competitivo.

Desta forma fica claro, segundo Castro et al. (2007), que os cursos de pós-graduação *lato sensu* foram desenvolvidos com o objetivo, de ensinar, aperfeiçoar e, sobretudo, preparar os profissionais que atuam na área de gestão, de forma direta, apresentando uma conexão entre o conhecimento teórico e a prática profissional.

Vieira e Caldas (2006) propõem ainda que a produção científica deve ser uma ponte para que se questione o conhecimento estabelecido e se estimule e amplie a capacidade crítica de nossos gestores, de forma que estes compreendam que podem e devem buscar atuar considerando em suas obrigações como gestor mais do que apenas gerar lucro para as organizações em que atua.

Isto posto, entende-se que uma forma de se semear o comprometimento com a Responsabilidade Social Corporativa é incutir na capacitação dos atuais e futuros líderes organizações a relevância e, sobretudo, o impacto que sua atuação como gestor gerará, não apenas para os resultados das organizações em que atue, mas em toda a sociedade e o meio-ambiente. Mais importante ainda, é fazê-lo perceber-se como agente relevante para um mundo melhor.

Segundo Boyle (2004) as escolas de negócios têm um papel importante por formarem futuros gestores e gerarem conhecimento sobre negócios e gestão. Sendo assim, estas instituições podem contribuir de forma significativa para a ampliação do engajamento das organizações nos assuntos de RSC ampliando e aprofundando as disciplinas relacionadas ao tema, com o objetivo de formar líderes socioresponsáveis.

As escolas de negócio, ao ampliarem seus conteúdos de RSC, estão aumentando sua legitimidade junto às organizações e à sociedade e a forma natural é incluir em seu curriculum temas como ética, responsabilidade social corporativa e responsabilidade socio-ambiental.

Sendo assim, observam-se pesquisas e questionamento sobre o que, efetivamente, escolas de negócio têm feito para contribuir para que os gestores que elas desenvolvem busquem uma atuação socialmente responsável e ética. (OLIVEIRA, 2014).

Percurso Metodológico

A pesquisa do presente trabalho é definida como aplicada, de caráter bibliográfico, e desenvolveu-se através da coleta de dados empíricos obtidos por meio de uma pesquisa on line das ementas de cursos de educação executiva, MBAs, das principais instituições de educação executiva que atuam no Brasil.

Para selecionar-se as instituições foram considerados critérios como tradição na oferta de cursos de educação executiva e visibilidade da marca.

Quanto aos cursos avaliados, foram selecionados cursos que formam profissionais que atuam na tomada de decisão das organizações e em atividades que por sua característica podem afetar o meio-ambiente como é o caso de desenvolvimento de projetos, pois este podem ser de várias naturezas.

Os principais cursos ofertados pelas principais escolas de negócios com as características acima citas são: MBA em Gestão Empresarial; MBA em Gestão Financeira ou Finanças; MBA em Gestão de Pessoas ou RH; e MBA em Gerenciamento de Projetos.

Resultados e Análise dos Dados

Na análise das informações coletadas, foi possível identificar as principais estruturas dos cursos e o percentual da carga-horária dedicado à capacitação dos executivos no que concerne aos conceitos e práticas de RSC e sua relevância para o desenvolvimento das organizações, do ambiente em que atuam e dos stakeholders impactados por estas práticas.

Foram analisados 12 cursos de três instituições de educação executiva que atuam no Brasil. Dentre os cursos analisados observa-se que oito deles incluem em seus programas disciplinas de como ética empresarial e responsabilidade social; ética, cidadania e responsabilidade social; e responsabilidade socio-ambiental.

No entanto a carga horária dedicada ao tema varia bastante, dos cursos que incluem disciplinas voltadas para RSC, apenas 8% dedica aproximadamente 10% da carga-horária ao assunto; os restantes 92% dedicam um percentual que vai de 3% a 5% à abordagem do assunto.

Outro aspecto que chama atenção na amostra é que 40% das disciplinas dedicadas à RSC ofertadas não são presenciais, mas ofertadas EAD (ensino a distância) embora o curso seja, em sua quase totalidade, presencial.

Para Concluir

Conforme apresentado no decorrer deste trabalho as escolas de negócio são um importante meio para se incluir RSC na agenda das organizações e em seu processo de tomada de decisão, dado que são as instituições procuradas por administradores, gerentes e líderes

quando buscam desenvolver seus conhecimentos no campo da gestão.

