

ISSN: 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

Journal of Management Analysis  
v. 10 n. 2 maio/agosto 2021

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

## CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha - **Reitor** / *Rector*

### Comitê de Política Editorial / *Editorial Policy Committee*

Estevão Lima de Carvalho Rocha - **Pró-Reitor e Diretor do Comitê** / *Provost and Director of the Committee*

Fayga S. Bedê; Laodicéia A. Weersma; Luciano Pamplona de G. Cavalcanti; Maurício L. C. Rocha; Marcos Kubrusly; Nicole de A.V. Soares - **Membros do Comitê** / *Members of the Committee*

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, Portugal  
Laodicéia A. Weersma, UNICHRISTUS / Universidade de Coimbra  
**Editores - ReGeA** / *Editors - ReGeA*

Fábio Ytoshi Shibao

**Editor Edição – Convidado** / *Issue Guest Editor*

### Conselho Editorial / *Editorial Board*

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**  
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**  
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**  
AnaPatricia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**  
Ana Shirley França Moraes, **UFRJ, RJ, Brasil**  
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**  
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**  
Cláudia de Salles Stadlober, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Cláudia Coser, **Universidad de la Empresa, UDE, Uruguai**  
Cláudia Terezinha Knies, **UNINOVE, SP, Brasil**  
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Elvisnei Camargo Conceição, **PUC, RS, Brasil**  
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**  
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**  
Fábio Ytoshi Shibao, **UNIB, SP, Brasil**  
Felipe Zambaldi, **FGV-EAESP, SP, Brasil**  
Fernando Antônio Prado Gimenez, **UFPR, PR, Brasil**  
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**  
Francisco Roberto Pinto, **UECE, CE, Brasil**  
Gelso Pedrosi Filho, **UFRR, RR, Brasil**  
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**  
Henrique Jorge A. Holanda, **UERN, RN, Brasil**  
Jesuina Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**  
Joaquim Luis M. Alcoforado, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
João Alexandre Lôbo Marques, **USJ, Macau, China**  
José Carlos Lázaro da Silva Filho, **UFC, CE, Brasil**  
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**  
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**  
Laércio de Matos Ferreira, **IFCE, CE, Brasil**  
Leonel Góis Lima Oliveira, **ESMEC, CE, Brasil**  
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**  
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Lydia Maria Pinto Brito, **UNP, RN, Brasil**  
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**  
Maria do Carmo Assis Todorov, **Sescoop, SP, Brasil**  
Maurício Lamano Ferreira, **UNASP, SP, Brasil**  
Mário A. G. Augusto, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**  
Max André Araújo Ferreira, **UFRR, RR, Brasil**  
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**  
Narendra Rustogi, **Howard University, Washington DC, USA**  
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**  
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**  
Sandeep Kumar Gupta, **Sharda University, Greater Noida, India**  
Silvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Tassiana Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**  
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**  
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**  
Vladimir Spinelli Chagas, **UECE, CE, Brasil**

### Editoração / *Publishing*

Fátima Kattiana Coelho Gomes / Patrícia Vieira Costa  
**Assistente Editorial** / *Editorial Assistant*

Edson Alencar, Elzenir Rolim, Nilson Rodrigues  
**Revisão Técnica de Linguagem e Tradução** /  
*Technical Language Revision and Translation*

Patrícia Vieira Costa, Tusnela Barbosa  
**Normalização** / *Normalization*

Agência Studio - **Capa** / *Cover Design*  
Gráfica e Editora LCR Ltda. / **Editoração e Projeto Gráfico** / *Publishing and Graphic Design*

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores.  
Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida,  
com referência à fonte.

### Revista Gestão em Análise – ReGeA JOURNAL OF MANAGEMENT ANALYSIS

Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS  
Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil CEP 60.160-  
230 Fone: 55 85 3457.5300  
**E-mail:** [revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br](mailto:revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br)

### Acesso online / *online access*

Portal de Revistas Unichristus  
< <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>>

### Indexadores / *Indexing*

**DOAJ** – Directory of Open Access Journals <[doaj.org](http://doaj.org)>

**EBSCO** – EBSCO's research collections  
<[mft.ebscohost.com](http://mft.ebscohost.com)>

**Google Scholar** - Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br/>>

**QUALIS** – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br/>>

**REDIB** - Red Iberoamericana de Innovación y

Conocimiento Científico <<http://www.redib.org/>>

**Sumários.org** - sumários de revistas brasileiras <<http://sumarios.org/>>

### Directórios / *Directories*

**CiteFactor** - < <https://www.citefactor.org/>>

**Diadorim** - <[diadorim.ibict.br/](http://diadorim.ibict.br/)>

**IBICT** - <[seer.ibict.br/](http://seer.ibict.br/)>

**Latindex** - Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <[www.latindex.org/](http://www.latindex.org/)>

**LIVRE** - Revistas de Livre Acesso  
<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre/>>

**Sherpa/Romeo** <[www.sherpa.ac.uk/romeo/](http://www.sherpa.ac.uk/romeo/)>

**PKP** - Public Knowledge Project <https://pkp.sfu.ca/>

**ROAD** - <https://road.issn.org/>

**EDITORA** Centro Universitário Christus – Unichristus  
Rua Vereador Paulo Mamede, Roa30. Cocó. Fortaleza –  
Ceará. Brasil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

### Versão Impressa / *Printed Version*

**Gráfica e Editora LCR Ltda.** Fone: 55 85 3105.7900

Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br)

e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

Associação Brasileira  
de Editores Científicos



Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores Científicos – ABEC.

Publicação Quadrimestral  
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

**PERIÓDICO CIENTÍFICO**  
**ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

*Journal of Management Analysis*  
v. 10 n.2 maio|agosto 2021

Fortaleza



ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 10	no. 2	p. 1-248	maio/ago. 2021
----------------	-----------	-------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA  
©2021 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS  
Unichristus

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 10, no. 2 (maio / agosto 2021) – Fortaleza: Unichristus, 2021.

Quadrimestral

ISSN 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

1. Administração - Periódicos. 2. Ciências Contábeis - Periódicos  
I. Centro Universitário Christus - Unichristus.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

**Impressão**

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br) – e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

**SUMÁRIO / CONTENTS****Editorial**

Fábio Ytoshi Shibao, Arnaldo F. Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma.....5-6

**Artigos / Articles**

**A PRESENÇA DA MARCA NO FACEBOOK: ESTRATÉGIA DE PUBLICAÇÃO E ENGAGEMENT DOS UTILIZADORES NA FANPAGE DA NETFLIX BRASIL = BRAND PRESENCE ON FACEBOOK: A STRATEGY FOR PUBLISHING AND ENGAGING USERS ON THE NETFLIX BRAZIL FAN PAGE**

Paulo Ribeiro Cardoso, Laila Silva Morgado, Bruno Barbosa Sousa ..... 7-19

**PRODUÇÃO INTERNACIONAL SOBRE ENGAJAMENTO NO TRABALHO NO PERÍODO DE 2011 A 2020: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO = INTERNATIONAL PRODUCTION ON WORK ENGAGEMENT IN THE PERIOD 2011 TO 2020: A BIBLIOMETRIC STUDY**

Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro, Denize Grzybovski.....20-32

**ANÁLISE DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO DA CULTURA DA SOJA EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL DE JAGUARI – RS = ANALYSIS OF THE COST OF PRODUCTION OF SOYBEAN CULTURE IN A SMALL RURAL PROPERTY IN JAGUARI – RS**

Andreia da Silva Migliorin, Bruno Milani .....33-47

**O COMÉRCIO PRATICADO POR CHINESES NA CAPITAL DA FÉ CARIRENSE = THE TRADE PRACTICED BY CHINESE PEOPLE IN THE CAPITAL OF THE CARIRI REGION FAITH**

Joaquim Feitosa Pereira, Marcus Vinicius de Oliveira Brasil..... 48-61

**RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA LEVINASIANA E A FORMAÇÃO DA CONSCIÊNCIA SOCIAL SOB O OLHAR DE DISCENTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO = LEVINASIAN UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE FORMATION OF SOCIAL CONSCIENCE FROM THE POINT OF VIEW OF EXECUTIVE SECRETARIAT STUDENTS**

Conceição de Maria Pinheiro Barros, Sara Costa Gonçalves..... 62-79

**DIRETRIZES PARA CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM PARA DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS DO SETOR INDUSTRIAL DA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL = GUIDELINES FOR BUILDING LEARNING TRAILS FOR DEVELOPING PROFESSIONALS FROM THE INDUSTRIAL SECTOR OF THE SOCIETY IN DIGITAL TRANSFORMATION**

Regina Wundrack do Amaral Aires, Patricia de Sá Freire ..... 80-99

**CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE ANÁLISE SOCIOECONÔMICA DOS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO = PROFESSIONAL TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF SKILLS TO THE PROCESS OF SOCIOECONOMIC ANALYSIS OF UNDERGRADUATE STUDENTS**

Lilian Wrzesinski Simon, Marcel Eduard Armanini, Jucelio Kulmann de Medeiros..... 100-114

**VIDAS RESGATADAS: VULNERABILIDADE E POBREZA NAS VÍTIMAS DO TRABALHO ESCRAVO NO BRASIL = LIVES RESCUED: VULNERABILITY AND POVERTY IN VICTIMS OF SLAVE LABOR IN BRAZIL**

Juliana Barbara Silva Oliveira, Cintia Rodrigues de Oliveira..... 115-129

**INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E A SUSTENTABILIDADE DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE PESQUISAS RELACIONADAS À COVID-19 = INNOVATION FOR BUSINESS DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY: A BIBLIOMETRIC STUDY ON COVID-19 RESEARCH**

Rodrigo Pacheco, João Victor Santos da Silva, Rafael Eduardo da Silva, Paula Patrícia Ganzer, Rodrigo Dullius, Pelayo Munhoz Olea..... 130-145

**COMPETÊNCIAS GERAIS REQUERIDAS AOS PROFISSIONAIS DA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA PROPOSTA PARA TRABALHADORES DO SETOR INDUSTRIAL = GENERAL SKILLS REQUIRED FOR PROFESSIONALS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION SOCIETY: A PROPOSAL FOR WORKERS IN THE INDUSTRIAL SECTOR**

Regina Wundrack do Amaral Aires, Patricia de Sá Freire ..... 146-166

**SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL = SUSTAINABILITY IN MANAGEMENT COURSES IN BRAZIL**

Bárbara Galleli, Mateus Santos de Freitas-Martins, Noah Emanuel Brito Teles..... 167-183

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM AMBIENTE DINÂMICO: ESTUDO DE CASO EM UM TABELIONATO DE PROTESTO = STRATEGY AS A PRACTICE IN A DYNAMIC ENVIRONMENT: CASE STUDY IN A PROTEST NOTARY OFFICE**

Vitória Dal Ri Pagani, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda ..... 184-201

**DIREITOS DO TITULAR E O ACESSO AO CONHECIMENTO E À INFORMAÇÃO: UM ESTUDO FUNDAMENTADO NOS EMBATES CONTEMPORÂNEOS = RIGHTS OF THE HOLDER AND ACCESS TO KNOWLEDGE AND INFORMATION: A STUDY BASED ON CONTEMPORARY CLASHES**

Vanessa Andriani Maria..... 202-212

**ECOLOGIA ORGANIZACIONAL: RELEVÂNCIA E IMPACTO NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL E INTERNACIONAL = ORGANIZATIONAL ECOLOGY: RELEVANCE AND IMPACT IN NATIONAL AND INTERNATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION**

Erica Juvercina Sobrinho, Cintia Rodrigues..... 213-232

**Ensaio / Essay**

**UM OLHAR ALTERNATIVO SOBRE A AVALIAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: A PERSPECTIVA DO IMPACTO SOCIETAL PELA ANÁLISE DAS VIAS DE IMPACTO = AN ALTERNATIVE LOOK AT SCIENTIFIC RESEARCH EVALUATION: THE PERSPECTIVE OF SOCIETAL IMPACT BY AN IMPACT PATHWAYS ANALYSIS**

Fernanda Laura Medeiros Justino Lima dos Santos..... 233-241

**Linha Editorial / Editorial Line** ..... 242-243

**Instruções aos Autores / Instructions to Authors** ..... 244-247

## EDITORIAL

**N**a jornada humana ao longo da história, os números comprovam a extensão da vida humana por meio do aprimoramento da ciência médica e da melhor alimentação e nutrição, devido ao avanço da ciência agrícola. Para sobreviver neste ambiente de ambiguidades, é importante aumentar a produção de alimentos com eficiência e segurança. Por um lado, a qualidade de vida proporciona conforto; por outro, gera incertezas sobre como alimentar uma população em crescimento ou como aumentar a renda e acelerar a urbanização. Para tanto, a palavra de ordem é sustentabilidade.

Para superar esses desafios, é importante aumentar a produção de alimentos, com eficiência, segurança, qualidade, lucratividade e uso sustentável dos recursos naturais. Como no artigo intitulado “Análise dos custos de produção da cultura da soja em uma pequena propriedade rural de Jaguari-RS”. Além disso, é importante o engajamento no trabalho como apresentado no estudo “Produção internacional sobre engajamento no trabalho no período de 2011 a 2020: um estudo bibliométrico”.

Igualmente importante são a geração e a disseminação do conhecimento apresentado no artigo “Um olhar alternativo sobre a avaliação da investigação científica: a perspectiva do impacto societal pela análise das vias de impacto”, ou para a formação da consciência social no estudo “Responsabilidade social universitária levinasiana e a formação da consciência social sob o olhar de discentes de secretariado executivo”, ou no artigo “Diretrizes para construção de trilhas de aprendizagem para desenvolvimento de profissionais do setor industrial da sociedade em transformação digital”, ou ainda nos textos “Capacitação para o desenvolvimento de competências profissionais no processo de análise socioeconômica dos estudantes de graduação” e “Sustentabilidade nos cursos de Administração no Brasil”.

Nesta edição, também se encontra o tema de discussão recente sobre a pandemia no artigo “Inovação para o desenvolvimento e a sustentabilidade de negócios: um estudo bibliométrico sobre pesquisas relacionadas à Covid-19”. Além disso, publicam-se artigos que disseminam importantes ideias para a gestão, desde o processo de aprendizagem gerencial, os impactos de produção científica, as ferramentas gerenciais para micros e pequenos empreendedores, as mídias sociais, os fatores da qualidade percebida e outras questões que irão agregar conhecimentos ao leitor.

Dessa forma, os atores envolvidos em gestão socioambiental e sustentabilidade; gestão; inovação; marketing, produção e logística; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa terão acesso a novos conhecimentos, com a transparência e o rigor científico praticados pela Revista Gestão e Análise (ReGeA).

Convido-os para uma leitura agradável!!

***Fábio Ytoshi Shibao***

Editor Convidado – Edição 2021|2 - Revista Gestão em Análise - ReGeA

***Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma***

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

## EDITORIAL

In the human journey throughout history, the numbers prove the extension of human life by means of the improvement of medical science and better food and nutrition due to the advance of agricultural science. To survive in this environment of ambiguities, it is important to increase food production with efficiency and safety. On the one hand, quality of life provides comfort; on the other hand, it generates uncertainties on how to feed a growing population or how to increase income and accelerate urbanization. Therefore, the watchword is sustainability!

To overcome these challenges, it is necessary to increase food production, with efficiency, safety, quality, profitability and a sustainable use of natural resources, which can be seen in the article entitled “Analysis of the cost of production of soybean culture in a small rural property in Jaguari-RS”. Also, work involvement is highly necessary as presented in the study “International production on work engagement in the period from 2011 to 2020: a bibliometric study”.

Equally important are the generation and dissemination of knowledge presented in the article “An alternative look at scientific research evaluation: the perspective of societal impact by an impact pathways analysis”, or for the formation of social awareness in the study “Levinasian university social responsibility and the formation of social conscience from the point of view of executive secretariat students” or in the article “Guidelines for building learning trails for developing professionals from the industrial sector of the society in digital transformation” or seen in the texts “Professional training for the development of skills to the process of socioeconomic analysis of undergraduate students” and “Sustainability in management courses in Brazil”.

In this issue, you can also find the recent discussion on the pandemic in the article “Innovation for business development and sustainability: a bibliometric study on Covid-19 research”. In addition, the articles which are published that disseminate prominent ideas for management, from the management learning process, the impacts of scientific production, management tools for micro and small entrepreneurs, social media, perceived quality factors to a remarkable variety of issues that will add knowledge to the reader.

Thus, the players involved in socio-environmental management and sustainability; management; innovation; marketing, production and logistics; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance will have access to new knowledge, with the transparency and scientific rigor practiced by Journal of Management Analysis (ReGeA).

I invite you to a pleasant reading!

***Fábio Ytoshi Shibao***

Guest Editor– ReGeA | Edition 2021|2 - Journal of Management Analysis -ReGeA

***Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma***

Editors of the Journal of Management Analysis – ReGeA



## ARTIGOS

### A PRESENÇA DA MARCA NO FACEBOOK: ESTRATÉGIA DE PUBLICAÇÃO E ENGAGEMENT DOS UTILIZADORES NA FANPAGE DA NETFLIX BRASIL

### BRAND PRESENCE ON FACEBOOK: A STRATEGY FOR PUBLISHING AND ENGAGING USERS ON THE NETFLIX BRAZIL FAN PAGE

## RESUMO

As redes sociais constituem um canal de comunicação privilegiado que as marcas utilizam na sua relação com o consumidor. As publicações no Facebook procuram envolver os seguidores, utilizando conteúdos que possam ser mais atrativos e recorrendo a formatos como a imagem e o vídeo. Neste contexto, o presente estudo pretende apurar se as publicações contendo imagem e vídeo podem provocar mais envolvimento por parte dos utilizadores, concretamente por meio de likes, comentários e partilhas. Para isso, realizou-se uma análise da atividade da marca Netflix no Facebook durante 362 dias, correspondendo a 660 posts, tendo-se utilizado os dados disponibilizados pela aplicação Netvizz. Verificou-se que a utilização dos formatos visuais, como as imagens e os vídeos, foi escolha estratégica que resultou em um elevado envolvimento por parte dos consumidores. Com base nos resultados obtidos, são elaboradas algumas reflexões à luz da literatura científica sobre o tema; são apresentadas recomendações para profissionais, propostas e algumas orientações para futuras investigações.

**Palavras-chave:** Redes sociais. Facebook. Engagement. fan-page de marca. Netflix.

## ABSTRACT

Social networks are a privileged communication channel that brands use in their relationship with the consumer. The publications on Facebook seek to engage followers, using content that can be more attractive and using formats such as image and video. In this context, this study aims to find out if publications containing image and video can cause more involvement from users, specifically through likes, comments and shares. For that, an analysis of the Netflix brand activity on Facebook during 362 days, cor-

**Paulo Ribeiro Cardoso**  
**pjrcardoso@gmail.com**  
*Doutor em Publicidade e*  
*Relações Públicas. Docente na*  
*Universidade Lusíada do Porto*  
*e na Universidade Fernando*  
*Pessoa. Porto, Portugal.*

**Laila Silva Morgado**  
**lailamorgado@hotmail.com**  
*Mestra em Ciências da*  
*Comunicação pela Universidade*  
*Fernando Pessoa. Porto,*  
*Portugal.*

**Bruno Barbosa Sousa**  
**bsousa@ipca.pt**  
*Professor Adjunto no Instituto*  
*Politécnico do Cávado e Ave*  
*(IPCA); Membro investigador*  
*no CITUR e UNIAG, Portugal.*

responding to 660 posts, was carried out using data provided by the Netvizz application. It was verified that the use of visual formats, such as images and videos, was a strategic choice that resulted in high consumer engagement. Based on the results obtained, some reflections are elaborated in the light of the scientific literature on the subject; recommendations for professionals, proposals, and some guidelines for future research are presented.

**Keywords:** Social Networks. Facebook. Engagement. Brand fan-page. Netflix.

## 1 INTRODUÇÃO

A internet ocupa, atualmente, uma presença inquestionável na vida dos consumidores constituindo, ao mesmo tempo, um canal de comunicação essencial para as marcas. Concebida em 1969, com o intuito de facilitar as trocas de informação em nível mundial, a internet mantém, ainda hoje, esse objetivo. Mas, na realidade, esse canal evoluiu intensamente, apresentando funções que, inicialmente, não foram assumidas, mas que hoje se tornaram essenciais (MALHEIRO; SOUSA; FERREIRA, 2019).

Na sua primeira fase, na designada web 1.0, as principais funções da internet baseavam-se, essencialmente, na disponibilização de informação. O principal objetivo dos websites era proporcionar informação que qualquer utilizador conseguisse consultar a qualquer hora e que garantisse à marca uma presença online (AGHAEI; NEMATBAKHSH; FARSANI, 2012). No entanto, nessa fase, publicar conteúdo apresentava custos pelo que a informação era atualizada menos frequentemente (TORRES; GONZÁLEZ, 2017).

A comunicação da marca acompanhou, naturalmente, a evolução do marketing e, em concreto, a sua dimensão digital. As redes sociais são, hoje, o palco de apresentação das marcas e da relação com os seus consumidores. A Web 2.0 é, de fato, caracterizada por uma interação bidirecional entre consumidores e marcas. Neste contexto, os consumidores assu-

mem um papel ativo, quer manifestando a sua opinião diante do que as marcas publicam, quer comentando essas publicações, quer ainda difundindo essas mensagens por meio da partilha desses conteúdos (KAUR *et al.*, 2020).

As redes sociais implicam, portanto, um grande investimento na criação de conteúdos e na criatividade. Mas esse esforço pode compensar, principalmente se o envolvimento com o consumidor for profundo e der resultados visíveis.