Depois de 60 anos de discussão a RSC, observa-se que o assunto ganhou relevância, principalmente pela exigência opinião pública, no entanto, na prática o que se observa são ações modestas e ainda muito voltadas para a construção de uma imagem socialmente responsáveis, mas poucas são as organizações que trazem o tema para sua realidade cotidiana.

Embora tenha se identificado, nesta amostra de cursos realizados no Brasil, que dos cursos analisados 67% abordam temas relacionados à Responsabilidade Social Corporativa a carga horária é ainda modesta, o que pode ser um indício de que, assim como as organizações, as escolas de negócio estão incluindo o assunto em suas ementas com o objetivo de parecer engajados e não por de fato ter consciência de sua relevância para a mudança no tratamento dado pelas organizações.

Conclui-se que as escolas de negócio no Brasil deveriam repensar seu engajamento com a Responsabilidade Social Corporativa e, conseqüente, com a sociedade. A cidadania da escola de negócio tem sua relevância intensificada por duas razões: por poder colaborar com a modelagem de um comportamento organizacional desejado pela sociedade e para ter ampliada sua relevância no meio acadêmico e nas organizações.

Referências

BANERJEE, S. B. Organizational Strategies for Sustainable Development: Developing a Research Agenda for the New Millenium. Australian Journal of Management, vol 27. 2002.

BANERJEE, S. B. The Problem With Corporate Social Responsibility. International Graduate School of Management. Adelaide: Univeresity of South Australia. 2006.

BANERJEE, S. B. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and The Ugly. London: Eward Elgar Publishing, 2007.

BOYLE, M. -E. Walking Our Talk: Business School, Legitimacy, and Citizenship. Business & Society, v. 43, pp. 37-68, march, 2004.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, pp. 39-48, jul./mar. 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. Business and Society, v. 38, n. 3, p. 268-295, september, 1999.

CASTRO, M; BORBA, J; LOESCH, C; MURCIA, F. Principais Indicadores e Ferramentas Utilizados Pelos Gestores: uma análise estatística da percepção dos alunos de MBA da Fundação Getulio Vargas. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 49-69, julho 2007.

CHRISTENSEN, L.; MORSING, M. The Polyphony of Corporate Social Responsibility. Deconstructing accountability and transparency. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2010.

FARIA, A. D. A.; DE OLIVEIRA, L. H.; JULIARI, C. C. B. PEREIRA, J. L.. Estratégias e Práticas de Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso na Natura Cosméticos SA. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/880.pdf>. Acesso em 23/04/2014.

FREIRE, R.; SANTOS, S.; SOUZA, M. J., & ROSETTO, C. R. (2008). Responsabilidade social corporativa: evolução da produção científica. In Congresso nacional de excelência em gestão (Vol. 4).

FREZATTI, F; KASSAI, S. Estudo do impacto de um curso MBA em controladoria na evolução de seus egressos. Revista de Contabilidade e Finanças. Edição Comemorativa, p. 54-65, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772003000400003&script=sci_arttext. Acesso em 07/04/2013.

GONÇALVES, E. Balanço Social: a definição de um modelo para a empresa. Revista de Administração de Empresa (RAE). Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 79-84, jul./set., 1980b.

GONÇALVES, E. L. Um novo instrumento de gestão empresarial: o balanço social da empresa. Revista de Administração, USP, v. 14, n. 2, p. 73-83, 1979.

MALHEIROS, T.F.; PÉREZ A.M.; SAMPAIO, C. A. C. & ZUÑIGA, C.H. Os desafios do tema sustentabilidade no ensino da Pós Graduação. In.: Revista Brasileira Brasileira de Pós Graduação / v.10, n. 21 (outubro, 2013) Brasília, Capes, 2013.

MORETTI, S. L. A.; FIGUEIREDO, J.C.B. Análise bibliométrica da produção sobre responsabilidade social das empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro:ANPAD, 2007.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Contribuição dos cursos de graduação em Administração: desenvolvimento de lideranças socialmente responsáveis?. Revista Economia & Gestão, v. 14, n. 34, p. 137-167, 2014.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78-92, dec. 2006.

TOMEI, P. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. Revista de Administração de Empresa (RAE). Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984.

VIEIRA, M.; CALDAS, M. Teoria Crítica e Pós-Modernismo: Principais alternativas à Hegemonia Funcionalista. Revista de Administração de empresas – RAE, São Paulo, v. 46, n.1, p.59-70, jan./mar., 2006.

-