Neste contexto, o *content marketing* implica o desenvolvimento de conteúdo com o objetivo de atrair ou reter os consumidores (SOUSA; SOARES, 2019). A criação deste conteúdo pretende chamar a atenção dos consumidores nas redes sociais e em outros canais da empresa (HOLLIMAN; ROWLEY, 2014). Com o marketing de conteúdo, pretende-se, assim, dar exposição à marca, promover o envolvimento com o consumidor e incrementar as vendas. Este conteúdo deve estar assente em mensagens de fácil perceção com uma componente visual relevante. Efetivamente, alguns dos formatos mais usuais são as imagens e os vídeos utilizados em publicações nas redes sociais (SMITH; CHAFFEY, 2013). Estudos realizados em vários países têm verificado que a utilização das imagens e do vídeo em publicações no Facebook provocam mais interação junto dos utilizadores (SABATE *et al.*, 2014; LEI; PRATT; WANG, 2017). Neste cenário, a presente investigação pretende apurar se as publicações contendo imagem e vídeo podem provocar mais envolvimento por parte dos utilizadores, concretamente por meio de likes, comentários e partilhas.

A marca Netflix é um exemplo de utilização do conteúdo e das redes sociais no relacionamento com os utilizadores, razão pela qual foi escolhida como o contexto da presente investigação. Centrando a análise em um período de um ano aproximadamente, este estudo observa as publicações realizadas na fan page Facebook da Netflix Brasil, assim como o respetivo retorno em termos de reações e envolvimento total.

Estudos anteriores recorreram ao inquérito por questionário para abordar as tipolo-

gias de publicações que podem despertar um maior envolvimento nos utilizadores (JAYASINGH, 2019). Outros estudos realizaram análises transversais de publicações de várias marcas para a abordagem desta temática (JAYASINGH; RAJAGOPALAN, 2015; ANTONIADIS; PALTISOGLU; ASSIMAKOPOULOS, 2018.). Contudo, poucos estudos incidiram sobre uma fan page específica em território brasileiro (RIBEIRO, 2016). Desse modo, o presente estudo pretende ter uma abordagem complementar aos estudos realizados anteriormente.

Utilizando a análise de dados secundários como método de investigação, realizou-se uma pesquisa com base em 660 posts correspondendo ao período de agosto de 2017 a agosto de 2018, em um total de 362 dias. Utilizaram-se os dados disponibilizados pela aplicação Netvizz, uma ferramenta que extrai dados da plataforma do Facebook, permitindo a sua posterior análise.

O artigo inicia com uma abordagem conceptual do tema, contemplando a comunicação da marca por intermédio das redes sociais e do envolvimento com os seus utilizadores. Seguidamente, apresentam-se o contexto da investigação, os objetivos e o método, assim como a respetiva análise de dados. Finalmente, destacam-se os principais resultados e apresentam-se sugestões para profissionais e académicos.

## 2 COMUNICAÇÃO DA MARCA E ENGAGEMENT NAS REDES SOCIAIS

### 2.1 A COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NAS REDES SOCIAIS

As redes sociais ocupam uma parte importante da vida dos indivíduos, seja na relação que estabelecem entre si, seja na informação que recebem de vários tipos de organizações e empresas (AMOROSO; PATTUGLIA; KHAN, 2021). Neste contexto, a presença das marcas nas redes sociais é uma forma incontornável

de estar em contacto com os consumidores, e o marketing nas redes sociais (Social Media Marketing) constitui uma ferramenta essencial para perseguir esse objetivo.

A aplicação do marketing nas redes sociais, englobando componentes como a publicação de conteúdos e a interação com os utilizadores de forma credível, pode contribuir para o aumento da notoriedade da marca (ELAYDI, 2018) e para os processos de cocriação (WEERSMA; COELHO; SHINTAKU, 2019). De fato, gerir bem o marketing nas redes sociais pode trazer uma série de benefícios, tais como o incremento de tráfego no website, o alcance de melhores posições nos motores de busca e a promoção de melhores experiências do consumidor (IBLASI; BADER; AL-QREINI, 2016).

Relativamente à marca, essa estratégia permite o aumento da sua autoridade, do seu reconhecimento e reputação, a construção de uma relação com consumidores e a diferenciação em face da concorrência (EMEKSIZ; ŞİMŞEK, 2018). No domínio comportamental, a utilização de redes sociais pode gerar maiores oportunidades de conversão e provocar um impacto positivo nas decisões de compra (IBLASI; BADER; AL-QREINI, 2016).

Uma componente essencial do marketing de redes sociais é a página de marca: um espaço de publicação de conteúdos que permite, ao mesmo tempo, fortalecer a relação com os consumidores (LIPSMAN *et al.*, 2012). A página de marca permite construir uma comunidade online e interagir com ela continuamente por meio de publicações frequentes.

Na realidade, existe uma relação entre a estratégia e a frequência de publicação da marca e o envolvimento do consumidor nas redes sociais (JACOB; BINDAL, 2018). Essas publicações são uma forma de comunicação flexível em termos de formato e maleável em termos de conteúdo, permitindo transmitir uma diversidade de conteúdos orientados para os seguidores (TAFESSE; WIEN, 2017).

## 2.2 O *ENGAGEMENT* NAS REDES SOCIAIS

A atividade da marca nas redes sociais requer uma gestão atenta no sentido de criar uma comunidade de consumidores e de os manter envolvidos. Desse modo, o conceito de envolvimento (*engagement*) surge, frequentemente, ligado à atividade das marcas nas redes sociais como forma de avaliar o grau de interação dos utilizadores (BENTO; MARTINEZ; MARTINEZ, 2018).

O conceito de envolvimento do consumidor pode ser definido como seu grau de motivação traduzida pela atividade cognitiva, emocional e comportamental estabelecida com a marca (HOLLEBEEK, 2011). Por outras palavras, o envolvimento do consumidor consiste na intensidade da participação individual e da conexão com a marca (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012; SOUSA; ROCHA, 2019; RAHE; BUSCHOW; SCHLUETZ, 2020). Neste contexto, o conceito é, muitas vezes, apresentado como “envolvimento com a marca” (JAYASINGH; RAJAGOPALAN, 2016).

De fato, o envolvimento é um indicador que está associado a outras atitudes e comportamentos que se revelam positivos para a marca. Por exemplo, esse conceito está relacionado com a autoexpressão por meio da marca, podendo contribuir para uma maior participação do consumidor online e para a criação voluntária de conteúdo: *user generated content* (HINSON *et al.*, 2019).

No contexto das redes sociais, o envolvimento do consumidor pode ser medido mediante as ações como “gostar”, “comentar” e “compartilhar” nas páginas da marca e por meio de outras medidas específicas de cada rede social (CVIJKJ; MICHAHELLES, 2013; PERUTA; SHIELDS, 2018; TASSAWA, 2019). Essa interação permite ao utilizador expressar emoções (felicidade, paixão, raiva), assumindo atitudes em relação aos conteúdos, reagindo às publicações e participando, ativamente, na rede social (OLIVEIRA; HUERTAS; LIN, 2016).

Entretanto, a presença nas redes sociais é apenas uma parte da atividade da marca e

da sua conexão com o consumidor. O envolvimento acaba por traduzir, então, outras dimensões, tais como a confiança em relação à marca (PHUA; AHN, 2016), a satisfação do consumidor (HINSON *et al.*, 2019), a intenção de compra (TIRUWA; YADAV; SURI, 2016; TOOR; HUSNAIN; HUSSAIN, 2017; YOONG; LIAN, 2019), a lealdade à marca e o fenômeno de passa-palavra online: *e-Word-of-mouth* (HINSON *et al.*, 2019).

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DAS PUBLICAÇÕES E *ENGAGEMENT*

Sendo o envolvimento um fator determinante do sucesso da marca nas redes sociais, faz sentido considerar alguns aspetos relativos às publicações que podem condicionar esse mesmo envolvimento.

As publicações das marcas podem seguir diversas orientações, podendo englobar conteúdos emocionais, funcionais, educacionais, experienciais, promocionais, corporativos, de imagem de marca, de relação com o consumidor, entre outros (TAFESSE; WIEN, 2017). No entanto, a informação é um fator essencial: uma das razões pelas quais os consumidores seguem marcas nas redes sociais é a sua necessidade de estar informado em relação aos seus produtos (BRODIE *et al.*, 2011). As publicações de Facebook contendo informação podem merecer mais atenção e mais interações (likes, comentários e partilhas) quando comparados com publicações com outros conteúdos (CVIJKJ; SPIEGLER; MICHAHELLES, 2011). Nesse âmbito, a página da marca pode mesmo ser reconhecida como uma fonte de informação, levando a um maior envolvimento com o consumidor (YOONG; LIAN, 2019).

No entanto, a atratividade e a riqueza formal das publicações são também importantes (VRIES; GENSLER; LEEFLANG, 2012). Na realidade, considera-se que, quanto mais atraente for a publicação, potencialmente melhor será a atitude dos consumidores em relação à marca (FORTIN; DHOLAKIA, 2005), e maior será o seu envolvimento (YOONG; LIAN, 2019). As publicações podem seguir diversos formatos,

podendo ser compostas apenas por texto, transmitindo uma mensagem simples e de rápida leitura; apenas por uma imagem, contendo a apresentação de um produto; por imagem com detalhes, explicando as características do produto; ou por vídeo, demonstrando o funcionamento do produto ou dando sugestões para a sua utilização (RAHMAN; SUBERAMANIAN; ZANUDDIN, 2016).

Diversos estudos comprovaram a importância da componente estética dos conteúdos em redes sociais, mostrando que as publicações compostas de imagens e vídeos podem obter um maior número de likes, de comentários e de partilhas (quadro 1).

Quadro 1 - Estudos sobre a utilização de imagem e vídeo nas publicações Facebook

<b>Autores</b>	<b>Amostra</b>	<b>Efeito da imagem e do vídeo</b>
(CVIJKJ; MICHA- LLELES, 2013)	100 páginas do Facebook de marcas de produtos de grande consumo.	As publicações em vídeo resultaram em um nível mais elevado de envolvimento.
(SABATE <i>et al.</i> , 2014)	164 posts recolhidos de 5 páginas de Facebook de 5 Agências de viagens Espanholas.	A inclusão de imagens e vídeos nas publicações aumentou o seu impacto e o número de gostos.
(JAYASINGH; RAJA- GOPALAN, 2015)	10 páginas do Facebook de marcas de produtos de grande consumo.	Os posts com imagens obtiveram um maior número de interações.
(LEI; PRATT; WANG, 2017)	600 posts de Facebook de 6 resorts de Macau.	A utilização de imagens e vídeos conduziu a um maior número de gostos.
(ANTONIADIS; PALTSOGLU; ASSIMAKOPOU- LOS, 2018)	8,740 posts de 83 páginas de Facebook de marcas.	A utilização de imagens e vídeos aumentou os níveis de envolvimento e a popularidade dos posts.
(TASSAWA, 2019)	2.499 posts de Facebook	Os posts com imagem e vídeo influenciaram, positivamente, o número de partilhas e comentários.

Fonte: elaborado pelo autor.

O estudo de Cvijikj e Michalelles (2013), recorrendo a 100 páginas do Facebook de marcas de produtos de grande consumo, concluiu que as publicações em vídeo resultaram em um nível mais elevado de envolvimento.

Analisando uma amostra de páginas de Facebook de Agências de viagens Espanholas, Sabate *et al.* (2014) verificaram que a inclusão de imagens e vídeos nas publicações no Facebook aumentava o seu impacto em termos de gostos.

Jayasinh e Rajagopalan, (2015) realizaram um estudo com 10 páginas do Facebook de marcas de produtos de consumo para determinar os efeitos de diferentes tipos de mensagens, tendo comprovado que as imagens tinham o maior número de interações.

Por meio da análise de 1325 de páginas de Facebook de marcas internacionais de produtos eletrônicos, Rahman, Suberamanian e Zanuiddin (2016) verificaram que as publicações que utilizam imagem e vídeo têm um impacto significativo no envolvimento dos utilizadores.

Uma outra investigação, realizada com base em 600 posts de Facebook de 6 resorts de Macau, confirmou que a utilização de imagens e vídeos conduzia a um maior número de gostos (LEI; PRATT; WANG, 2017).

Antoniadis, Paltsoglou e Assimakopoulos (2018), verificaram, também, que a riqueza do conteúdo dos posts e, em concreto, as imagens e os vídeos aumentavam seus níveis de envolvimento e de popularidade.

Finalmente, o estudo realizado por Tasawa (2019) concluiu que a utilização de imagens e vídeos nas publicações de Facebook tinha uma influência significativa no *engagement* e, em concreto, no número de partilhas e comentários (TASSAWA, 2019).

A importância da imagem e do vídeo nas publicações de Facebook foi também verificada junto dos próprios utilizadores. Em uma investigação levada a cabo com 334 consumidores indianos, Jayasingh (2019) apurou que as páginas que continham publicações compostas de imagens e vídeos proporcionavam mais entretenimento e exibiam uma taxa de *engagement* mais elevada. Consequentemente, o autor sugere que as marcas publiquem conteúdos de entretenimento sob a forma de imagens e vídeos para aumentar o envolvimento.

### 3 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO, OBJETIVOS E MÉTODO

#### 3.1 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

O contexto escolhido para o desenvolvimento da presente investigação foi a atividade da Netflix Brasil na rede social Facebook. Tendo chegado a este país, em 2011, a marca tem alcançado um público diversificado por meio de produções locais e títulos estrangeiros.

A Netflix é hoje um dos principais serviços de entretenimento por internet do mundo, com mais de 151 milhões de assinaturas em mais de 190 países (NETFLIX MEDIA CENTER, 2019); usa um modelo de negócios centrado no utilizador, com um grande sistema de distribuição, baseado na tecnologia e na inovação (MANZANO; NEIRA; CLARES-GAVILÁN, 2016).

A Netflix revela pouco sobre as suas estratégias de marketing. À primeira vista, poderia supor-se que o público-alvo da empresa

de streaming seriam os *Millenials*, geração dos consumidores nascidos entre os anos 1980 e 2000, que cresceu com o desenvolvimento tecnológico e que passa grande parte do tempo online. No entanto, a Netflix produz e distribui títulos de acordo com o gosto do público, apresentando desde o conteúdo infantil até aos remakes, apostando, nesse caso, no público mais velho (CASTELLANO; MEIMARIDIS, 2017). A empresa realiza estudos com grupos de utilizadores para entender a sua perceção em relação a novos produtos (GOVIND, 2014).

No que diz respeito à comunicação, a Netflix usa, regularmente, canais digitais, nomeadamente, as redes sociais como Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn e a plataforma de transmissão de vídeos Youtube (DWYER *et al.*, 2018), apresentando novos lançamentos e mostrando excertos dos seus produtos. Por meio desses canais, a marca atinge, particularmente, os “heavy users”, interagindo com eles mediante comentários positivos e bem-humorados. O resultado dessa interação poderá ser a fidelização, a recomendação por intermédio do *e-word-of-mouth* e a compra repetida, com a renovação assinatura (MANN, 2016). A presença da marca nas redes sociais e, em concreto, no Facebook, serviu de enquadramento a este estudo, que se propôs a aprofundar as publicações da marca e o respetivo feedback por parte dos utilizadores. No sentido de especificar a pesquisa, incidiu-se a análise em um período de, aproximadamente, um ano.

Enquadrado no contexto anteriormente descrito e delimitado no período já referido, o presente estudo pretende apurar se as publicações contendo imagem e vídeo podem provocar mais envolvimento por parte dos utilizadores, concretamente por meio de likes, comentários e partilhas.

Para este fim, pretende-se analisar:

- a) o número de fans, o número total de publicações, o número de reações e os comentários;
- b) a percentagem de publicações em formato vídeo, fotografia e texto;
- c) o número de reações em relação a cada um desses formatos;

- d) o envolvimento total relativamente a cada um desses formatos.

### 3.2 MÉTODO

A presente investigação incidiu em um fenômeno contemporâneo em contexto de vida real, concretizado nas práticas de marketing digital e nos respectivos resultados da marca Netflix Brasil. Para concretizar esse exercício, recorreu-se a dados secundários sobre a atividade da Netflix Brasil no Facebook. A análise de dados secundários, como a própria designação indica, envolve o estudo de informação, recolhida, previamente, por outra entidade, geralmente com objetivos diferentes da investigação em causa (JOHNSTON, 2014). Essa abordagem metodológica permite a extração de dados relevantes de outras fontes ou estudos anteriores, permitindo novas análises, reflexões e conclusões (KALU; UNACHUKWU; IBIAM, 2020).

Para realizar a extração dos dados da página Facebook da marca Netflix, foi utilizada a aplicação Netvizz: uma ferramenta que extrai dados de diferentes seções da plataforma Facebook para fins de pesquisa (RIEDER, 2013). Recentemente, a ferramenta Netvizz foi utilizada em diversas pesquisas sobre as publicações no Facebook e respetivo envolvimento dos utilizadores. A título de exemplo, podem mencionar-se investigações que abordaram a atividade das instituições universitárias na Indonésia (KURNIAWAN *et al.*, 2019), o *branded content* e o *engagement* dos consumidores em empresas de retalho brasileiras (BARRETO; FREITAS; PAULA, 2020), a comunicação de saúde de instituições por meio das redes sociais em Portugal (GARCIA; EIRÓ-GOMES, 2020) e a comunicação de partidos políticos em Israel (STEINFELD; LEV-ON, 2020).

Para o presente estudo, foram utilizados dados recuperados no período de 15 de agosto de 2017, às 20h:59min, até 11 de agosto de 2018, às 22h:00min, perfazendo um período total de 362 dias.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 NÚMERO DE PUBLICAÇÕES, REAÇÕES E COMENTÁRIOS

Por meio da análise realizada aos dados da fan page Netflix Brasil, foi possível verificar que esta possuía 49.465.387 fãs. Em um período de 362 dias, a marca publicou 660 posts, uma média de 1,8 publicações por dia, ou cerca de 12 publicações por semana. Como resultado, a marca obteve 10.889.312 reações e 3.773.713 comentários (quadro 2).

Esses números demonstram não só a intensa atividade da marca nesta rede social como o feedback obtido dos seus utilizadores. Os resultados confirmam, também, que, sendo as redes sociais um espaço de interação com o consumidor (LIPSMAN *et al.*, 2012), a marca pode incrementar o envolvimento por meio de uma estratégia de publicação regular e frequente (JOSEPH; BINDAL, 2018).

Quadro 2 - Dados sobre a fan page Netflix Brasil

Parâmetros analisados	Valores
Número de fans	49.465.387
Número de posts no período em análise (362 dias)	660
Número de reações no período em análise (362 dias)	10.889.312
Número de comentários no período em análise (362 dias)	3.773.713

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.2 TIPOLOGIAS DAS PUBLICAÇÕES

Durante o período analisado, a Netflix publicou, principalmente, posts em formato vídeo, o que é compreensível, pois a marca oferece, como serviço, a transmissão de séries e filmes (quadro 3). Assim, usou o formato vídeo para mostrar trailers, teasers e excertos dos produtos que comercializa. Em segundo lugar, publicou fotografias e, residualmente, posts em formato texto. Destacam-se, portanto, as publi-

cações visuais e, principalmente, audiovisuais.

Ao utilizar maioritariamente o vídeo, a marca demonstra não apenas uma adequação aos seus produtos - filmes e séries - mas também a colocação em prática da utilização do vídeo nas redes sociais. Dessa forma, intui-se que o consumidor gosta de estar informado em relação aos produtos (BRODIE *et al.*, 2011) e que vê a página da marca como uma fonte de informação (YOONG; LIAN, 2019).

Relativamente ao formato das publicações, destaca-se a utilização do formato vídeo, demonstrando a importância da atratividade e da riqueza formal das publicações (VRIES; GENSLER; LEEFLANG, 2012). As publicações compostas apenas por texto têm uma presença residual, demonstrando a perda de impacto desse formato em publicações de redes sociais. Os posts compostos por imagem assumem uma importância intermédia, mas considerável.

Quadro 3 - Tipologias de publicações

Tipologias de publicações	Número de publicações	Percentagem
Vídeo	538	81,5%
Fotografia	114	17,3%
Texto	8	1,2%
Total	660	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3 REAÇÕES ÀS PUBLICAÇÕES

As reações em relação aos vários tipos de publicações são bastante elevadas, demonstrando o grau de envolvimento que a marca tem com os seus utilizadores (quadro 4). Destaca-se o volume de reações às publicações em vídeo, demonstrando que esse é um formato, efetivamente, preferido dos fans da página.

Pode, também, observar-se um elevado número de reações em relação às publicações com imagem, embora mais baixo do que nos posts de vídeo. E, por último, observa-se que as reações às publicações apenas com texto são as menos numerosas.

As reações dos utilizadores demonstram, de algum modo, que o vídeo é uma escolha apropriada: mais de 9 milhões de reações perante as publicações de vídeo. As reações em relação às publicações em formato de imagem são também dignas de destaque já que somam 1 milhão e meio.

Esses resultados são consistentes com estudos anteriores nos quais se verificou que as publicações com imagens e vídeos obtiveram um maior número de interações (CVIJKJ; MICHAELLES, 2013; SABATE *et al.*, 2014; JAYASINGH; RAJAGOPALAN, 2015; LEI; PRATT; WANG, 2017; ANTONIADIS; PALTSOGLU; ASSIMAKOPOULOS, 2018; TASSAWA, 2019).

Quadro 4 - Reações às publicações

Reações a cada Tipologia de publicação	Número de reações
Reações a publicações com vídeo	9.250.977
Reações a publicações com fotografia	1.469.012
Reações a publicações de texto	169.323
Total de reações	10.889.312

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.4 ENVOLVIMENTO TOTAL

Finalmente, foi analisado o envolvimento total (quadro 5), medido por meio da soma de likes, comentários e partilhas (PERUTA; SHIELDS, 2018). À semelhança dos resultados anteriores, foram as publicações em vídeo e com imagem aquelas que provocaram um maior envolvimento, fazendo que os utilizadores reagissem, comentassem e partilhassem. Também à semelhança do que se verificou anteriormente, os posts apenas com texto provocaram menor envolvimento.

Esses resultados são compatíveis com estudos anteriores que comprovaram que as publicações constituídas por imagens e vídeos podem alcançar um maior número de likes, comentários e partilhas (CVIJKJ; MI-



CHALELLES, 2013; SABATE *et al.*, 2014; JAYASINGH; RAJAGOPALAN, 2015; LEI; PRATT; WANG, 2017; ANTONIADIS; PALTSOGLU; ASSIMAKOPOULOS, 2018; TASSAWA, 2019).

Quadro 5 - Envolvimento total

Envolvimento em relação a cada Tipologia de publicação	Somatório de likes, comentários e partilhas
Reações a publicações com vídeo	14348197
Reações a publicações com fotografia	1831248
Reações a publicações de texto	199624

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 CONCLUSÕES

A atuação da marca Netflix na rede social Facebook, com os seus quase 50 milhões de fans, e os resultados por ela obtidos foram, neste trabalho, objeto de estudo. Os primeiros dados registrados demonstram a pertinência desta escolha: a marca assinalou, em um período de aproximadamente um ano, 660 publicações, com mais de 10 milhões de reações e mais de 3 milhões de comentários.

Desses resultados, pode-se interpretar que um fluxo de publicações intenso e constante, associado a conteúdos e formatos que vão ao encontro das expectativas dos utilizadores pode, de fato, conquistar um elevado nível de envolvimento. Foi possível, também, concluir que as publicações, contendo imagem e vídeo obtiveram um maior número de reações e um envolvimento total mais elevado.

Como recomendações para profissionais, propomos, antes de mais, a utilização das redes sociais como uma ferramenta essencial para a comunicação da marca e para a construção de uma relação próxima e sólida com o consumidor. A escolha das redes sociais deve ser orientada pelo perfil do consumidor da marca, mas também pelo tipo de conteúdos a publicar. A

produção de conteúdos deve ser diversificada, abrangendo a componente emocional, funcional, educacional, corporativa e promocional, mas dando especial importância ao conteúdo informativo, dado que esse é um fator de interesse por parte do utilizador. Em nível dos formatos, deve ser dado relevo às publicações visuais utilizando, profusamente, a imagem e o vídeo, de modo a captar um maior envolvimento por parte do utilizador.

A presente investigação apresenta algumas limitações que merecem ser comentadas. Se por um lado se destaca a análise centrada em uma marca de grande notoriedade, com a observação privilegiada e os ensinamentos que se podem retirar da sua prática nas redes sociais, por outro, há que salientar que esse enfoque pode ter limitado à análise realizada. Em futuros estudos, esta lacuna pode ser minorada com a análise a diversas marcas de um mesmo setor, não se perdendo, dessa forma, o enfoque setorial e ganhando-se em abrangência e riqueza de informação.

Além dessa limitação, sobressai, ainda, o estudo de um número limitado de variáveis, que se centraram, essencialmente, na utilização da imagem e do vídeo nas publicações do Facebook. Em futuras investigações, poderia ampliar-se o âmbito da análise de modo a realizar uma observação mais completa das tipologias de publicações.

Estando essas áreas do marketing e da comunicação em constante evolução, são diversos os caminhos que podem ser explorados em nível das investigações futuras (COELHO; ALMEIDA, 2002). Em primeiro lugar, sugere-se a realização de estudos (quantitativos e qualitativos) junto aos consumidores focados no impacto dos diversos tipos de publicações, quer em nível do conteúdo, quer em nível do formato e centrados nas atitudes em face da marca decorrente da sua atividade em redes sociais. Estudos de análise de conteúdo de publicações em redes sociais podem também complementar essas investigações de modo a traçar um retrato sobre as estratégias das marcas nesses canais.

## REFERÊNCIAS

- AGHAEI, Sareh; NEMATBAKHSH, Mohammad Ali; FARSANI, Hadi Khosravi. Evolution of the world wide web: from web 1.0 to web 4.0. **International Journal of Web & Semantic Technology (IJWest)**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2012.
- AMOROSO, Sara; PATTUGLIA, Simonetta; KHAN, Imran. Do Millennials share similar perceptions of brand experience? A clusterization based on brand experience and other brand-related constructs: the case of Netflix. **Journal of Marketing Analytics**, v. 9, n. 1, 2021.
- ANTONIADIS, I.; PALTSOGLOU, S.; ASSIMAKOPOULOS, C. Factors affecting engagement and reactions of posts in Greek Facebook brand pages. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONTEMPORARY MARKETING ISSUES (ICCM), 6., 2018, Athens, Greece. **Annals [...]**. Athens, Greece, 2018. p. 233-243.
- BARRETO, Lucas; FREITAS, Vérica; PAULA, Verônica Angélica de. Branded content and consumer engagement on facebook: an analysis of omnichannel retail. **Brazilian Journal of Marketing**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 540-559, jul./set. 2020.
- BENTO, Marisa; MARTINEZ, Luisa M.; MARTINEZ, Luis F. Brand engagement and search for brands on social media: Comparing Generations X and Y in Portugal. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 43, p. 234241, 2018.
- BRODIE, Roderick J. *et al.* Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, jan. 2011.
- COELHO, Arnaldo; ALMEIDA, Filipe. Rumo a um marketing contratual? **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 1, p. 7-15, jan./mar. 2002.
- CVIJKJ, Irena; MICHAHELLES, Florian. Online engagement factors on Facebook brand pages. **Social Network Analysis and Mining**, v. 3, n. 4, p. 843-861, 2013.
- CVIJKJ, Irena; SPIEGLER, Erica; MICHAHELLES, Florian. The Effect of Post Type, Category and Posting Day on User Interaction Level on Facebook. *In*: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON PRIVACY, SECURITY, RISK, AND TRUST, AND IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL COMPUTING, 2011, Boston, MA. **Conference [...]**. Boston, MA: Switzerland, 2011. Disponível em: [https://cocoa.ethz.ch/downloads/2013/05/1189\\_06113221.pdf](https://cocoa.ethz.ch/downloads/2013/05/1189_06113221.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.
- DWYER, Tim *et al.* Comparing Digital Media Industries in South Korea and Australia: The Case of Netflix Take-Up. **International Journal of Communication**, v. 12, n. 20, 2018.
- ELAYDI, Hana Othman. The Effect of Social Media Marketing on Brand Awareness through Facebook: An Individual-Based Perspective of Mobile Services Sector in Egypt. **Open Access Library Journal**, v. 5, n. e 4977, 2018.
- EMEKSIZ, Gülçin; ŞİMŞEK, Ali. Communication Strategies Used in Corporate Facebook Pages and Motivations of Consumers for Following These Pages. **European Journal of Marketing and Economics**, v. 1, n. 1, p. 122-134, 2018.
- FORTIN, David; DHOLAKIA, Ruby Roy. Interactivity and vividness effects on social presence and involvement with a web-based advertisement. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 3, p. 387-396, mar. 2005.
- GARCIA, Andreia; EIRÓ-GOMES, Mafalda. O papel da comunicação: a utilização das redes sociais nos cuidados de saúde primários. **Comunicação e Sociedade**, p. 197-217, jul. 2020.
- GOVIND, Nirmal. **Optimizing the Netflix Streaming Experience with**

- Data Science.** Netflix Technology Blog. 2014. Disponível em: <https://netflixtechblog.com/optimizing-the-netflix-streaming-experience-with-data-science-725f04c3e834>. Acesso em: 16 mar. 2019.
- HINSON, Robert *et al.* Antecedents and consequences of customer engagement on Facebook, An attachment theory perspective. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 13, n. 2, p. 204-226, 2019.
- HOLLEBEEK, Linda. Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. 7-8, p. 785-807, 2011.
- HOLLIMAN, Geraint; ROWLEY, Jennifer. Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 8, n. 4, p. 269-293, 2014.
- IBLASI, Walid; BADER, Dr. Dojanah; AL-QREINI, Sulaiman. The Impact of Social Media as a Marketing Tool on Purchasing Decisions (Case Study on SAMSUNG for Electrical Home Appliances). **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, v. 4, n. 1, p. 14-28, 2016.
- JACOB, Joseph; BINDAL, Madhav. The Impact of Brand Post Strategy and Social Media Engagement on Customer Loyalty. **International Journal of Management Studies**, v. 5, n. 3, p. 48-55, 2018.
- JAYASINGH, Sudarsan. Consumer brand engagement in social networking sites and its effect on brand loyalty. **Cogent Business & Management**, v. 6, n. 1, 2019.
- JAYASINGH, Sudarsan; RAJAGOPALAN, Venkatesh. Customer Engagement Factors in Facebook Brand Pages. **Asian Social Science**, v. 11, n. 26, p. 19-29, 2015.
- JAYASINGH, Sudarsan; RAJAGOPALAN, Venkatesh. Determinants of Customer Brand Engagement in Social Media Sites: A Conceptual Framework. **International Business Management**, v. 10, n. 15, p. 2802-2807, 2016.
- JOHNSTON, Melissa. Secondary Data analysis: a method of which the time has come. **Qualitative and Quantitative Methods in Libraries**, v. 3, p. 619 -626, jan. 2014.
- KALU, Alexandra; UNACHUKWU, Larry ; IBIAM, Oti. The role of brand community identification and reward on consumer brand engagement and brand loyalty in virtual brand communities. **Telematics and Informatics**, v. 46, p. 1-12, 2020.
- KAUR, Harsandaldeep *et al.* The role of brand community identification and reward on consumer brand engagement and brand loyalty in virtual brand communities. **Telematics and Informatics**, v. 46, p. 1-12, 2020.
- KURNIAWAN, Yohannes *et al.* Social Media Activities Evaluation for Universities in Indonesia. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 4, p. 3520-3524, 2019.
- LEI, Soey; PRATT, Stephen; WANG, Dan. Factors influencing customer engagement with branded content in the social network sites of integrated resorts. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 22, n. 3, p. 316-328, 2017.
- LIPSMAN, Andrew *et al.* The Power of 'Like': How Brands Reach and Influence Fans through Social Media Marketing. **Journal of Advertising Research**, v. 52, n. 1, p. 40-52, 2012.
- MALHEIRO, Maria Alexandra; SOUSA, Bruno; FERREIRA, Luís. Compreender o papel das redes sociais no comportamento do consumidor: a perspetiva do setor hoteleiro na região norte. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 24, n. 11, p. 299-312, 2019.

- MANN, Lane. **Come TV With Us: the business strategies, discourses, and imagined audiences of netflix and hulu**. 2016. Tese (Master of Art) - The University of Texas, Texas, 2016.
- MANZANO, E.; NEIRA, E.; CLARES-GAVILÁN, J. Data management in audiovisual business: Netflix as a case study. **El profesional de la información**, v. 25, n. 4, p. 568-576, 2016.
- NETFLIX MEDIA CENTER. **About Netflix**. Disponível em: [https://media.netflix.com/pt\\_br/about-netflix](https://media.netflix.com/pt_br/about-netflix). Acesso em: 9 nov. 2019.
- OLIVEIRA, Mauro; HUERTAS, Melby; LIN, Zhibin. Factors driving young users' engagement with Facebook: Evidence from Brazil. **Computers in Human Behavior**, v. 54, n. 54-61, 2016.
- PERUTA, Adam; SHIELDS, Alisson. Marketing your university on social media: a content analysis of Facebook post types and formats. **Journal of Marketing for Higher Education**, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08841241.2018.1442896>. Acesso em: 5 out. 2019.
- PHUA, Joe; AHN, Sun. Explicating the 'like' on Facebook brand pages: The effect of intensity of Facebook use, number of overall 'likes', and number of friends' 'likes' on consumers' brand outcomes. **Journal of Marketing Communications**, v. 22, n. 5, p. 544-559, 2016.
- RAHE, Vanessa; BUSCHOW, Christopher; SCHLUETZ, Daniela. How users approach novel media products: Brand perception of Netflix and Amazon Prime video as signposts within the German subscription-based video-on-demand market. **Journal of Media Business Studies**, v. 18, n. 9, p. 1-4, 2020.
- RAHMAN, Zoha; SUBERAMANIAN, Kumar; ZANUDDIN, Hasmah. Social Media Content Analysis – A Study on Fanpages of Electronics Companies. **International Journal on Global Business Management and Research**, v. 5, n. 1, p. 87-96, mar. 2016.
- RIBEIRO, Marco Antonio. **O poder das novas redes sociais: um estudo de caso da conta oficial de facebook da Força Aérea Brasileira**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente Media e Jornalismo) - Universidade Católica Portuguesa, 2016.
- RIEDER, Bernhard. Studying Facebook via data extraction: the Netvizz application. In: **WEBSCI'13: PROCEEDINGS OF THE 5TH ANNUAL ACM WEB SCIENCE CONFERENCE, 2013. Proceedings [...]**. New York, 2013. p. 346-355.
- SABATE, Ferran *et al.* Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages. **European Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 1001-1011, 2014.
- SMITH, PR; CHAFFEY, Dave. **EMarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing**. 4. ed. London: Routledge, 2013.
- SOUSA, Bruno; ROCHA, Ana. The role of attachment in public management and place marketing contexts: a case study applied to Vila de Montalegre (Portugal). **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 5, n. 2, p. 189-205, 2019.
- SOUSA, Bruno; SOARES, Daniela. Combat to abandonment and mistreatment of animals: a case study applied to the public security police (portugal): management for professionals. In: GALAN-LADERO, M. Mercedes; ALVES, Helena M. (ed.). **Case studies on social marketing: global perspective**. [S.l.]: Springer, 2019. p. 245-252.
- SOUSA, B.; ROCHA, A. T. The role of attachment in public management and place marketing contexts: a case study applied to Vila de Montalegre (Portugal). **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 5, n. 2, p. 189-205, 2019.
- STEINFELD, Nili; LEV-ON, Azi. MPs on Facebook: Differences between Members of Coalition and Opposition. **Digital Government: Research and Practice**, v. 1, n. 2, p. 1-14, abr. 2020.

- TAFESSE, Wondwesien; WIEN, Anders. A framework for categorizing social media posts. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2017.
- TASSAWA, Comtas. Factors Influencing Facebook Page Posts' Likes, Shares, and Comments in Sport Marketing. **ABAC Journal**, v. 39, n. 3, p. 56-69, 2019.
- TIRUWA, Anurag; YADAV, Rajan; SURI, P.K. . An exploration of online brand community (OBC) engagement and customer's intention to purchase. **Journal of Indian Business Research**, v. 8, n. 4, p. 295-314, 2016.
- TOOR, Areeba; HUSNAIN, Mudassir; HUSSAIN, T. The Impact of Social Network Marketing on Consumer Purchase Intention in Pakistan: Consumer Engagement as a Mediator. **Asian Journal of Business and Accounting**, v. 10, n. 1, p. 167-199, 2017.
- TORRES, Blanca; GONZÁLEZ, Aurora. Evolution of the Semantic Web Towards the Intelligent Web: From Conceptualization to Personalization of Contents. **Media and Metamedia Management**, p. 419-427, 2017.
- VIVEK, Shiri D.; BEATTY, Sharon E.; MORGAN, Robert M. Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012.
- VRIES, Lisette de; GENSLER, Sonja; LEEFLANG A, Peter. Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 2, p. 83-91, 2012.
- WEERSMA, Laodicéia; COELHO, Arnald ; SHINTAKU, Milton. Compartilhamento de conhecimento e cocriação: um olhar a partir das práticas estratégicas da revista gestão em análise (REGEA). **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 1, p. 1-16, 2019.
- YOONG, Liew; LIAN, Song Lian. Customer Engagement in Social Media and Purchase Intentions in the Hotel Industry. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 9, n. 1, p. 55-68, 2019.

## ARTIGOS

**PRODUÇÃO INTERNACIONAL SOBRE  
ENGAJAMENTO NO TRABALHO NO PERÍODO DE  
2011 A 2020: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO****INTERNATIONAL PRODUCTION ON WORK  
ENGAGEMENT IN THE PERIOD 2011 TO 2020: A  
BIBLIOMETRIC STUDY**

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi apresentar a produção científica acerca do tema engajamento no trabalho (EGT) com vistas a identificar lacunas da produção científica e destacando sua importância no campo do bem-estar no trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa dos dados coletados por meio da bibliometria, técnica de medição da produção e disseminação do conhecimento científico. Para tanto, realizaram-se buscas na *Web of Science* (WOS), no período de 2011 a 2020. Os resultados demonstram a existência de 2.797 artigos publicados, com distribuição temporal indicando tendência de crescimento linear, sendo o artigo escrito por Christian, Garza e Slaughter (2011) o mais influente da década, e Arnold B. Bakker, o autor mais citado. Esta pesquisa contribui para o sentido de apresentar que, apesar dos avanços epistemológicos e metodológicos significativos no campo, a supremacia de Bakker e de sua equipe sugere linearidade com apenas uma corrente teórica.

**Palavras-chave:** Engajamento no Trabalho. Psicologia Positiva. Revisão Bibliométrica. Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The purpose of this article was to present scientific production on the topic engagement at work (EGT) with a view to identifying gaps in scientific production and highlighting its importance in the field of well-being at work. This is a descriptive study, with a quantitative approach to the data collected through bibliometrics, a technique for measuring the production and disseminating of scientific knowledge. To

**Dian Carla Dias Isidorio  
Bombazaro**  
dian.carla@sc.senac.br

*Mestranda em Administração  
pela Universidade de Passo  
Fundo. Coordenadora  
Educativa do Núcleo Superior  
da Faculdade Senac Concórdia.  
Concórdia, SC, BR.*

**Denize Grzybovski**  
gdenize@upf.br

*Doutora em Administração. Do-  
cente da Universidade de Passo  
Fundo. Passo Fundo, RS, BR.*

this end, searches were carried out on the Web of Science (WOS) from 2011 to 2020. The results demonstrate the existence of 2,797 published articles, with temporal distribution indicating a linear growth trend, with the article written by Christian, Garza and Slaughter (2011) being the most influential of the decade, and Arnold B. Bakker the most cited author. This research contributes towards presenting that despite the significant epistemological and methodological advances in the field, the supremacy of Bakker and his team suggests linearity with only one theoretical current.

**Keywords:** Work engagement. Positive Psychology. Bibliometric Review. Organizational Behavior. Human Resource Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As primeiras pesquisas sobre engajamento no trabalho (EGT) foram desenvolvidas por Kahn (1990), o qual conceituou o engajamento psicológico na área da Psicologia do Trabalho, e decorrem da corrente do humanismo que emergiu na década de 1950 (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009). No entanto, foi somente na década de 1990 que a psicologia positiva retoma a visão positiva do ser humano (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009) e resgata um olhar sobre os aspectos salutogênicos com a pretensão de superar o reducionismo dominante. A psicologia positiva proporcionou mudanças na forma de estudar atitudes e experiências dos trabalhadores no ambiente organizacional, por meio das dimensões do engajamento no trabalho (RODRÍGUEZ-MONTALBÁN; MARTÍNEZ-LUGO; SÁNCHEZ-CARDONA, 2014). Devido à relevância desse construto para as organizações compreenderem

fatores psicossociais dos seus trabalhadores, o engajamento é conceituado como um estado motivacional positivo e de bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho (RODRÍGUEZ-MONTALBÁN; MARTÍNEZ-LUGO; SÁNCHEZ-CARDONA, 2014), ou seja, um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2010).<sup>1</sup> Esse mesmo entendimento é seguido por González-Roma *et al.* (2006), Bakker (2011) e Bakker, Albrecht e Leiter (2011).

Por meio do engajamento, os indivíduos apresentam emoções positivas, como felicidade, alegria, otimismo, autoconfiança, esperança, mentalidade futura, coragem, espiritualidade, perseverança (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2001; BAKKER, 2011; OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Por conseguinte, apresentam menos doenças psicossomáticas, como dores de cabeça e tensão muscular (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013; HANSEN *et al.*, 2018), aumentando sua capacidade de resiliência e de comprometimento com o trabalho (CHÉR, 2016; MOURA; CHARÃO-BRITO; LOPES, 2017). Dessa forma, engajamento no trabalho é visto como o oposto do Burnout (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

No entanto, a comunidade epistêmica pode estar dispersa ou centrada em apenas uma corrente teórica. Essa problemática é levantada a partir do momento que se tenta construir uma agenda de pesquisa. Obregon *et al.* (2016) constataram que, mesmo existindo uma quantidade substancial de publicações sobre o tema, há um campo vasto a ser explorado. Fiorentin, Stefano e Santos (2020) constataram que a predominância é de estudos conduzidos por auto-

<sup>1</sup> Tradução realizada pelos membros do Grupo de Estudos e Pesquisas Sobre Estresse e Burnot (Rosana Angst, Ana Maria T. Benevides-Pereira e Paulo C. Porto-Martins), em abril de 2009, do original *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual* [versão 1, novembro 2003], escrito por Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker. Disponível na versão em português brasileiro, no *link*: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Brazil.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf).

res holandeses, publicados em periódicos das áreas de gestão e de psicologia e cujo objetivo central é correlacionar engajamento com outros constructos na área de gestão de pessoas. Moraes e Teixeira (2020) indicam outras possibilidades de estudo do engajamento no trabalho ao associá-lo ao constructo percepção política na organização (PPO), sugerindo que as dimensões do engajamento no trabalho podem ser mais efetivas do que as tentativas de coibir comportamentos políticos.

O objetivo deste artigo foi apresentar a produção científica sobre o tema engajamento no trabalho (EGT), por meio das publicações depositadas na base de dados *Web of Science (WOS) do Institute for Scientific Information (ISI)*, no período de 2011 a 2020, com vistas a identificar lacunas da produção científica e destacando sua importância no campo do bem-estar no trabalho a fim de responder às seguintes questões de pesquisa: como ocorreu a evolução da produção científica internacional sobre EGT na última década? A referida produção está indicando perspectivas teóricas alternativas ou segue seu curso em uma linearidade, tanto de temas, quanto de autores, como apontaram Fiorentin, Stefano e Santos (2020)?

Toma-se a *WOS* como base de dados, porque possibilita a identificação de artigos em periódicos em diferentes áreas de conhecimento, sendo possível identificar os autores mais relevantes que publicam em determinada temática, bem como por referência citada. Outro fator relevante é a possibilidade de pesquisa ampliada, sendo possível refinar a pesquisa por assunto, tipo de documento, título da fonte, autores, ano de publicação, país de filiação dos autores e instituições que representam centros de referência de estudos sobre o tema.

Este artigo compõe-se de cinco partes: a primeira refere-se à introdução; a segunda apresenta fundamentação teórica; a terceira aborda a metodologia utilizada na pesquisa; na quarta parte, são apresentados os resultados e as discussões e, por último, a quinta parte contém as considerações finais.

## 2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

As pesquisas sobre a psicologia positiva nas organizações deram origem aos estudos sobre engajamento no trabalho. No contexto internacional, Vazquez e Hutz (2018, p. 24) resalta o “vínculo de prazer da pessoa com o trabalho”, o qual gera aumento dos recursos pessoais e físicos, eleva o grau de engajamento com efeitos positivos no desempenho individual e na redução dos índices de absenteísmo. Em contraste, o baixo nível de engajamento no trabalho diminui o bem-estar e o desempenho no trabalho, afirmam Knight, Patterson e Dawson (2017), mas eles apontam escassez nos estudos sobre evidências de intervenções.

Kahn (1990), pioneiro nos estudos sobre engajamento no trabalho, explica que pessoas engajadas envolvem-se com tarefas cognitivas e emocionalmente, tendo em vista que os fatores individuais e organizacionais influenciam a experiência psicológica de trabalho e que esta experiência influencia no comportamento. Nesse sentido, Mäkikangas (2018) constatou, ainda, que o engajamento no trabalho está associado com o perfil ativo do trabalhador, de forma que as estratégias desafiadoras por eles adotadas nas demandas de trabalho aumentam o nível de engajamento.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) contribuem com o debate teórico sobre engajamento no trabalho ao afirmar que a conexão psicológica com a execução das atividades no ambiente de trabalho não se limita a uma atitude em relação aos recursos da organização no trabalho, mas diz respeito ao autoinvestimento de recursos pessoais no trabalho (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011), estabelecendo uma correlação com o estado positivo da pessoa.

O engajamento no trabalho é mais, frequentemente, definido como um estado positivo relacionado ao trabalho mental que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI *et al.*, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2010; BAKKER, 2011). Os funcionários que estão envolvidos em seu trabalho são totalmente conectados com seus papéis de



trabalho, apresentam mais energia e dedicação na realização das atividades (KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2017; MÄKIKANGAS, 2018). Por essa razão, retoma-se a afirmação de Bakker (2011) a respeito da diferença entre engajamento no trabalho e satisfação no trabalho por engajamento combinar trabalho e prazer (dedicação) com alta ativação (vigor, absorção), enquanto satisfação no trabalho é, tipicamente, uma forma mais passiva do empregado.

Ainda relacionado com o estado positivo da pessoa no trabalho, engajamento se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção. Vigor é caracterizado por altos níveis de energia para investir esforço em seu trabalho e persistência, mesmo perante as dificuldades. Dedicação é caracterizada por uma sensação de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada por ser totalmente concentrada e profundamente envolvida com o trabalho, pelo que o tempo passa rapidamente, sendo totalmente absorvido em seu trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002; BAKKER, 2011).

Existem, no mínimo, quatro razões pelas quais os trabalhadores engajados têm melhor desempenho do que os trabalhadores desengajados. Em primeiro lugar, os funcionários envolvidos, muitas vezes, experimentam emoções positivas, incluindo gratidão, alegria e entusiasmo. Em segundo lugar, os trabalhadores envolvidos podem-se concentrar e dedicar todas as suas habilidades e recursos energéticos para o seu trabalho. Em terceiro lugar, os funcionários envolvidos podem criar seus próprios recursos de trabalho e pessoais. Finalmente, os trabalhadores envolvidos transformam seu envolvimento com os outros em seu ambiente de trabalho (BAKKER; XANTHOPOULOU, 2009), uma vez que, na maioria das organizações, desempenho é o resultado do esforço de colaboração (BAKKER, 2011).

Mas, quando o funcionário está desequilibrado, não está de acordo com suas escolhas de vida e carreira e não se sente inserido na organização, com isso, dificilmente produzirá um resultado diferente do comportamento não engajado (CHÉR, 2016). Estudos têm demons-

trado que o engajamento no trabalho está relacionado, positivamente, com o desempenho do trabalho, com os desafios do cargo (KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2017; MÄKIKANGAS, 2018), mas também com os mecanismos de compensações, como descrevem Venz, Pundt e Sonnentag (2017).

De acordo com Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, p. 16), os benefícios do engajamento no trabalho são descritos por indicadores objetivos, como desempenho superior dos setores em que atuam pessoas engajadas, pelas maiores notas verificadas em estudantes engajados e pelo menor índice de *turnover* nas empresas que possuem funcionários engajados. Mas também são observados comportamentos positivos, como a predisposição de pessoas engajadas aceitarem realizar tarefas desafiadoras (MÄKIKANGAS, 2018), gestores engajados serem percebidos como líderes por sua equipe de trabalho e atuarem na perspectiva da liderança transformacional (WANG; LI; LI, 2017) e a menor incidência de erros e acidentes no seu ambiente de trabalho. Depreende-se, portanto, que pessoas engajadas se divertem no ambiente do trabalho, seu desempenho é positivo em relação àquilo que a empresa espera deles e são pessoas que se sentem confortáveis consigo mesmo. Complementarmente, como constataram Wang, Li e Li (2017), afirmamos que o engajamento no trabalho está associado, positivamente, com resiliência e liderança transformacional.

Em síntese, adotar práticas que produzem engajamento não só contribui para maior desempenho no trabalho, mas também é um importante indicador gerencial do bem-estar das pessoas no trabalho (CHÉR, 2016), superando a validade dos tradicionais indicadores de satisfação e motivação até então utilizados na área de gestão de pessoas, por apresentarem relação direta no desempenho organizacional, como afirmam Constâncio e Souza Neto (2016).

De acordo com os fundamentos da Psicologia Organizacional, engajamento no trabalho e psicologia positiva estão relacionados e são opostos à síndrome de Burnout (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Enquanto os primeiros têm

potencial contributivo para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2001), o segundo representa sintomas de adoecimento no trabalho, como esgotamento associado a um estado de estresse crônico (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Trabalhadores mais felizes e otimistas se destacam entre os membros do grupo de trabalho, por serem mais criativos, inovadores e empreendedores e por manterem relacionamentos saudáveis. Portanto, é possível que, quando pessoas engajadas atuam em nível gerencial, podem melhorar o desempenho organizacional e diferenciar uma organização de outra, bem como uma unidade operacional de outra na mesma organização. Contudo, é possível que o tema não está sendo desenvolvido nessa abordagem teórica, razão pela qual se propõe a realização de uma pesquisa bibliométrica.

### 3 METODOLOGIA

O estudo configura-se como uma pesquisa bibliométrica (CHUEKE; AMATUCCI, 2015; QUEVEDO-SILVA *et al.* 2016; GUERAZZI *et al.*, 2017), que visa mapear a produção científica sobre o engajamento no trabalho no período 2010 a 2020. A bibliometria, uma técnica quantitativa de medição de produção e

difusão do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006), pode ser desenvolvida como um estudo descritivo (produtividade obtida pela contagem das publicações) e avaliativo (uso a literatura para realizar a contagem de referências e citações). Conforme relatam Silva, Hayashi e Hayashi (2011), a contagem de citações é especialmente útil, pois se configura como um indicador de valor científico da pesquisa que pode auxiliar na identificação de tendências, dispersão/concentração de campos científicos, autores, instituições e periódicos. Por essa razão, este estudo descreveu a quantidade de artigos publicados em periódicos internacionais e avaliou as citações dos artigos publicados com vistas a identificar correntes teóricas e autores de referência no debate.

Para tanto, seguiram-se os passos da bibliometria descritos por Vasconcelos (2014), os quais são (i) definição da questão de pesquisa, seus objetivos e métodos; (ii) escolha da base de dados para coletar os dados; (iii) definição do *software* que será utilizado para a coleta de dados e as técnicas estatísticas para tratar os dados coletados; (iv) coleta dos dados; (v) tratamento dos dados.

Desse modo, essa bibliometria seguiu as cinco etapas descritas por Vasconcelos (2014), como é apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da revisão bibliométrica realizada

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Questões de pesquisa	Como ocorreu a evolução da produção científica internacional sobre EGT na última década?  A referida produção está indicando perspectivas teóricas alternativas ou segue seu curso em uma linearidade, tanto de temas, quanto de autores, como apontaram Fiorentin, Stefano e Santos (2020)?
Objetivo geral e objetivos específicos	Fazer o levantamento da produção científica sobre o tema engajamento no trabalho (EGT) no período de 2011 a 2020.  Descrever a evolução dos estudos sobre engajamento no trabalho em termos de temas e autores.  Identificar a(s) corrente(s) teórica(s) e autores de referência, as lacunas na produção científica e destacar a importância do tema no campo de estudos do bem-estar no trabalho.

Método	Técnicas bibliométricas descritiva e avaliativa, que consistem na apresentação da produtividade internacional sobre o tema engajamento no trabalho obtida, pela contagem das publicações, das referências e citações, seguindo os procedimentos descritos por Araújo (2006) e Silva, Hayashi e Hayashi (2011).
Base de dados	Trabalhos científicos publicados nos periódicos disponíveis na base de dados internacional Web of Science (WOS), Coleção Principal (Science & Social Science), por conter todos os periódicos que estão no JCR.
Softwares e ferramenta estatística	Os dados coletados foram organizados em planilhas eletrônicas no formato “linha/coluna” usando o software Microsoft® Excel® para Microsoft 365 MSO, versão 2104.  A ferramenta estatística utilizada foi a Estatística Descritiva simples, aplicada aos dados dispostos em tabelas, quadro e gráficos construídos na planilha eletrônica usando o próprio Microsoft Excel®.
Coleta de dados	A busca dos dados se deu em etapas, realizadas entre os meses de janeiro a junho de 2020, iniciando-se pela identificação da produção científica sobre o tema central usando a expressão “ <i>work engagement</i> ” (engajamento no trabalho) como campo de busca (topic) da WOS.  O recorte temporal foi definido como sendo o período de 2011-2020, tendo em vista que Fiorentin, Stefano e Santos (2020) já haviam investigado a produção de artigos internacionais sobre o tema no período de 2008-2018 e constatado que havia predominância de estudos de autores holandeses, com abordagem quantitativa em revistas da área de gestão e psicologia.  Na sequência, iniciou-se a segunda etapa da pesquisa, na qual foi mantido o recorte temporal pelos anos 2011 a 2020 (última década) e incluso os seguintes parâmetros de busca: área de gestão (categorias management e business do WOS®) e tipo de documento (artigos).  <b>Critérios de inclusão:</b> todas as publicações sobre a temática no período de 2011 a 2020, exclusivamente do tipo de publicação “artigo” e na área de gestão, categorias “ <i>management</i> ” e “ <i>business</i> ” do WOS.
Tratamento dos dados	Usando a técnica de análise de dados estatística descritiva simples, os dados foram expostos em gráficos, tabelas e quadros de forma que fossem extraídas informações sobre o nome dos autores dos artigos mais citados, número de citações de cada artigo, relevância de periódicos.  À luz da literatura no campo do bem-estar no trabalho, os dados foram submetidos à análise das possíveis lacunas na produção científica internacional, corrente teórica e autores predominantes.

Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

Com base nas etapas apresentadas, procedeu-se à avaliação da produção científica, ao mapeamento e à medição da produção e da produtividade científica, à descrição de aspectos importantes referentes ao tema engajamento no trabalho de forma a complementar e atualizar o estudo anterior realizado por Fiorentin, Stefano e Santos (2020). Os resultados são apresentados e discutidos na seção “apresentação e discussões”, conforme recomendam Araújo (2006), Silva, Hayashi e Hayashi (2011) e Vasconcelos (2014).

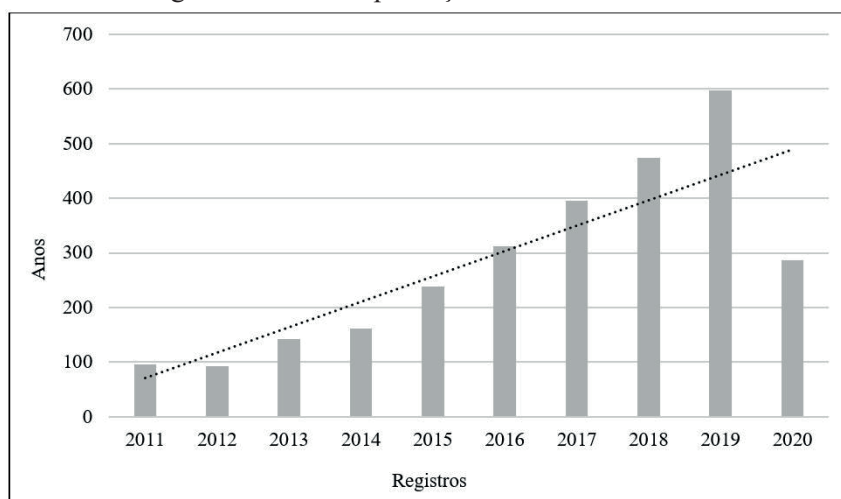
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para as buscas na base de dados da WOS, utilizou-se o descritor “*work engagement*” (engajamento no trabalho) como campo de busca (*topic*). Desse modo, a busca preliminar retornou com 9.949 publicações realizadas em diferentes áreas do conhecimento, com destaque para a Grande Área de Humanas (Educação, 19,19%; Psicologia, 15,04%) e das Ciências Sociais Aplicadas, com Administração sendo a disciplina com maior representatividade (11,85%).

Na segunda fase da pesquisa, foram aplicados filtros com os seguintes parâmetros de busca: área de gestão (categorias *management* e *business* do WOS®) e tipo de documento (artigos). No período de dez anos, foram localizados 2.797 artigos, visto que a predominância dos registros se encontrava na categoria *management* (82,94%). Sem exclusão dos registros repetidos, foi verificado que o debate sobre o tema está na categoria *business* (30,85%) e em categorias correlatas à gestão, com destaque para psicologia aplicada (24,02%), relações de trabalho (7,68%), hospitalidade, turismo e lazer (3,61%).

A distribuição temporal dos referidos artigos é apresentada no gráfico 1, indicando tendência de crescimento nas publicações internacionais sobre o tema. No período de 2011 a 2020, verifica-se um crescimento linear de 96 registros em 2011 para 598 registros em 2019. E, nos primeiros 6 meses do ano 2020, já havia 286 registros, indicando a mesma tendência de crescimento linear.

Gráfico 1 – Registros anuais da produção científica internacional sobre engajamento no trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Nesse período analisado, o artigo escrito por Christian, Garza e Slaughter (2011) foi o mais citado (779 citações), seguido por Stilgoe, Owen e Macnaghten (2013), com 582 citações, Nahrgang, Morgeson e Hofmann (2011), com 530 citações, Bakker, Albrecht e Leiter (2011), com 416 citações e Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), com 411 citações. No conjunto, os cinco artigos receberam 2.718 citações em uma década, como mostra a tabela 1, sendo Arnold B. Bakker coautor em nove dos 50 artigos mais citados na década 2010.

Tabela 1 – Artigos sobre engajamento no trabalho mais influentes na década

Autores	Título da fonte	Ano da publicação	Total de citações	Média anual de citações
Christian, Michael S.; Garza, Adela S.; Slaughter, Jerel E.	Personnel Psychology	2011	779	77,90
Stilgoe, Jack; Owen, Richard; Macnaghten, Phil	Research Policy	2013	582	72,75
Nahrgang, Jennifer D.; Morgeson, Frederick P.; Hofmann, David A.	Journal of Applied Psychology	2011	530	53,00
Bakker, Arnold B.; Albrecht, Simon L.; Leiter, Michael P.	European Journal of Work and Organizational Psychology	2011	416	41,60
Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Sanz-Vergel, Ana Isabel	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior	2014	411	58,71
Aral, Sinan; Walker, Dylan	Management Science	2011	295	29,50

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O artigo “*Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*”, escrito por Christian, Garza e Slaughter (2011), influenciou muitos pesquisadores ao descobrirem que o engajamento exibe validade discriminante e validade relacionada a critérios sobre as atitudes no trabalho, cujos testes sobre o seu papel como mediador da relação entre antecedentes distais e desempenho no trabalho conferiram ao engajamento no trabalho um constructo útil.

No mesmo ano, Bakker, Albrecht e Leiter (2011) constataram que o contexto social é crucial e pode preparar o cenário para um clima de engajamento no trabalho, indicando, também, a existência de relação entre engajamento e saúde. Apoiando-se nesses achados, Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) afirmam que os estudos sobre engajamento no trabalho

devem ter foco, prioritariamente, na saúde, explorando temas como síndrome de Burnout. Assim, forma-se uma corrente teórica do engajamento no trabalho com ênfase nos resultados da saúde. Por outro lado, Bakker, Tims e Derks (2012) e Liao *et al.* (2013), entre outros, desenvolvem estudos com ênfase nos resultados motivacionais, formando uma corrente teórica que explora os traços da personalidade das pessoas e os aspectos das trocas sociais para aumentar o envolvimento das pessoas no trabalho.

Conforme consta na tabela 2, outros autores contribuíram para o avanço dos estudos sobre engajamento no trabalho, com menor representatividade comparativamente a Arnold B. Bakker (62 citações). Entre eles, estão Daantje Derks (12 citações), Evangelia Demerati (11 citações) e Maria Tims (9 citações). Todos esses autores são coautores dos trabalhos publicados por Arnold B. Bakker.

Tabela 2 – Análise de resultados para o campo autores

Autores mais citados	Contagem do registro	% de 62
BAKKER, A. B.	62	100.000 %
DERKS, D.	12	19.355 %
DEMEROUTI, E.	11	17.742 %
TIMS, M.	9	14.516 %
XANTHOPOULOU, D.	7	11.290 %
OERLEMANS, W. G. M.	5	8.065 %
COSTA, P. L.	4	6.452 %
PASSOS, AM	4	6.452 %
VAN WINGERDEN, J	4	6.452 %
ALBRECHT, S. L.	3	4.839 %
PETROU, P.	3	4.839 %
SANZ-VERGEL, A. I.	3	4.839 %
SONNENTAG, S.	3	4.839 %
VAN GELDEREN, B. R.	3	4.839 %
VAN WOERKOM, M.	3	4.839 %

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Quanto aos países/regiões de origem dos autores supracitados, foi verificada a supremacia dos Países Baixos (62 registros) comparativamente à África do Sul (9 registros) e China (8 registros). Grécia, Espanha, Austrália, Alemanha, Portugal e Estados Unidos possuem 4 registros cada, além de outros identificados na tabela 3.

Tabela 3 – Países/regiões de origem dos principais autores das publicações

Países/Regiões	Contagem do registro	% de 62
Países Baixos	62	100,00%
África do Sul	9	14,51 %
República Popular da China	8	12,90 %
Grécia	6	9,67 %
Espanha	6	9,67 %
Austrália	4	6,45 %
Alemanha	4	6,45 %
Portugal	4	6,45 %
Estados Unidos da América	4	6,45 %
Canadá	3	4,83 %
Inglaterra	3	4,83 %
Croácia	2	3,22 %
Noruega	2	3,22 %

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A representatividade dos Países Baixos na publicação é explicada pelo vínculo institucional do autor mais citado na última década nas publicações internacionais sobre engajamento no trabalho, Arnold B. Bakker. Na qualidade de professor e líder do grupo de pesquisa “Psicologia Organizacional e do Trabalho” do Instituto de Psicologia da Universidade, Erasmus de Roterdã, na Holanda, Arnold B. Bakker conduz projetos de pesquisa e, em suas publicações, seus alunos/orientandos figuram como coautores, a exemplo de Daatje Derks, Evangelia Demerouti, Maria Tims, Depoina Xanthopoulou. Outras universidades de origem das publicações estão identificadas na tabela 4.

Tabela 4 – Universidade de vínculo dos autores das publicações

Organizações - Consolidada	Contagem do registro	% de 2,797
Erasmus University Rotterdam	92	3.289 %
University of London	58	2.074 %
State University System of Florida	54	1.931 %
Utrecht University	49	1.752 %
Eindhoven University Of Technology	46	1.645 %
Indian Institute of Technology System Iit System	40	1.430 %
Ku Leuven	38	1.359 %
Tilburg University	34	1.216 %
Pennsylvania Commonwealth System of Higher Education Pcshe	32	1.144 %
University of North Carolina	31	1.108 %
Vrije Universiteit Amsterdam	30	1.073 %
Eastern Mediterranean University	29	1.037 %
Monash University	28	1.001 %
California State University System	26	0.930 %

University of Texas System	26	0.930 %
Copenhagen Business School	25	0.894 %
Griffith University	25	0.894 %
University Of Jyvaskyla	25	0.894 %
University System of Georgia	25	0.894 %
University of Amsterdam	23	0.822 %
North West University South Africa	22	0.787 %
Royal Melbourne Institute of Technology Rmit	22	0.787 %
Pennsylvania State University	21	0.751 %
University of Auckland	21	0.751 %
University of Bath	21	0.751 %

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Com vínculo institucional dos autores à University of London está o artigo *“The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement”*, de autoria de Alfes *et al.* (2013). Trata-se de um estudo que examinou o papel desempenhado pelos gerentes de linha em relação às práticas da área de onde estão as pessoas e as respostas de desempenho individual, cujos resultados confirmaram o papel mediador do gerente entre as práticas de gestão de pessoas e desempenho/envolvimento individual dos funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi conduzido com o objetivo de pesquisar a produção científica sobre engajamento no trabalho (EGT) por meio das publicações depositadas na base de dados *Web of Science do Institute for Scientific Information (WOS/ISI)*, no período de 2011 a 2020. Engajamento é um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho, cujas características são vigor, dedicação e absorção. Desse

estado positivo, decorrem emoções positivas, como felicidade, alegria, otimismo, autoconfiança e outras.

Os resultados da pesquisa bibliométrica, que tomou a *Web of Science (WOS) Coleção Principal* como base de dados para mapear a produção internacional de artigos sobre engajamento no trabalho, por conter todas as revistas que estão no *Journal Citation Reports (JCR)*, indicou publicações realizadas em diferentes áreas do conhecimento. Contudo, a presença do tema nos estudos no campo da educação gerou inquietação, tendo em vista que, tradicionalmente, os estudos da área da administração apresentam interface temática com a área da psicologia.

Quanto ao volume de publicações sobre engajamento no trabalho, constatou-se crescimento linear no período 2011 a 2020, com crescimento mais significativo a partir do ano 2015, quando o crescimento foi de 78 artigos comparativamente ao ano anterior.

O artigo mais influente da década (779 citações) foi escrito por Christian, Garza e Slaughter (2011); contudo, o autor mais influente foi Arnold B. Bakker, por ser coautor em nove dos 50 artigos mais citados. Ainda, os achados apontam para consolidação de métodos e instrumentos de coleta a partir do que é produzido por Arnold B. Bakker e sua equipe de pesquisa, o que pode sugerir linearidade com apenas uma corrente teórica.

Desse modo, a ausência de um conjunto de autores referência no assunto para além daqueles que trabalham com Arnold B. Bakker se apresenta como uma limitação para exploração de outros contextos. Mesmo reconhecendo que houve avanços epistemológicos e metodológicos significativos no campo de estudos, o desenvolvimento de uma ciência é mais robusta quando se dá pelos seus contrários. Por essa lógica, a **originalidade** do estudo reside na contribuição para a reflexão crítica sobre os avanços identificados na última década, contudo por uma única lente teórica e conduzida por um grupo de pesquisadores de apenas um vínculo institucional.

**Contribuições do estudo e sugestões de estudos futuros.** Os resultados da biblio-

metria contribuem para os pesquisadores refletirem a respeito do desenvolvimento do campo de pesquisa sobre EGT para além da visão dos pesquisadores europeus. Retomar o *framework* conceitual elaborado por Christian, Garza e Slaughter (2011) pode ser, especialmente, útil para revisar os antecedentes distais que estão sendo considerados nas pesquisas sobre EGT a partir da realidade brasileira no contexto pós-pandemia Covid-19. As características do trabalho estão se alterando substancialmente, e as práticas de trabalho passaram a exigir mais percepção de política do que consta nos estudos sobre EGT desenvolvidos até então.

## REFERÊNCIAS

- ALFES, K. *et al.* The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. **Human Resource Management**, v. 52, n. 6, p. 839-859, 2013. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **UWES Manual, Português BR**. Escala de *engagement* no trabalho de Utrecht. [S.l.: s.n.], 2009.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: the JD-R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 389-411, 2014. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- BAKKER, A. B.; TIMS, M.; DERKS, D. Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. **Human Relations**, v. 65, n. 10, p. 1359-1378, 2012.
- BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 6, p. 1562-1571, 2009.
- CHÉR, R. **Engajamento: melhores prática de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.
- CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.10, n. 2, p. 1-5, maio/ago. 2015.
- CONSTÂNCIO, F. L.; SOUZA NETO, J. Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projeto e o desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 2, p. 16-33, 2016. Doi: 10.5585/gep.v7i2.340
- FIorentin, B. E.; STEFANO, S. R.; SANTOS, J. S. Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 48-63, fev. 2020. Doi: 10.12662/2359-618xregea.v9i1.p48-63.2020.
- GONZÁLEZ-ROMA, V. *et al.* Burnout e o trabalho engajamento: fatores independentes ou pólos opostos? **Jornal de Comportamento Profissional**, n. 68, p.165-174, 2006.
- GUERRAZZI, L. A. C. *et al.* Um estudo bibliométrico sobre declínio organizacional em ambiente empreendedor: perspectivas e tendências. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 72-88, 2017.



- HANSEN, R. *et al.* Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./abr. 2018.
- KNIGHT, Caroline; PATTERSON, Malcolm; DAWSON, Jeremy. Building work engagement: a systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 6, p. 792-812, 2017.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- LIAO, F. Y. *et al.* Team-member exchange and work engagement: does personality make a difference? **Journal of Business and Psychology**, v. 28, p. 63-77, 2013.
- MÄKIKANGAS, A. Job crafting profiles and work engagement: a person-centered approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 106, p. 101-111, June 2018.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.
- MORAES, R. M.; TEIXEIRA, A. J. C. Gestores, engajamento e comportamentos políticos: uma relação não linear. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, art. 2, p. 218-231, 2020.
- MOURA, L. R. N. I.; CHARÃO-BRITO, L.; LOPES, L. F. D. Vigor, dedicação, absorção: uma análise da percepção de profissionais pós-graduandos sobre engajamento no trabalho. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 22, p. 229-245, 2017.
- NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P.; HOFMANN, D. A. Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 1, p. 71-94, 2011.
- OBREGON, S. L. *et al.* Engajamento no trabalho: uma análise das publicações da última década. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2016.
- OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.
- PORTO-MARTINS, P.C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal, Revista de Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013.
- QUEVEDO-SILVA, F. *et al.* Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. Brazilian Journal of Marketing – BJM. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 15, n. 2, abr./jun. 2016.
- RODRÍGUEZ-MONTALBÁN, R.; MARTÍNEZ-LUGO, M.; SÁNCHEZ-CARDONA, I. Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. **Universitas Psychologica**, v. 13, n. 4, p. 1255-1266, 2014.
- SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.
- SHAUFELI, W.; BAKKER, A. **UWES – Utrecht Work Engagement Scale**: preliminary manual. Versão 1, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Nov. 2003.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (ed.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology, 2010. p. 10-24.

- SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VASQUEZ, A. C. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2001.
- SILVA, M. R.; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, n. 1, p. 110-129, 2011.
- STILGOE, J.; OWEN, R.; MACNAGHTEN, P. Developing a framework for responsible innovation. **Research Policy**, v. 9, n. 42, p. 1568-1580, 2013.
- VASCONCELOS, Y. L. Estudos bibliométricos: procedimentos metodológicos e contribuições. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 2, p. 211-220, 2014.
- VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. (org.). **Aplicações da psicologia positiva**. São Paulo: Hogrefe, 2018.
- VENZ, L.; PUNDT, A.; SONNENTAG, S. What matters for work engagement? a diary study on resources and the benefits of selective optimization with compensation for state work engagement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 1, p. 26-38, 2017.
- WANG, Z.; LI, C.; LI, X. Resilience, Leadership and work engagement: the mediating role of positive affect. **Social Indicators Research**, v. 132, p. 699-708, 2017.

## ARTIGOS

### ANÁLISE DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO DA CULTURA DA SOJA EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL DE JAGUARI – RS

### ANALYSIS OF THE COST OF PRODUCTION OF SOYBEAN CULTURE IN A SMALL RURAL PROPERTY IN JAGUARI - RS

## RESUMO

Neste estudo, buscou-se analisar os custos e a lucratividade de uma propriedade agrícola e comparar com os custos de produção médios do Centro-Sul do Brasil. A pesquisa se caracteriza como descritiva, com abordagem quantitativa, podendo, também ser compreendida como um estudo de caso, com coleta de dados documentais. Os dados foram disponibilizados por um pequeno produtor rural do município de Jaguari – RS e, posteriormente, organizados em uma planilha eletrônica, na qual foram realizados cálculos baseados em metodologia similar à do IMEA. Constatou-se que a propriedade obteve lucro e que, em relação à média da região Centro-Sul, os custos por hectare foram menores, mas os custos por saca foram maiores. Comprovou-se que a contabilidade de custos é uma ferramenta que assiste os produtores rurais a organizar e identificar os custos do processo produtivo, proporcionando a eles o controle e a tomada de decisão correta para garantir eficiência e lucratividade.

**Andreia da Silva Migliorin**  
andriadasilvamigliorin@gmail.com

*Bacharel em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar). Santa Maria, RS, BR.*

**Bruno Milani**  
brunoprofess@gmail.com

*Doutor em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA-UFSM). Professor do Instituto Federal Farroupilha (IFFar). Santa Maria, RS, BR.*

**Palavras-chave:** Contabilidade de Custos. Custos de Produção Agrícola. Custos de Commodities.

## ABSTRACT

This study sought to analyze the costs and profitability of an agricultural property and compare them with the average production costs in the Center-South of Brazil. The research is characterized as descriptive, with a quantitative approach, and can also be understood as a case study, with collection of documentary data. The data were made available by a small rural producer in the municipality of Jaguari - RS and, later, organized in an electronic spreadsheet, in which calculations were performed based on a methodology similar to that of IMEA. It was found that the property had

a profit and that, in relation to the average of the Central-South region, the costs per hectare were lower, but the costs per bag were higher. It was proven that cost accounting is a tool that assists rural producers to organize and identify the costs of the production process, providing them with the control and the correct decision making to ensure efficiency and profitability.

**Keywords:** Cost Accounting. Agricultural Production Costs. Commodities Costs.

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade agrícola precisa de métodos que assistam os produtores rurais no controle dos custos de produção, já que é um setor essencial para a economia brasileira. Dessa forma, entende-se que a contabilidade com uma visão gerencial poderá oportunizar esses controles. Então, a gestão de custos na atividade rural vem apoiar o gestor, proporcionando a ele o controle de produção e demonstrando formas de redução de custos (VIEIRA; BRIZOLLA, 2007).

A produção da cultura da soja é um dos mais importantes setores da economia brasileira, pois gera empregos e destaca-se como a principal *commodity* exportada pelo Brasil. Segundo Andrade *et al.* (2011), a soja, por ser uma *commodity*, tem o preço influenciado pelas oscilações de mercado; portanto, é necessário levar em consideração os custos da produção para verificar as informações que ajudam o produtor na tomada de decisão durante o ciclo produtivo. Ao ter os custos de produção estruturados, o produtor poderá observar a rentabilidade no negócio, uma vez que os custos da produção são elevados devido à tecnologia utilizada, os altos preços dos insumos e os fatores ambientais não podem ser controlados, o que coloca o produtor rural em um ambiente de riscos e incertezas.

Conforme Ribeiro *et al.* (2018), a contabilidade de custos demonstra informações aos produtores rurais, as quais proporcionam a eles uma visão empresarial e gerencial de suas atividades. Por meio disso, podem buscar estratégias para se manter no mercado, tornar-se mais

competitivos e conseguem ter conhecimento dos resultados. Assim, o estudo tem como objetivo analisar os custos e a lucratividade de uma propriedade agrícola e comparar com os custos de produção médios do Centro-Sul do Brasil. Logo, como problema de pesquisa, apresenta-se: “Quais os custos e a lucratividade de uma propriedade agrícola e qual sua comparação com os custos de produção médios do Centro-Sul do Brasil.”

O estudo se justifica, primeiramente porque a cultura da soja é uma atividade de grande importância na agricultura brasileira. Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2018) por meio de estimativas feitas pelo *United States Department of Agriculture* (USDA), o Brasil é o maior produtor de soja do mundo, pois os Estados Unidos, o maior produtor anteriormente, teve um decréscimo motivado pelas reduções de área plantada.

Dada a importância da produção deste cereal no cenário econômico nacional, surge a necessidade de uma boa gestão das propriedades rurais, tanto financeira quanto operacional. Nesse sentido, a contabilidade de custos é uma ferramenta de gestão financeira que serve como subsídio para a tomada de decisão. Conhecer e avaliar, adequadamente, os custos de produção é essencial para a redução de desperdícios, planejamento financeiro e análise dos resultados econômicos obtidos, contribuindo para a geração de riqueza tanto para os indivíduos, quanto para o país.

A seção 2 apresenta mais detalhes sobre a contabilidade de custos e sua importância e estudos anteriores, enquanto a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos. Por fim, a seção 4 apresenta os resultados obtidos e a seção 5, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade financeira, de acordo com Martins *et al.* (2017), surge durante o período mercantilista, após a Revolução Industrial,

no século XVIII, adequando-se aos processos das empresas comerciais. O processo era simples, já que calculava apenas o valor pago ao item estocado e, depois, eram colocados os valores aos produtos. Ao ter início os processos industriais, as informações das operações contábeis passam a se tornar mais complexas, visto que, a partir deste momento, para alocar os valores aos estoques, a organização passa a levar em consideração os valores gastos durante todos os processos realizados na produção. Dessa forma, a gestão de custos deixou de ser somente uma ferramenta de controle de estoque e lucros totais e passou, então, a fornecer informações para o controle dos processos e assistir à tomada de decisão em curto e longo prazo (MARTINS *et al.*, 2017).

Para Martins e Martinelli (2010), a produção agrícola, por ser de natureza cíclica, em que algumas culturas podem ser classificadas como *commodities*, ou seja, quando o produto é produzido em vários países e comercializados em nível mundial, tem seu preço ditado pelo mercado. Desse modo, os produtores deparam-se com um problema que são as flutuações de preço que ocorrem devido à influência de fatores climáticos e aspectos mercadológicos. Ressalta-se, então, a importância de os produtores identificarem os custos de produção dos produtos para poder controlar a lucratividade devido à volatilidade de preços característicos das *commodities*.

A contabilidade de custos, conforme Bruni e Famá (2016), verifica os gastos das organizações durante todo o processo de produção. O autor define a contabilidade de custos como um processo ordenado de registrar os custos das operações de uma empresa. Assim, ao ter as informações coletadas dos processos e das vendas, os gestores podem utilizar os dados contábeis e financeiros para identificar os custos de todo o processo de produção, o que busca tornar a operação mais racional, eficiente e lucrativa. Ainda, demonstrar informações mais precisas, o que permite à administração da empresa uma tomada de decisão mais adequada.

Segundo Oliveira (2016), a contabilidade de custos é empregada pelos gestores nas

organizações como meio de controle e prestações de contas, auxiliando, também a verificar a produção de bens ou serviços e os valores a eles atribuídos, visto que os custos impactarão diretamente no valor de venda e a identificação da lucratividade da organização. O autor também relata que, para realizar o planejamento e a tomada de decisão adequada, é necessário organizar os dados fornecidos pela gestão de custos, por meio de métodos contábeis, e transformá-los em informações corretas, precisas e objetivas a serem utilizadas para identificar a situação da empresa.

Ao analisar os estudos realizados por Martins *et al.* (2017), Bruni e Famá (2016), Dubois, Kulpa e Souza (2009), Crepaldi (2012) e Santos, Marion e Segatti (2009), os autores classificam os custos de produção levando em consideração dois fatores. O primeiro é quanto à relação entre os custos de fabricação classificados como diretos e indiretos. Os custos diretos são incluídos aos produtos e podem ser mensurados de forma direta. Os custos indiretos necessitam de métodos de rateios para alocar, de maneira estimada, os custos aos produtos produzidos. A segunda classificação leva em consideração os custos em relação ao volume produzido, ou seja, a quantidade produzida, dividindo-os entre custos fixos e variáveis. Os custos fixos são aqueles que não variam de maneira proporcional ao volume de produção, isto é, existem mesmo que não haja produção. Os custos variáveis se alteram conforme a quantidade produzida pela organização.

Assim, segundo Andrade *et al.* (2011), a contabilidade de custos estabelece uma influência significativa para a administração e a tomada de decisão em qualquer setor de negócio, especialmente, na atividade rural, por causa de suas particularidades em termos de custos e de receitas, além do fator tempo entre produção e venda e dependência do mercado. Desse modo, a contabilidade de custos considera os tipos de custos e utiliza sistemas de custeio para identificar qual o valor do objeto produzido no final do processo.

Segundo Santos, Marion e Segatti (2009), ao se classificar os tipos de custos, o

gestor obterá informações amplas e precisas que são essenciais para a administração de qualquer organização, principalmente nas atividades agrícolas. O custeio por absorção analisa dados de custos tradicionais, verifica os estoques de produtos já processados e os que estão sendo processados. Assim, ao final do processo de produção, é apurado o resultado contábil da empresa. O custeio direto ou variável analisa apenas os custos variáveis para verificar qual o custo de produção. Nesse método, os custos fixos são considerados despesas correntes e são descontados dos resultados. Esse método é utilizado apenas como informação gerencial, já que não é aceito pela legislação fiscal. Os custos *Standart* ou padrão analisam os padrões de custos e as metas contidas no planejamento empresarial, já que esses padrões vêm do controle.

## 2.2 SETOR AGRÍCOLA E CONTROLE DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO

A atividade agrícola, conforme Santos, Marion e Segatti (2009) está relacionada com a ação do homem, o qual realiza o processo de cultivar a terra para satisfazer as suas necessidades básicas. Nesse setor, quanto maior for o conhecimento do agricultor sobre o processo produtivo a respeito de técnicas de execução e gerenciamento, maior será a prosperidade do negócio. No mesmo sentido Crepaldi (2012) argumenta que o setor da agricultura realiza a exploração da terra por meio do cultivo de lavouras e de florestas ou da criação de animais, para produzir produtos que satisfaçam às necessidades do homem. Com a industrialização do Brasil, aconteceu o êxodo rural, mas, mesmo assim, a atividade agrícola é um dos principais setores da economia do país, já que é responsável por alguns dos principais produtos exportados, como a soja, o café e o açúcar.

O setor agrícola é de extrema importância à economia brasileira, responsável por gerar empregos diretos e indiretos e exportar os produtos, o que contribui para o aumento do saldo da balança comercial. O produtor rural, então, tem que acompanhar a eficiência na área tecnológica e da gestão das atividades agrícolas para conseguir analisar os

seus processos produtivos (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL, 2009).

Para alocar os custos de produção da agricultura, é necessário identificar qual o ciclo de vida produtiva da cultura. Desse modo, Santos, Marion e Segatti (2009) e Crepaldi (2012) classificam o ciclo de vida da cultura como temporário, quando o período entre o plantio e a colheita é curto, ou seja, o ciclo é de, no máximo, um ano e ocorre apenas uma colheita; e permanente quando é realizado apenas um plantio e variadas colheitas, isto é, o ciclo de produção é de longo prazo.

Segundo Crepaldi (2012), a atividade agrícola possui características intrínsecas que a diferenciam dos outros setores produtivos como dependência das condições do clima e das condições biológicas; correlação entre o tempo de produção e o tempo de trabalho; utilização da terra; não há fluxo contínuo de produção; incidência de riscos causados pelo clima, ataques de pragas e flutuações dos preços dos produtos; sistema de competição econômica, ou seja, grande número de produtores e consumidores, pouca diferenciação entre os produtos e a oferta não se altera; produtos não são uniformes; e altos investimentos em maquinários e em benfeitorias. Assim, é essencial que o gestor agrícola analise cada característica para realizar uma administração eficaz e não sofrer prejuízos.

Os produtos agrícolas têm sua quantidade ofertada identificada no momento em que os agricultores decidem quanto irão produzir, levando em consideração a área plantada, o uso de insumos, a mão de obra e o uso de tecnologia. E, também, depende da confirmação da colheita, já que essa atividade depende das condições climáticas durante a safra. A agricultura, segundo Hofer (2009), é uma atividade influenciada por variados fatores durante o processo produtivo, como as quebras de safras causadas pelos fatores climáticos e a variação cambial ocasionada pela cotação do dólar, a qual também influencia no preço dos insumos e no preço de venda do produto, principalmente, na cultura da soja. Desse modo, é muito importante que os produtores rurais entendam e aprimorem a gestão de suas atividades produtivas para ofertar ao mercado produtos de qualidade.

A contabilidade de custos constitui uma ferramenta de extrema importância para todas as organizações, pois auxilia na tomada de decisão e no controle das operações a serem realizadas. Nas empresas rurais, não é diferente, segundo Callado e Callado (2009), já que seus custos são estruturados conforme os custos das demais organizações, porém têm particularidades específicas devido às características de seus produtos.

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Sampaio, Akahoshi, Lima (2011) analisaram, por meio de sua pesquisa, que é necessário que a gestão da propriedade rural seja melhorada, e, para isso, é preciso utilizar sistemas de custos que auxiliem no momento de tomar decisões. Entretanto, os agricultores precisam adaptar os métodos de custos existentes ao seu negócio, pois eles foram criados para suprir as necessidades das organizações industriais. Os autores também compararam o método de Custeio Baseado em Atividades (ABC) com o tradicional método de Custeio por Absorção e verificaram que o segundo método se adapta melhor às atividades agrícolas de culturas temporárias por ser mais simples e menos detalhado ao analisar os custos de produção do que o primeiro método.

Ao realizar um estudo sobre Elesbão e Fontoura (2016), compararam duas culturas temporárias em uma pequena propriedade rural: soja e tabaco. Para verificar os custos, os autores utilizaram o método de custeio variável, o qual permitiu verificar a realidade operacional da empresa. Por meio do uso dos controles contábeis, o produtor conseguiu verificar o desempenho das safras e os custos, as despesas e as receitas da produção das duas culturas. Concluiu-se que a cultura da soja apresentou resultado mais satisfatório em relação ao valor econômico.

Na pesquisa realizada por Bojarski (2015), foram analisados os custos de produção da soja e do milho. Para mensurar os custos, utilizou dois métodos de custeio: por absorção e variável. No custeio por absorção, calculou-se a soma de todos os custos que foram levantados, os fixos e os variáveis. No custeio va-

riável, calcularam-se só os custos que variam conforme o estudo produzido. Assim, o sistema de custos auxilia o produtor rural a analisar a os custos e as despesas que ocorrem na produção das duas culturas, o que possibilitou verificar o resultado das duas atividades para o agricultor poder gerenciar a propriedade com mais qualidade e lucratividade.

A gestão de custos, conforme o estudo realizado por Andrade *et al.* (2011), demonstra ser de extrema importância para o setor do agronegócio, pois, após estruturar as informações, poderá analisar a rentabilidade e a viabilidade do processo produtivo. O estudo utilizou como ferramenta para mensurar as informações fornecidas o método de custeio por absorção e também verificou que as operações no mercado futuro ajudam a reduzir os riscos de variação de preços e aumentar a lucratividade. Esses sistemas proporcionaram ao produtor tomar decisões e controlar os processos produtivos.

Langemeier e Purdy (2019) analisaram os custos de produção de soja na Argentina, no Brasil, na Rússia, Ucrânia e nos Estados Unidos, segregando-os entre diretos, operacionais e gerais. O Brasil destaca-se por ser o país no qual os custos diretos representam a maior proporção do custo total. Apesar de os custos totais da produção brasileira serem superiores aos de Argentina, Rússia e Ucrânia e as receitas serem inferiores às dos Estados Unidos, seu lucro é o maior entre os países analisados.

Goldsmith (2019) comparou custos e receitas da produção de soja no Mato Grosso, Ghana e outros países da África subsaariana. Enquanto na África predominam fazendas com baixa tecnologia e custos e receitas variando de baixos a médios, a situação difere na América do Sul, onde a tecnologia é mais avançada e tanto custos como receitas são maiores. Embora os preços pagos aos produtores brasileiros sejam 11% inferiores, a produtividade elevada resultante da alta tecnologia empregada e da melhor gestão das fazendas faz que o lucro das propriedades brasileiras seja significativamente maior.

O estudo de Ugbabe *et al.* (2017) visou identificar a lucratividade da produção de soja

nas savanas da Nigéria, especificamente no estado de Kano, por meio de uma amostra de 900 propriedades em três diferentes comunidades. Embora as três comunidades sejam lucrativas, há diferenças significativas entre elas. Segundo os autores, isso pode estar associado aos diferentes níveis de tecnologia empregados, o que se reflete em diferenças de produtividade e custos com fertilizantes e mão de obra.

Retornos e lucratividade da produção de soja na Índia foram analisados por Sharma (2016) por meio de uma base de dados que abrangue o período de 1980 a 2013. Embora a área plantada e a quantidade produzida tenham aumentado, nos principais estados do país, o crescimento dos custos foi superior ao crescimento das receitas. Os custos aumentaram principalmente pela crescente necessidade de investimento em maquinário e maior necessidade de capital empregado para a compra de insumos. Porém, o preço pago ao produtor diminuiu no período, o que levou à redução do lucro. No entanto, concluiu-se que há potencial para aumento do lucro mediante uma melhor gestão dos recursos.

Nos últimos anos, a Etiópia tem apresentando grande crescimento da área plantada e da produção de soja, de acordo com Hagos e Bekele (2018). Com uma amostra de 59 propriedades localizadas na região de Benishangul-Gumuz, percebeu-se que devido a diferenças de práticas agrônômicas, a produção por hectare varia entre 600 e 4000 quilos, o que permite inferir que há possibilidade de aumento na produtividade média por meio da melhor gestão das propriedades. Os autores consideraram como custos variáveis os custos operacionais e de materiais, destacando que os fertilizantes representam 14,2% dos custos variáveis. Apesar disso, a margem bruta obtida representa quase 30% das receitas.

As preocupações ambientais ligadas à produção de soja são exploradas por Dekamin e Barmaki (2019) sob a perspectiva do *Material Flow Cost Accounting* (MFCA), uma ferramenta que permite compreender melhor as consequências, tanto financeiras como ambientais, do uso de materiais e energia. Dessa forma, os au-

tores objetivaram identificar o desperdício de insumos e de energia para melhorar a gestão de resíduos, desperdícios e energia em diferentes estágios da produção de soja no Irã, especificamente na região de Ardabil. Diferentes processos foram identificados e quantificados, levando à conclusão de que a maior parte da energia utilizada se refere à energia elétrica e à fertilizante de nitrogênio. Quanto aos desperdícios, identificou-se perda de sementes de 36%, 33% de fertilizantes e 26% de água, o que compromete, também, os resultados econômicos.

A relação entre os sistemas de plantio e a lucratividade foi objeto de estudo de Gaweda *et al.* (2020), os quais concluíram que a monocultura apresenta custos inferiores e maiores lucros em comparação ao sistema de rotatividade.

Artuzo *et al.* (2018) analisaram os custos de produção de milho e soja no Brasil, ressaltando a metodologia da CONAB, que divide os custos entre variáveis (maquinários, implementos, sementes, fertilizantes, mão de obra, assistência técnica, seguros, transporte, armazenagem, entre outros), fixos (depreciação, esgotamento da terra, despesas trabalhistas, seguros máquinas e benfeitorias, entre outros) e operacionais (custo de capital, entre outros). Evidenciou-se que os custos de produção estão significativamente correlacionados com as receitas, ou seja, o aumento do preço das *commodities* causa aumento no preço dos insumos e vice-versa. Regressões lineares comprovaram que os custos de operação de máquinas, mão de obra, fertilizantes e defensivos são explicados pelas receitas por hectare.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os custos e a lucratividade de uma pequena propriedade agrícola localizada na cidade de Jaguari – RS e comparar com os custos de produção médios do sul do Brasil. O controle de custos dentro da propriedade rural é de extrema importância devido às características deste setor, pois demonstra informações que auxiliam o agricultor a realizar a tomada de decisão e também a reali-



zar o controle de todos os processos produtivos. Desse modo, o produtor, ao identificar os custos de produção, consegue verificar a rentabilidade do negócio e elaborar estratégias para assegurar o preço ou, até mesmo, aumentar a lucratividade.

A propriedade analisada possui 69 hectares próprios ao total sendo estes ocupado para a produção da cultura da soja 48 hectares e, além disso, o produtor arrenda mais 12 hectares. O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) classificam a pequena propriedade rural como imóvel que compreende a área de até quatro módulos fiscais, conforme definida pela Lei 8.629, de 25 de fevereiro de 1993. A dimensão de um módulo fiscal varia conforme a cidade onde a propriedade está localizada. No município de Jaguari, um módulo fiscal é de 22 hectares, e, desse modo, a propriedade analisada classifica-se como pequena propriedade rural.

Além da produção da cultura da soja, na propriedade, também há a criação de bovinos e a produção de milho para consumo próprio, conforme relatado pelo produtor rural. Para custear os valores da safra 2018/2019, o produtor rural utilizou financiamento no valor de R\$ 60.768,00. O produtor relatou que a lavoura foi afetada pelos fatores climáticos, o que acarretou a quebra da produtividade. Assim, o produtor conseguiu o seguro no valor de R\$ 20.405,16 devido ao financiamento.

Dessa maneira, é necessário identificar os procedimentos metodológicos que serão utilizados para coletar e analisar os dados. Para Marconi e Lakatos (2009), os procedimentos metodológicos são um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem ao cientista alcançar o objetivo. Conforme Severino (2007), há variadas técnicas e procedimentos metodológicos que auxiliam na realização da pesquisa, porém estas devem estar de acordo com os métodos adotados.

Quando à abordagem, esta pesquisa se classifica como quantitativa. Na visão de Marconi e Lakatos (2011) e Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa é realizada por meio de amostras amplas e de forma objetiva, em que as informa-

ções e as variáveis são analisadas mediante instrumentos matemáticos padronizados e neutros.

Quanto à natureza, esta pesquisa se caracteriza como aplicada. Conforme Gil (2016), a pesquisa de caráter aplicado auxilia o pesquisador a solucionar problemas encontrados na sociedade, gera maior conhecimento científico e identifica novas situações a serem estudadas. Ao seu encontro, Vergara (1998) relata que a pesquisa aplicada é utilizada para resolver problemas concretos com finalidade prática.

Do ponto de vista do objetivo, a pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2016) e Vergara (1998), a pesquisa descritiva descreve as características da população analisada e identifica as relações entre as variáveis e também sua natureza. Triviños (1987) afirma que as pesquisas de caráter descritivo necessitam que o pesquisador saiba um conjunto de informações sobre o assunto que deseja estudar para que possa descrever a realidade no qual está inserido.

O método escolhido quanto aos procedimentos foi o Estudo de Caso; no entanto, também se caracteriza como documental devido à forma de coleta de dados. Para Severino (2007), o estudo de caso deve ser representativo e seguir rigorosamente todos os dados e informações. Yin (2001) relata que o estudo de caso é uma estratégia que possibilita ao pesquisador planejar e analisar a coleta de dados por meio das seguintes questões: como e por que. O pesquisador, então, analisa acontecimentos contemporâneos, porém não têm controle. Na pesquisa documental, segundo Fachin (2006), as informações podem ser coletadas de forma oral, escrita ou visualizada. Na visão de Gil (2016), a pesquisa documental utiliza documentos que são internos à organização e que têm finalidades diversas.

Além da pesquisa documental, também foram realizadas complementarmente observações e uma entrevista semiestruturada, visando obter dados que auxiliem a compreensão da atividade produtiva.

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos fornecidos pelo produtor rural do período referente à safra 2018/2019, que demonstraram os custos auferidos durante todo o processo de produção da cultura da soja. Desse modo, foi

utilizado o método de custeio por absorção, o qual demandou o rateio de todos os custos, permitindo identificar os custos de produção da propriedade, a margem de lucro e a rentabilidade do negócio.

Após realizar a classificação e identificação dos custos, foi feita a comparação entre os custos obtidos da propriedade analisada e a média do Centro-Sul do Brasil disponibilizada pelo Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária – IMEA, o qual realiza pesquisas e projetos socioeconômicos e ambientais, e, assim, produz informações e estratégias ao setor do agronegócio. Este órgão, sem fins lucrativos, disponibiliza relatórios de custos de produção mensalmente referente às regiões produtoras da cultura da soja.

Os cálculos foram realizados com planilhas eletrônicas. Neste estudo, optou-se por utilizar o Software Microsoft Excel, o qual auxilia a trans-

formar dados em informações, organizando-os para economizar tempo, e também disponibiliza fórmulas modernas para realizar os cálculos. Assim, por meio de Software, elaboraram-se as tabelas disponibilizadas neste estudo para identificar os resultados.

## 4 RESULTADOS

Assim como nas demais organizações, o controle dos custos de produção na atividade agrícola é de extrema importância. Desse modo, na análise dos resultados, elaboraram-se as tabelas de 1 a 6 com as informações e os dados que foram disponibilizados pelo produtor e organizados de acordo com a metodologia do IMEA. A escolha por esta metodologia justifica-se pela *expertise* da instituição, caráter científico e sua disponibilidade *online*.

Tabela 1 - Receitas

	Vendas - Saca 60Kg (Líquido)	Data da Comercialização	Receita Bruta	FUNRURAL	Receita Líquida	Valor Unitário Líquido
Vendas Empresa A	185,50	26/04/2019	12.799,50	191,99	12.607,51	67,97
	279,10	14/05/2019	18.362,00		18.362,00	65,79
	300,00	28/05/2019	21.116,12		21.116,12	70,39
	306,03	22/07/2019	22.346,55	335,20	22.011,35	71,92
Total Empresa A	1.070,63		74.624,17	527,19	74.096,98	69,21
	Vendas - Saca 60Kg (Líquido)	Data da Comercialização	Receita Bruta	FUNRURAL	Receita Líquida	Valor Unitário Líquido
Vendas empresa B	15,00	02/05/2019	960	14,40	945,60	63,04
	10,00	10/06/2019	705	10,58	694,42	69,44
	10,00	04/07/2019	700	10,50	689,50	68,95
	20,00	29/07/2019	1.360	20,40	1.339,60	66,98
	70,00	20/08/2019	5.180	77,70	5.102,30	72,89
	86,00	26/08/2019	6.536	98,04	6.437,96	74,86
Total Empresa B	211,00		15.441,00	231,62	15.209,38	72,08
Total Empresas A e B	1.281,63		90.065,17	758,81	89.306,36	69,68

Fonte: elaborada pelos autores.

Na tabela 1, foi realizada a verificação das receitas obtidas pelo produtor, o qual vendeu sua produção para duas empresas distintas, denominadas, na primeira coluna da tabela, como Empresa A e Empresa B. Na segunda coluna, está disposta a quantidade de produto vendido, em sacas de 60 kg líquidos, evidenciando que o produtor realizou, na Empresa A, quatro vendas e, na Empresa B,

seis vendas. Na terceira coluna, pode-se verificar a receita bruta obtida com os produtos vendidos, sem a incidência de nenhum desconto. A quarta coluna mostra o desconto do Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (FUNRURAL) feito em cada venda efetuada pelo produtor rural. Na quinta coluna, está descrita a receita líquida, a qual foi obtida pela diferença entre a coluna da receita

bruta e o desconto do FUNRURAL. E a última coluna contém o valor líquido por saca de cada venda efetuada pelo produtor. Assim, é possível verificar que a média de preço da Empresa A foi de R\$ 69,21, enquanto, na Empresa B, foi de R\$ 72,08, o que evidencia que as vendas realizadas na Empresa B foram mais favoráveis, porém foi entregue menor quantidade de produto.

Tabela 2 – Custos de Produção (R\$)

CUSTOS DE PRODUÇÃO	R\$	R\$/há	R\$/sc
A - CUSTO VARIÁVEL	106.036,09	1.767,27	66,17
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA LAVOURA	59.601,06	993,35	37,19
1 – Operação com Máquinas/Implementos	6.560,00	109,33	4,09
2 – Mão de Obra			
3 – Semente de Soja	6.984,08	116,40	4,36
4 – Semente de Cobertura			
5 – Corretivo de Solo			
6 – Macronutriente	26.399,98	440,00	16,47
7 – Micronutriente			
8 – Fungicida	9.732,60	162,21	6,07
9 – Herbicida	6.570,00	109,50	4,10
10 – Inseticida	2.369,50	39,49	1,48
11 – Adjuvante/Outros	984,90	16,42	0,61
II - OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS	36.645,96	610,77	22,87
1 – Seguro Agrícola	4.786,24	79,77	2,99
2 – Transporte Externo	3.864,00	64,40	2,41
3 – Armazenagem	1.898,83	31,65	1,18
4 – Classificação e Beneficiamento	11.684,46	194,74	7,29
5 – Impostos e Taxas	385,00	6,42	0,24
6 – Manutenção Máquinas/Implementos	11.827,44	197,12	7,38
7 – Despesas Administrativas	2.200,00	36,67	1,37
III - DESPESAS FINANCEIRAS	9.789,06	163,15	6,11
1 - Juros	9.789,06	163,15	6,11
B - CUSTO FIXO	9.058,62	150,98	5,65
IV – DEPRECIAÇÕES e EXAUSTÃO			
1 – Depreciação Benfeitorias			
2 – Depreciação Máquinas/Implementos			
V - OUTROS CUSTOS FIXOS	9.058,62	150,98	5,65
1 – Encargos			
2 – Seguro do Capital Fixo			
3 – Manutenção Benfeitorias			
4 – Arrendamento	9.058,62	150,98	5,65
C - CUSTO OPERACIONAL (A + B)	115.094,70	1.918,25	71,82
VI - RENDA DE FATORES	39.221,57	653,69	24,47
1 - Remuneração Esperada sobre Capital	2.987,97	49,80	1,86
2 - Terra	36.233,60	603,89	22,61
D - CUSTO TOTAL (C + VI)	154.316,27	2.571,94	96,29

Fonte: elaborada pelos autores com base na estrutura disponibilizada pelo IMEA (2019) e nos dados coletados.

A tabela 2 demonstra os custos de produção incorridos durante todo o processo produtivo, estruturados com base nas demonstrações disponibilizadas pelo IMEA. Na primeira coluna, estão elencados itens de custos do processo produtivo. A segunda coluna apresenta os valores totais, em reais, de cada operação, obtidos por meio de notas fiscais disponibilizadas pelo produtor. Na terceira coluna, apresenta-se o rateio dos valores obtidos na segunda coluna, dividindo-os pela área total cultivada para verificar o custo por hectare. Na última coluna, foi realizada a divisão dos valores obtidos na coluna dois pelo total de sacas produzidas para identificar os custos por saca.

Desse modo, é necessário esclarecer como foram realizados os cálculos de alguns itens da tabela 2 como o Arrendamento, o qual foi pago pelo produtor um montante de 130 sacas aos arrendatários, e a Classificação e o Beneficiamento, nos quais foi realizado um desconto de 167,68 sacas, em que, destas, 162,45 sacas foram descontadas pela empresa A e 5,23 sacas foram descontadas pela empresa B. Para obter o custo do arrendamento, foi realizado o cálculo de multiplicação pela média do preço unitário obtida na tabela 1. Os itens Semente de Cobertura, Corretivo de Solo e Micronutriente não foram calculados porque o produtor não utilizou esses produtos em seu processo produtivo, e o item Mão de Obra também não foi calculado devido a ser utilizada apenas a mão de obra própria. Chama a atenção a considerável representatividade dos custos relacionados à fertilização (macronutrientes). O item renda de fatores, o qual aborda a Remuneração Esperada sobre Capital e a Terra, será explicado na tabela 3.

Tabela 3 – Renda de Fatores

RENDA DE FATORES	
REMUNERAÇÃO DA TERRA PRÓPRIA	
Arrendamento por Hectare (sacos)	36.233,6
Arrendamento por Hectare (R\$)	10,83
REMUNERAÇÃO ESPERADA SOBRE O CAPITAL	
Custo Operacional	2.987,969
Valor Financiado	115.094,70
Capital Próprio	60.768,00
Taxa Selic	54.326,70
	5,50%

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados coletados.

A tabela 3 foi elaborada para explicar o item IV – Renda de Fatores da tabela 2, o qual engloba a Remuneração Esperada sobre o Capital e a Terra (denominado na tabela 3 como Remuneração da Terra Própria). Desse modo, a Remuneração da Terra Própria foi calculada por meio da multiplicação realizada entre o valor do arrendamento por hectare em reais e o total de área própria cultivada. Para a Remuneração Esperada sobre o Capital, identificou-se o valor do Capital Próprio utilizado mediante a diferença entre Custo Operacional e Valor financiado, e o resultado encontrado foi multiplicado pelo valor da Taxa Selic atual, que corresponde a 5,50 % ao ano.

Tabela 4 – Movimentações nos Estoques (sacas)

MOVIMENTAÇÕES NOS ESTOQUES	SACAS	R\$
ESTOQUE INICIAL	50,00	4.814,66
ENTRADAS (QUANTIDADE PRODUZIDA)	1.602,57	154.316,27
Quantidade Entregue - Empresa A (Bruto)	1314,33	126.561,36
Quebras - Empresa A	-162,45	-15.642,83
Taxas - Empresa A	-27,25	-2.623,99
Quantidade Entregue - Empresa B (Bruto)	423,17	40.748,07
Quebras - Empresa B	-5,23	-503,93
Taxas - Empresa B	0,00	0,00
Armazenagem Própria	60,00	5.777,59
SAÍDAS	1.461,63	140.745,03
Empresa A	1.070,63	103.094,39
Empresa B	211,00	20.317,87
Pagamento Arrendamento	130,00	12.518,12
Sementes Utilizadas	50,00	4.814,66
ESTOQUE FINAL	190,93	18.385,58
Empresa A	54,00	5.199,83
Empresa B	76,93	7.408,16
Sementes para o próximo ano	60,00	5.777,59

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados coletados.

Na tabela 4, podem-se verificar as Movimentações nos Estoques em sacas realizadas pelo produtor mediante os relatórios disponibilizados pelas Empresas A e B. Assim, na primeira coluna, estão identificados os elementos a serem

calculados, isto é, o estoque inicial, as entradas, as saídas e o estoque final, em que, dentro desses itens, estão divididas as operações realizadas na Empresa A e na Empresa B. Na segunda coluna, demonstra-se a quantidade em sacas de cada operação realizada. E na terceira coluna, podem-se verificar os valores em reais de cada operação. Para obter esses valores, foi realizado o cálculo de multiplicação entre a segunda coluna desta tabela e o custo total elencado na tabela 2.

Tabela 5 – Demonstração do Resultado do Exercício

RECEITA BRUTA	90.065,17
(-) Deduções da Receita	758,81
(=) RECEITA LÍQUIDA	89.306,36
(-) Custo da Mercadoria Vendida	140.745,03
(=) LUCRO BRUTO	-51.438,67
(+) Receitas Não Operacionais	20.405,16
(=) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	-31.033,51

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados coletados.

A tabela 5, na qual pode-se verificar a Demonstração do Resultado, foi elaborada para identificar o lucro do produtor. Desse modo, percebe-se que a propriedade obteve lucro negativo (prejuízo), se levar em consideração o item Renda de Fatores vistos na tabela 02. É necessário ressaltar o item Receitas Não Operacionais visto na tabela 5, o qual demonstra o valor do seguro recebido pelo produtor rural devido ao fato de a lavoura ter sido afetada pelos fatores climáticos, como enchentes, por exemplo, já que a área plantada é de várzea, o que acarretou a perda de 10 hectares da cultura. O produtor recebeu este seguro devido ao financiamento realizado junto ao banco, o que foi de extrema importância para que o produtor obtivesse lucro, se desconsiderado o item Renda de Fatores.

Tabela 6 – Comparação dos Custos

COMPARAÇÃO	CUSTO REGIÃO CENTRO - SUL		LAVOURA	
	R\$/há	R\$/sc	R\$/há	R\$/sc
A - CUSTO VARIÁVEL	3.047,94	53,97	1.767,27	66,17
I – Despesas de Custeio da Lavoura	2.286,92	40,5	993,35	37,19
II – Outros Custos Variáveis	588,08	10,39	610,77	22,87
III – Despesas Financeiras	172,93	3,07	163,15	6,11
B - CUSTO FIXO	341,65	5,99	150,98	5,65
IV – Depreciações e Exaustão	164,35	2,92		
V – Outros Custos Fixos	177,3	3,07	150,98	5,65
C - CUSTO OPERACIONAL (A + B)	3.389,59	59,96	1.918,25	71,82
VI – Renda de Fatores	377,86	6,73	653,69	24,47
D - CUSTO TOTAL (C + VI)	3.767,45	66,69	2.571,94	96,29

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados coletados.

Na tabela 6, foi realizada a comparação dos custos de produção entre Região Centro-Sul e os custos de produção da propriedade rural analisada. Na primeira coluna, estão dispostos os elementos calculados com base nos principais custos de produção elencados na tabela 2. Na segunda coluna, estão dispostos os principais Custos da Região Centro-Sul oriundos do IMEA. E, na terceira coluna, os principais custos de produção da lavoura analisada obtidos na tabela 2, para fins de comparação. Dessa maneira, ao realizar a comparação do custo variável da Região Centro-Sul e a Lavoura analisada, pode-se concluir que, em relação ao custo, em reais por hectare, o valor gasto pelo produtor foi menor do que Custo da Região Centro-Sul, por não ter utilizado al-

guns dos produtos em seu processo produtivo; porém o custo por saca produzida ficou acima do Custo médio da Região Centro-Sul devido à baixa produtividade obtida. Na comparação do custo fixo, percebeu-se que os custos por hectare da lavoura foram menores do que os custos da Região Centro-Sul, já os custos por saca foram semelhantes. No Custo Operacional, os custos por hectare foram menores do que os custos obtidos na Região Centro-Sul, contudo os custos por saca foram maiores que os custos da Região Centro-Sul. Na comparação do Custo Total, verificou-se que os custos por hectare da lavoura analisada também foram menores que o da Região Centro-Sul, porém os custos em reais por saca ficaram muito acima. Assim, pode-se concluir que, devido à baixa produtividade da lavoura analisada, os custos por saca ficaram acima dos custos da Região Centro-Sul.

Os resultados encontrados neste trabalho vão ao encontro dos resultados encontrados na pesquisa de Andrade *et al.* (2011), os quais verificaram que a contabilidade de custos auxiliou a identificar o custo de produção e o lucro líquido, o que facilitou ao gestor fixar valores de venda e reduzir risco de perda, já que, ao saber o custo de produção, pode procurar vender o produto no valor ideal para cobrir seus custos e garantir lucro almejado, protegendo-se assim das oscilações do mercado ao realizar a comercialização. Também no estudo de Elesbão e Fontoura (2016), foi possível analisar, por meio do uso da contabilidade de custos, os custos de produção e verificar a rentabilidade no período. E, no estudo de Bojarski (2015), também se observa que a contabilidade de custos é uma ferramenta de gestão de custos que possibilitou identificar os custos de produção, a rentabilidade e a margem de contribuição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade de custos, por meio de métodos contábeis, auxilia os gestores a organizar e a identificar os custos de todo o processo produtivo de uma organização, o que facilitará a entender a situação em que a empresa se

encontra, ou seja, se seus processos estão sendo eficientes e lucrativos.

Ela possibilita aos administradores informações que os auxiliaram no controle dos custos e na tomada de decisão assertiva em todos os setores de negócio e nas atividades do setor rural. Em vista disso, é essencial que o produtor rural analise o processo de produção e organize as informações e os custos de seus produtos devido aos vários fatores que o influenciam, como as condições climáticas, a dependência do mercado, o alto custo dos insumos e o investimento em maquinários.

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar os custos e a lucratividade de uma propriedade agrícola localizada no interior da cidade de Jaguari – RS e comparar com os custos de produção médios do Centro-Sul do Brasil. Para tanto, utilizaram-se métodos da contabilidade de custos que proporcionaram a identificação, a organização e uma visão ampla dos custos de produção que podem ser facilmente entendidos e explicados nas tabelas formuladas no Excel por meio dos documentos disponibilizados pelo produtor rural, possibilitando que os resultados fossem alcançados de forma satisfatória.

Entre os principais custos, destacam-se os relacionados a fertilizantes (macronutrientes, no caso), o que corrobora os estudos de Dekamin e Barmaki (2019), Hagos e Bekele (2018) e Ugbabe *et al.* (2017). Também chamam a atenção os custos relacionados à manutenção de máquinas, o que é decorrente da avançada tecnologia utilizada nas propriedades brasileiras, determinante para o aumento da produtividade, o que se relaciona com os estudos de Sharma (2016), Ugbabe *et al.* (2017) e Goldsmith (2019).

Com base nos resultados, pode-se verificar que as receitas de vendas realizadas na empresa B foram mais rentáveis que as vendas realizadas na empresa A, porém em menores quantidades. É necessário ressaltar que o seguro recebido, devido à redução da produtividade ocasionada pelos fatores climáticos, foi de extrema importância e auxiliou o produtor para

que não obtivesse prejuízo operacional se desconsiderado o item renda de fatores.

Ao realizar a comparação entre os custos de produção da propriedade analisada e a região Centro-Sul, pode-se concluir que os custos por hectare da propriedade foram menores do que os custos médios da região Centro-sul; contudo, quanto aos custos por sacas, pode-se perceber que foram aproximados nos custos fixos e bem acima nos custos variáveis.

Pelos resultados encontrados, sugere-se que o produtor passe a utilizar, em sua propriedade, as técnicas disponibilizadas pela contabilidade de custos, já que, assim, terá ao seu alcance o controle e as informações sobre os custos do seu processo produtivo, o que possibilitará ao produtor buscar preços que compensem o seu custo e alcançar a rentabilidade desejada.

Neste estudo, também é importante ressaltar que as operações no mercado futuro dariam segurança ao produtor, já que este pode utilizar essas estratégias para se proteger do risco de oscilações de preços do produto. Porém, neste caso específico, teria pouca importância, pois a média de preço obtida nas vendas foi satisfatória.

Este estudo contribuiu para os produtores rurais, agregando mais informações acerca dos custos de produção e de um método de custeio que pode ser utilizado como ferramenta para a tomada de decisão. Para a ciência, contribuiu-se com a expansão da literatura sobre o tema.

É importante destacar a limitação encontrada quanto à falta de controle dos custos e da desorganização dos dados, o que dificultou a coleta deles. Segundo Ribeiro *et al.* (2018), na atividade agrícola, há um certo amadorismo por parte dos agricultores já que não utilizam métodos da contabilidade de custos para realizar o controle da produção, das finanças e da rentabilidade de seu negócio. Como sugestão para pesquisas futuras na área, destaca-se a importância de se verificar como o uso de estratégias no mercado futuro pode auxiliar o produtor rural a se proteger e reduzir os riscos de oscilações de preços ou, até mesmo, aumentar sua lucratividade. Também se sugere que, com melhor controle das informações, sejam utiliza-

das técnicas de custeio mais avançadas, como o TD-ABC, por exemplo.

Conclui-se que a Contabilidade de Custos é um método prático e deve ser implementada nas atividades do agronegócio, já que auxiliará os gestores a verificar e organizar os custos do processo produtivo, para que, assim, possam tomar decisões corretas, e a planejar suas atividades, pois este setor possui características intrínsecas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Mario Geraldo Ferreira de *et al.* Controle de custos na agricultura: um estudo sobre a rentabilidade na cultura da soja. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC*, 18., 2011, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ABC, 2011.
- ARTUZO, Felipe Dalzotto *et al.* Costs management in maize and soybean production. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 2, 2018.
- BOJARSKI, Mirna Ivanete. **Sistema de custeio na produção agrícola: soja e milho**. 2015. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul, Ijuí, 2015.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. **Perspectivas para a Agropecuária**. v. 6, safra 2018/19. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/images/arquivos/outros/Perspectivas-para-a-agropecuaria-2018-19.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DEKAMIN, Majid; BARMAKI, Morteza. Implementation of material flow cost accounting (MFCA) in soybean production. *Journal of Cleaner Production*, v. 210, p. 459-465, 2019.

- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ELESBÃO, Ana Carla; FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. Análise comparativa entre culturas temporárias: Um estudo de caso. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 4, 2016.
- EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Módulos Fiscais**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal>. Acesso em: 9 dez. 2019.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- GAWEDA, Dorota *et al.* Yield and economic effectiveness of soybean grown under different cropping systems. **International Journal of Plant Production**, p. 1-11, 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GOLDSMITH, Peter. The State of Soybean in Africa: Soybean Costs of Production. **Farmdoc Daily**, v. 9, n. 160, 2019.
- HAGOS, Afework; BEKELE, Adam. Cost and returns of soybean production in Assosa Zone of Benishangul Gumuz Region of Ethiopia. **Journal of Development and Agricultural Economics**, v. 10, n. 11, p. 377-383, 2018.
- IMEA - Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária. **Custos de Produção da Soja-safra 2019/2020**. 2019.
- Disponível em: <http://www.imea.com.br/imea-site/relatorios-mercado-detalhe?c=4&s=3>. Acesso em: 14 set. 2019.
- INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Classificação dos Imóveis Rurais**. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/tamanho-propriedades-rurais>. Acesso em: 9 dez. 2019.
- LANGEMEIER, Michael; PURDY, Rachel. International Benchmarks for Soybean Production. **Farmdoc Daily**, v. 9, n. 94, 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, Eliseu *et al.* **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARTINS, Talita Mauad; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Ciclos e previsão Cíclica dos Preços das Commodities: um modelo de indicador antecedente para a commodity açúcar. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 1, n. 2, 2010.
- MENEGATTI, Ana Laura Angeli; BARROS, Alexandre Lahóz Mendonça de. Análise comparativa dos custos de produção entre soja transgênica e convencional: um estudo de caso para o Estado do Mato Grosso do Sul. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 163-183, 2007.
- OLIVEIRA, Camilla Valessa Dantas de. **Contabilidade de Custo: um estudo de caso sobre o ponto de equilíbrio de uma empresa do ramo faccionista têxtil**. 2016. 53 f. TCC (Graduação e, Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, RN, 2016.
- RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins *et al.* Custo variável na produção agrícola: um estudo da aplicação do método nas culturas de soja e milho. *In: ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC*, 25., 2018, Vitória. **Anais [...]**. Vitória: ABC, 2018.



SAMPAIO, Anderson Luis Mota; AKAHOSHI, Wesley Batista; LIMA, Emanuel Marcos. Avaliação da aplicação do método de custeio baseado em atividades (ABC), na produção agrícola de grãos: culturas temporárias. **Custos e@ negócios online**, v. 7, n. 3, p. 133-160, 2011.

SANTOS, Gilberto, José dos; MARION, José, Carlos; SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL - SENAR. **Administração Da Empresa Rural: ambiente externo**. Brasília: SENAR, 2009.

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

SHARMA, Purushottam. Costs, returns and profitability of soybean cultivation in India: Trends and prospects. **Economic Affairs**, v. 61, n. 3, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UGBABE, O. O. *et al.* Profitability and technical efficiency of soybean production in northern Nigeria. **TROPICULTURA**, v. 35, n. 3, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Eusélio Pavaglio; BRIZOLLA, Maria Margarete. Controle de custos: ferramenta para gestão na atividade agrícola. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 14., 2007, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: ABC, 2007.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ARTIGOS

### O COMÉRCIO PRATICADO POR CHINESES NA CAPITAL DA FÉ CARIRENSE

#### THE TRADE PRACTICED BY CHINESE PEOPLE IN THE CAPITAL OF THE CARIRI REGION FAITH

#### RESUMO

Os empreendimentos de chineses instalaram-se na região do Cariri, já que isso fica evidenciado pela expansão do número de lojas e na chegada de novos imigrantes chineses em Juazeiro do Norte-CE. Nesse sentido, cabe a seguinte indagação: como vem sendo praticado o comércio por chineses na cidade de Juazeiro do Norte? O objetivo geral é identificar a prática comercial realizada por chineses em Juazeiro do Norte. É uma pesquisa exploratória; na coleta de informação, foi utilizado um questionário, para entrevistar os sujeitos da pesquisa. Foram analisados, em uma perspectiva qualitativa, os seguintes aspectos: 1) atratividade do comércio juazeirense; 2) principais produtos chineses comercializados; 3) definição de preços; 4) instalação do comércio chinês na cidade e 5) avaliação do comércio juazeirense. Existem semelhanças nas práticas comerciais chinesas e brasileiras, como a negociação dos preços, o uso de promoções, a busca por uma área de grande movimentação para instalação de seus comércios. A parceria comercial Brasil-China pode trazer benefícios para ambos os países, para o Brasil com a venda de *commodities*, para a China com a venda de produtos manufaturados e investimentos em áreas de transporte e energia. Os resultados apontam que o comércio de microempresas e pequenos estabelecimentos praticados por chineses possui alguma semelhança à prática comercial brasileira, principalmente quanto ao amadorismo financeiro. Ainda se pode concluir que o comércio praticado por chineses no interior não tem muita sofisticação já que seu público-alvo demanda mais preço do que qualidade.

**Joaquim Feitosa Pereira**  
**joaquimfp@gmail.com**  
*Graduado em Administração pela Universidade Federal do Cariri-UFCA. Policial Militar do Corpo de Bombeiros do Estado do Ceará.*

**Marcus Vinicius de Oliveira Brasil**  
**marcus.brasil@ufca.edu.br**  
*Doutor em Administração pela Universidade de Fortaleza-UNIFOR (PPGA). Professor Adjunto da Universidade Federal do Cariri-UFCA. Juazeiro do Norte - CE - BR. .*

**Palavras-chave:** Comércio Internacional. Relação Comercial China-Brasil. Negócios chineses no Cariri.

#### ABSTRACT

The Chinese enterprises have settled in the Cariri region, as evidenced by the expansion in the number of stores and the arrival of new Chinese immigrants in Juazeiro do Norte-CE. In this sense, the following question is: how has the the commerce been prac-

ticed by Chinese people in the city of Juazeiro do Norte? The general objective is to identify the commercial practice performed by Chinese people in Juazeiro do Norte. It is an exploratory research; in the collection of information, a questionnaire was used to interview the research subjects. The following aspects were analyzed, in a qualitative perspective: 1) Attractiveness of the Juazeirense commerce, 2) Main Chinese products traded, 3) Price definition, 4) Installation of the Chinese trade in the city and 5) Evaluation of Juazeiro do Norte trade. There are similarities in the Chinese and Brazilian commercial practices, such as price negotiation, the use of promotions, and the search for a busy area to set up their businesses. The Brazil-China trade partnership can bring benefits to both countries, to Brazil with the sale of commodities, and to China with the sale of manufactured goods and investments in transportation and energy. The results indicate that the trade of micro-enterprises and small establishments practiced by the Chinese has some similarity to the Brazilian commercial practice, especially regarding the financial amateurism. One can still be concluded that the commerce practiced by Chinese in the interior does not have much sophistication since its target audience demands more price than quality.

**Keywords:** International Trade. China-Brazil Trade Relationship. Chinese Business in Cariri.

## 1 INTRODUÇÃO

A China hoje é um dos principais consorciados com quem o Brasil mantém relações comerciais, pois ela sofreu grandes mudanças políticas nos negócios internacionais (PAUTASSO, 2010). O país chinês, ao longo dos anos, cresceu de tal modo que pode expandir-se econômica e financeiramente, tanto por meio do seu mercado interno, como externo, e o Brasil, por sua vez, buscou participação em novos mercados que, conseqüentemente, resultou na parceria comercial entre a China e o Brasil, parceria resultante, também, da aliança feita

por países emergentes, o denominado BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

O fluxo de comércio entre esses dois países é de bilhões de dólares por ano, uma vez que a China se tornou o principal destino das exportações brasileiras; assim, ocorrendo diferenças de porcentagem muito grandes nas exportações entre os dois países, o Brasil exporta muito mais da China do que ela exporta do nosso país. O comércio entre Brasil e China chegou a 36,1 bilhões de dólares em 2012. Isso contribuiu para o país oriental tornar-se o principal destino das exportações brasileiras, totalizando um valor de 20,1 bilhões de dólares ou mais de 13,1% do total exportado, enquanto o Brasil é destino de apenas 1,3% das exportações chinesas (BRASIL, 2014; PAUTASSO, 2010).

Em todo o território brasileiro, existem vestígios concretos dessa relação bilateral. Esses vestígios concretos são visíveis em inúmeros produtos importados da China, bem como se pode perceber a influência também na cidade de Juazeiro do Norte, situada no interior do Ceará, a maior cidade do interior economicamente falando. Nela, atualmente, há uma aglomeração significativa de cidadãos chineses onde se instalaram e estabeleceram comércio com produtos importados da China.

Diante deste contexto, a pesquisa tem como desígnio responder à seguinte questão: como vem sendo praticado o comércio por chineses na cidade de Juazeiro do Norte? Na tentativa de responder a esse questionamento, o objetivo geral desta pesquisa é identificar a prática comercial realizada por chineses em Juazeiro do Norte, adicionando os seguintes objetivos específicos: mapear os empreendimentos administrados por orientais em Juazeiro do Norte; caracterizar os setores em que esses empreendimentos atuam; apresentar a dinâmica desse comércio oriental no Juazeiro do Norte-CE. Este estudo torna-se relevante perante a necessidade de identificar as estratégias de comércio praticadas pelos chineses, assim como os motivos que os trouxeram ao interior do Ceará, seja apenas pelos fatores econômicos, seja por outros fatores aos quais esta pesquisa pode responder.

Há possibilidade de apresentar a forma como esses empreendimentos da China instalam-se na região caririense e como logram sucesso, já que isso fica evidenciado pela expansão do número de lojas e na chegada de novos imigrantes chineses em Juazeiro do Norte-CE. E, ainda, devido ao grande avanço da economia do país oriental que está crescendo vertiginosamente, sendo uma das maiores economias mundiais, pretende-se conhecer sua dinâmica e as relações comerciais, que, inclusive, influenciam na atividade empreendedora no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento teórico, foram abordados, neste estudo, o comércio internacional, as relações comerciais Brasil-China, os produtos comercializados pelos dois países, o BRICS, a comercialização Brasil, Nordeste, Ceará, Juazeiro do Norte e o crescimento do comércio da cidade de Juazeiro do Norte, para, assim, alcançar um maior entendimento sobre o comércio praticado por chineses no interior do Ceará.

Desde as primeiras trocas comerciais entre países surgidas na história até os dias de hoje, nota-se um avanço nas técnicas e nos órgãos originados a fim de regulamentar o comércio internacional. O que antes se tratava apenas de uma exploração dos que tinham mais poder sobre os que têm menos, hoje se configura como um comércio controlado pelas grandes potências mundiais em um mundo globalizado, em que as competições tecnológicas estão sempre procurando avançar. Vários órgãos supranacionais foram criados, seguidos de regulamentos e práticas, tendo, cada vez mais, em vista desenvolver os países e criar um comércio internacional favorável a todos (SEBILHANO; FURLAN; CARLES, 2010).

O surgimento dos blocos econômicos acontece com a mudança exercida pelo Estado com papel fundamental estratégico no cenário econômico. A ideia dos blocos econômicos era de diminuir a influência do Estado na economia mundial e desenvolver determinadas regiões

locais. Mas, a formação dessas organizações fez que o Estado passasse a garantir a paz e o crescimento em períodos de grave crise econômica. O primeiro grande bloco foi o da União Europeia, seguido pelo NAFTA (*North American Free Trade Agreement*, em 1993); o Mercosul (Mercado Comum do Sul, surgido em 1991); o Pacto Andino; a SADC (Comunidade de Desenvolvimento da África Austral, surgida em 1992) e APEC (Associação de Cooperação Econômica Ásia-Pacífico), entre outros (SEBILHANO; FURLAN; CARLES, 2010).

A busca pela ampliação desses blocos econômicos mostra que o jogo de poder exercido pelas nações tenta garantir as suas áreas de influência, controlando mercados e estabelecendo parcerias com nações que despertem o interesse dos blocos econômicos, objetivando integrar esses países por meio da implantação da zona de livre comércio, união aduaneira, mercado comum, união econômica e da integração total. Para assim realizar um aproveitamento dos benefícios concedidos pela formação dos blocos econômicos, passando a enxergar mais as oportunidades de comércio criadas pela facilidade que os blocos econômicos vêm gerando no mundo, que busque abrir, cada vez mais, seus mercados e estabelecer uma economia e um comércio forte e integrado com os outros países do mundo (SEBILHANO; FURLAN; CARLES, 2010; PEDROSO, 2014).

### 2.1 RELAÇÕES COMERCIAIS BRASIL E CHINA

A China é o país com a maior população entre os outros países do mundo, com 1,4 bilhão de habitantes, segundo a ONU (Organização das Nações Unidas), sendo, também, a segunda maior economia, crescimento que está ligado diretamente à sua forte competitividade no mercado internacional (ONU, 2015).

Competitividade ligada aos seus produtos manufaturados que pode ser uma ameaça para países desenvolvidos e em desenvolvimento, como também pode ser uma oportunidade, visto que a demanda chinesa por *commodities* tem

elevado seu preço no mercado internacional e beneficiado por países exportadores de produtos primários, como o Brasil (LIBÂNIO, 2012).

Devido ao elevado crescimento chinês, tem-se atentado, também, à demanda por *commodities* brasileiras, porém, visualizando macroeconomicamente, a crescente inserção comercial chinesa no mercado brasileiro, nos principais mercados de exportação do Brasil, pode-se constituir uma ameaça crescente à manutenção de saldos comerciais favoráveis. O acirramento da competição da China com as exportações brasileiras voltadas para a ALADI (Associação Latino-Americana de Integração), Mercosul e Nafta, acaba abarcando quase 40% da pauta de produtos manufaturados, o que representou mais de US\$ 17,7 bilhões em exportações em 2006. Algo que, em um cenário de desaceleração da economia americana ou mesmo em um cenário pessimista de recessão, certamente haveria um acirramento da competição entre as exportações dos dois países (SARTI; HIRATUKA, 2009).

De modo geral, a relação comercial com país asiático tem beneficiado a economia brasileira, pois, nos últimos anos, o crescimento econômico tem-se concentrado no setor agropecuário e na indústria extrativa mineral, enquanto o setor industrial está em queda, acumulando, em fevereiro de 2016, uma queda de 9% e, nos últimos 12 meses, a mais intensa, desde os 9,4% de novembro de 2009 (LIBÂNIO, 2012; IBGE, 2016).

## 2.2 PRODUTOS COMERCIALIZADOS

O comércio brasileiro com a China fechou em 2015 aproximadamente em US\$ 62 bilhões, com US\$ 33 bilhões de exportações do Brasil e US\$29 bilhões de vendas chinesas, valor este menor do que o registrado em 2011, quando os países alcançaram US\$ 78 bilhões (DIB, 2015), valores que são resultados da grande parcela de produtos primários que o país chinês compra, como a soja triturada, o minério de ferro e seus concentrados, óleos brutos de petróleo, celulose, couros e peles,

açúcar de cana, carne bovina e carne de frango (BRASIL, 2016).

Nota-se que os brasileiros adotaram a especialização na produção de produtos primários, enquanto a China, como pode ser visto em seguida, adotou a opção pelo manufaturamento (POUTASSO, 2010). O Brasil importa plataformas de perfuração ou de exploração, dragas, circuitos impressos, partes e aparelhos de telefonia, partes e acessórios de máquinas de automação e processamento de dados, circuitos integrados e microconjuntos eletrônicos, máquinas de elevação de carga, tecidos de fibras têxteis, sintéticas ou artificiais entre outros produtos (BRASIL, 2016).

## 2.3 BRICS (BRASIL, RÚSSIA, ÍNDIA, CHINA E ÁFRICA DO SUL)

O BRIC teve seu início com uma Assembleia Geral das Nações Unidas em 2001, vindo a se repetir em 2006, já, em 2008, o grupo foi formalizado internacionalmente e, em 2010, passou a se chamar BRICS, adicionando a letra “S” em referência à entrada da África do Sul, o agrupamento tem-se tornado uma ferramenta para coordenar reuniões com organismos internacionais e construir uma sólida cooperação multissetorial entre seus membros (REIS, 2012).

O grupo tem desenvolvido atividades nas diversas áreas, como ciência e tecnologia, agricultura, espaço exterior, cultura, segurança na *internet*, saúde, entre outras que são discutidas, anualmente, em seus encontros realizados desde 2009, em que aconteceu sua primeira cúpula na Rússia (BRASIL, 2015).

Uma de suas cúpulas mais importante foi a realizada em 2014, na capital cearense Fortaleza, onde foi criado o Novo Banco de Desenvolvimento (NBD), banco este direcionado para o financiamento de projetos de infraestrutura e desenvolvimento sustentável, e o Arranjo Contingente de Reservas (ACR), com o propósito de ajudar os membros do BRICS em cenários de flutuações do mercado (BRASIL, 2015; AQUINO; DALDEGAN, 2014).

O NBD iniciou suas atividades com um capital de US\$ 50 bilhões, com uma reserva de US\$ 100 bilhões para lidar com qualquer crise financeira que possa acontecer futuramente. Os recursos destinados para o ACR foram, portanto, de US\$ 100 bilhões, quanto à sua estrutura institucional, o Brasil ficou responsável pelo conselho de administração, a Rússia pelo conselho de governadores, a Índia pela presidência, e a China ficou com a sede do banco, com sede regional na África do Sul (AQUINO; DALDEGAN, 2014; COOPER; FAROOQ, 2015).

## 2.4 COMERCIALIZAÇÃO BRASIL, NORDESTE, CEARÁ, JUAZEIRO DO NORTE

O Brasil possui uma estrutura de crescimento econômico cujas maiores contribuições advêm da especialização na produção e exportação de *commodities*, setor este que representa o alicerce da economia brasileira, devido à sua vantagem em possuir vasta reserva de recursos naturais (HIDALGO; FEISTEL, 2013). Vantagem que, entre os anos de 2004 a 2011, o Brasil foi beneficiado pelo aumento no preço das *commodities*, que acabaram gerando um crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) do país que chegou a 10%. Após esse período, o preço dos produtos primários começou a cair, assim como o fluxo do capital externo, trazendo de volta um PIB baixo e uma alta inflação (BACHA, 2014).

A diferença entre as diversas regiões do Brasil na participação dos resultados do país evidencia que estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais são responsáveis pela maior parte do comércio e da produção, enquanto os das regiões Norte e Nordeste demonstram níveis mais baixos de produção e comércio (ALMEIDA; SILVA, 2012). Porém, o Nordeste tem desenvolvido uma sólida relação comercial com a China, principal parceiro comercial brasileiro, mediante suas exportações no mercado de papel e celulose, alimentos, bebidas e produtos químicos, com a perspectiva de inserir na pauta de exportações seus produ-

tos manufaturados e alavancar, assim, a participação da região na economia do país (FEISTEL; HIDALGO, 2011).

No Ceará, de acordo com o IPECE (Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará), em 2012, o comércio foi responsável pela maior parcela do PIB, tendo destaque para as empresas do setor varejista que, em 2012, representavam 96,92% das empresas comerciais do estado, visto que, dentro do setor varejista, as atividades com mercadorias em geral representam 24,7%, seguido do ramo de tecidos, vestuários e artigos de armarinho com 21,75% e o de material de construção com 7,42% (IPECE, 2012).

No interior do Ceará, a cidade de Juazeiro do Norte tem-se tornado protagonista na economia estadual, passando por transformações na chegada de empresas de grande porte, com foco nas atividades terciárias, com predominância de grandes empresas de super e hipermercados ligados ou não ao *shopping centers*, desenvolvendo um papel de reestruturação da organização urbana do município, mudando a forma de consumir e adquirir um produto (PEREIRA, 2014).

A principal atividade econômica da cidade é o setor de serviços, responsável por 80% do PIB municipal, porém os setores de calçados, borracha e plástico, de máquinas de costura, de folheados, constituem-se, também, setores que movimentam a economia local; não podendo deixar de falar do turismo religioso, ecológico e científico. Em 2011, o PIB da cidade foi de 2.249.645 mil reais segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (BRASIL, 2011; SANTOS, 2011).

O comércio da cidade tem um apego forte à religiosidade na figura do seu maior empreendedor, o padre Cícero, outra característica de seu comércio é sua localização próximo a várias capitais do Nordeste, identificada como uma metrópole de médio porte, o município ainda possui, também, um setor industrial ascendente representado por seu pólo calçadista e metal mecânico (SANTOS, 2011).

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho busca identificar a atividade econômica praticada por orientais em Juazeiro do Norte, mapeando esses empreendimentos, caracterizando-os em setores e apresentando sua dinâmica por meio de técnicas e análise com apoio da literatura científica.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Para o alcance do objetivo proposto, utilizou-se do estudo exploratório descritivo com abordagem qualitativa. A pesquisa exploratória permite investigar a natureza complexa e outros fatores relacionados. No que se refere à pesquisa descritiva, o pesquisador, ao conduzir o estudo, observa, conta, descreve e classifica (GIL, 2006).

Segundo Minayo e Gomes (2009), a pesquisa de abordagem qualitativa permite apreender os diferentes significados das ações e relações humanas para a compreensão do fenômeno e a intencionalidade das experiências no ambiente investigado, de modo a auxiliar a compreensão das relações entre os indivíduos, seu contexto e suas ações.

#### 3.2 LOCAL E PERÍODO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de Juazeiro do Norte – CE, especificamente no

centro do município, visto que todas as lojas dos imigrantes chineses estão localizadas nas principais ruas de comércio popular. A coleta de dados foi realizada no período de abril a maio de 2017.

A cidade de Juazeiro do Norte está situada na região do Cariri. Esse município encontra-se ao sul do Ceará a cerca de 520 km da capital Fortaleza/CE. Possui uma área territorial de 248 km<sup>2</sup> e uma população estimada em 263.704 habitantes (BRASIL, 2014).

#### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Participaram do estudo os comerciantes chineses que trabalham em Juazeiro do Norte- CE, que atenderam aos seguintes critérios de inclusão: ser imigrante oriental, trabalhar no comércio e possuir capacidade de comunicação e compreensão preservadas. Referente ao critério de exclusão, inclui-se abandonar a pesquisa durante o andamento e não ter respondido a todos os itens da pesquisa.

Para que seja mantido o anonimato das falas dos comerciantes, elas foram codificadas com o uso de letras e números aleatórios, de modo que não identifique os sujeitos da pesquisa. Segue abaixo um quadro com as informações dos chineses que participaram deste estudo.

Quadro 1- Sujeitos da pesquisa

	Ramo de atuação	Sexo	Idade	Nacionalidade	Tempo em Juazeiro
1	Varejo e Eletrônicos	Masculino	30-45	Chinês	3 anos
2	Alimentício	Feminino	30-45	Chinês	5 anos
3	Varejo e Eletrônicos	Feminino	45 ou +	Chinês	5 anos
4	Varejo e Eletrônicos	Masculino	30-45	Chinês	6 anos
5	Varejo e Eletrônicos	Masculino	30-45	Chinês	2 anos

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

#### 3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS

Foi feito, inicialmente, um mapeamento dos empreendimentos chineses, com o auxílio do *Google-maps* e por meio de uma visita a todos os empreendimentos, localizados no centro comercial de Juazeiro do Norte, para, posteriormente, produzir um mapa temático especificando onde estão situados esses comércios.

Para a coleta de informação, foi utilizado um questionário, para entrevistar os sujeitos da pesquisa. As respostas foram gravadas, e algumas mais relevantes foram anotadas pelo pesquisador, para servir de ponto direcional para a busca das fontes científicas para discussão dos resultados. Para o registro dos dados, a entrevista foi gravada conforme autorização dos entrevistados, e, posteriormente, submetida à transcrição na íntegra.

### 3.5 ORGANIZAÇÃO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise e a organização do material empírico ocorreram mediante avaliação de conteúdo modalidade temática (BARDIN, 1995), que segue os seguintes passos: pré-análise e constituição do *corpus*; fases de exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação, após leitura exaustiva, homogeneidade, representatividade e pertinência dos conteúdos.

As cinco categorias de análise oriundas dos resultados são elas: 1) atratividade do comércio juazeirense; 2) principais produtos chineses comercializados; 3) definição de preços; 4) instalação do comércio chinês em Juazeiro e 5) avaliação do comércio juazeirense.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A cidade de Juazeiro do Norte-CE possui quatorze estabelecimentos comerciais pertencentes a chineses, sendo nove de comércios de variedades, eletrônicos, um de vestuário e quatro do ramo alimentício, pode-se observar, na tabela 1, que a cidade de Juazeiro do Norte-CE é a segunda no estado do Ceará com o maior número de empreendimentos chineses registrados pela Junta Comercial do Estado do Ceará (JUCEC) no ano de 2012.

Tabela 1- Estabelecimentos chineses no Ceará

ESTABELECEMENTOS CHINESES NO CEARÁ	2012
Fortaleza	246
Juazeiro	10
Sobral	6
Guaiuba	3
Maracanaú	1
Crato	1
Iguatu	1

Fonte: Junta Comercial do Estado do Ceará - JUCEC (2012, online).

De 2012 a 2017, Juazeiro do Norte ganhou mais quatro estabelecimentos chineses, um aumento de 40% em cinco anos. O total de quatorze comerciantes chineses de Juazeiro foi convidado para participar desta pesquisa; porém, apenas cinco consentiram participar do estudo sendo composto por três do sexo masculino e duas do sexo feminino. Todos são nativos da China, com média de idade superior a trinta anos, pertencendo todos à economia formal.

Quanto ao ramo de atuação, quatro estão inseridos no ramo de atacado e varejo com produtos eletrônicos e de variedades, e uma está no ramo alimentício cujo carro chefe é a venda de pastéis. Referente ao período em que já estão instalados no Juazeiro do Norte, um respondeu que está há seis anos; dois responderam que estão há cinco anos, e os demais informaram que estão há três e dois anos respectivamente. Na análise dos resultados das entrevistas dos comerciantes, emergiram aspectos comuns que favoreceram a elaboração de cinco categorias simbólicas, são elas:

### 4.1 CATEGORIA 1 - ATRATIVIDADE DO COMÉRCIO JUAZEIRENSE

Nesta categoria, os comerciantes relataram o que os atraiu para o comércio juazeirense, visto como a chance de ganhar dinheiro, a busca por um lugar para trabalhar e a oportunidade de desenvolver um negócio que faltava na região, fatos esses identifica-



dos nas seguintes frases: “Vir para ganhar dinheiro (C1). Momento para ganhar dinheiro e trabalhar (C2). Oportunidade, aqui não tinha ninguém vendendo bolsa barata, uma amiga de Fortaleza me disse que, em Juazeiro, não tinha ninguém vendendo bolsa barata, só tinha bolsa cara e de marca (C4).”

Esta percepção, também, é evidenciada em parte, pela matriz de atratividade desenvolvida pela McKinsey (Matriz GE), que é estruturada em dois eixos que medem a oportunidade do mercado e a perspectiva de crescimento, sendo caracterizada sua intensidade em três níveis: alta, média e baixa atratividade, abordando nove fatores qualificadores como, potencial de demanda, concorrência, ciclo de vida, custo de acesso e operação, infraestrutura, aspectos legais, retorno potencial sobre o investimento e nível de investimento, inovação de produto, reorientação do processo e utilização de processos cíclicos (SEBRAE, 2013).

Na avaliação chinesa, foram observados os qualificadores, a concorrência, o potencial de demanda e o custo de acesso; porém, para que o negócio seja aberto com menores riscos, todos os qualificadores devem ser avaliados.

O fator primordial para a crescente de comerciantes chineses é o potencial de demanda da cidade que recebe 2,5 milhões deromeiros todo o ano, mantendo a economia local aquecida, com projeção de crescimento das vendas do comércio em torno de 3,5% ao ano, segundo dados da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Juazeiro do Norte, mantendo um crescimento mesmo em face da retração da economia brasileira, destacando-se o comércio promissor da cidade (COSTA, 2016).

Dessa forma, a cidade interiorana cearense mostrou-se que, mesmo em um período de crise, possui uma taxa de atratividade maior do que outras regiões do país, conseguindo manter, mesmo na crise, o aumento de comércios chineses.

## 4.2 CATEGORIA 2 - PRINCIPAIS PRODUTOS CHINESES COMERCIALIZADOS

Na presente categoria, identificaram-se os principais produtos comercializados na cidade do padre Cícero; destaca-se o comércio de variedades e alimentos, com a venda de eletrônicos, como controle remoto, rádio, brinquedos, mochilas e bolsas, roupas, sapatos, relógios e alimentos como salgados e sucos, de acordo com os seguintes relatos: “Vendo bolsa, raquete de mosquito, brinquedo, lanterna, muita coisa (C3). Tenho pastel, suco, coxinha, vitamina (C2). Como você pode ver tenho carregador, bateria, som tudo de eletrônico e bolsa (C1). Vendo mochila, bolsa, cinto, bolsa de mulher, bolsa de homem (C5).”

A principal característica do produto chinês é a de ser falsificado, produzido em um sistema de produção em massa de cópias, com preço baixo e baixa qualidade, destacando-se, entre os principais produtos, os materiais elétricos, TV's, inseticidas, pneus, têxteis, calçados, equipamentos eletrônicos e brinquedos (MEDEIROS; CINTRA, 2015).

Os comerciantes chineses vendem, no Brasil, produtos eletrônicos em geral, celulares, mp3 *players*, câmeras, matérias de informática, pilhas, baterias, vestuário como calças, camisetas, sendo em sua maioria, imitações, tênis esportivos, óculos de sol, relógios, perfumes, possuem diferentes qualidades classificadas em imitações de terceira ou quarta linha até a réplicas perfeitas, entre os produtos, destacam-se, também, as bugigangas variadas (PIZA, 2012).

A seleção de produtos chineses é diversificada e de baixa qualidade, porém possui baixo preço, fator que atrai os consumidores, e que derruba os concorrentes. Concorrência esta que não é amigável, visto que os produtos *made in China* estão inseridos em diversos setores de consumo. Os brasileiros têm que passar a ver o mercado chinês como uma oportunidade e buscar crescer junto com ele, seja comprando dos mesmos fornecedores, seja agregando identidade e cultura aos seus pro-

duto, pois os chineses copiam apenas produtos de nível nacional, não atingindo produtos regionais ou culturais, não diretamente.

#### 4.3 CATEGORIA 3 - DEFINIÇÃO DE PREÇOS

Quanto à definição dos preços, os comerciantes chineses relataram avaliar o valor gasto na compra dos produtos, no pagamento do frete, no pagamento do aluguel do prédio comercial, no salário dos funcionários, no acréscimo do seu lucro desejado, observam os preços praticados pelos concorrentes, e, então, estabelecem seus preços praticados no comércio juazeirense:

Olho quanto custa a bolsa, vejo quanto tô gastando aqui (Juazeiro) coloco meu ganho e digo o preço para os clientes e vendedores (C5). Vou em uma lanchonete aqui (Juazeiro) pergunto os preços dele, por quanto vende um pastel e copio e coloco na minha pastelaria (C2). Eu escolho o preço para ganhar depois de tirar o que gastei (C4).

Percebe-se que essas empresas são abertas sem o mínimo de conhecimento sobre plano de negócios, e a precificação no planejamento das vendas não leva em consideração os rudimentos mais primários da análise de custos.

Buscando explorar o preço como estratégia para aumentar as vendas, os comerciantes orientais, também, utilizam da prática de realizar promoções, porém de forma mais tímida e em produtos com baixa saída como pode ser visto: “Sim, dou desconto em bolsa sem saída, dou desconto de até 20%(C4). Hoje não faço mais promoção por causa da crise, antes eu dava o suco na compra do salgado, agora não mais(C2). Dou promoção em quem compra em quantidade, quem compra muito (C1).”

Para oferecer um preço competitivo, o valor tem que superar o custo direto do produto, somado às despesas variáveis e fixas, sem se esquecer de acrescentar o lucro desejado, os aspectos mercadológicos, como o preço pratica-

do pelos concorrentes e os financeiros, como as despesas fixas e variáveis. Após avaliar todos estes elementos, o comerciante irá encontrar o (des)equilíbrio do preço praticado no seu empreendimento (ASSAF, 2011).

Nos comércios chineses, não existe uma preocupação com a estética do ambiente para atrair o cliente. A enorme variedade de produtos e o preço baixo é que cumprem o papel de atrair o cliente, logo o preço é uma estratégia de venda e usado contra a concorrência. Outros fatores que determinam o preço chinês, como o valor pago no frete de suas mercadorias, o preço do dólar e as despesas com funcionários, instalações e gastos fixos (COSTA, 2015; PIZA, 2012).

Manter o preço equilibrado torna-se uma tarefa desafiadora, os chineses utilizam a estratégia de preço baixo para lucrar no valor total de vendas, esta objetiva a quantidade, a margem de lucro pode sofrer uma elasticidade, se o comerciante chinês começar a investir em pesquisa para conhecer o cliente brasileiro, suas demandas, seus desejos e como conquistar sua fidelização.

#### 4.4 CATEGORIA 4 - INSTALAÇÃO DO COMÉRCIO CHINÊS EM JUAZEIRO DO NORTE-CE

A respeito da instalação chinesa no comércio juazeirense, a procura é pelos grandes centros comerciais, segundo relato dos participantes desta pesquisa no Juazeiro fica fácil escolher, pois, para eles a cidade só possui uma rua comercialmente ativa no centro, que seria a rua São Pedro, não por acaso ela concentra treze dos quatorze estabelecimentos de proprietários chineses. Essa percepção foi identificada nas frases abaixo: “Procuro ruas de grande comércio, vocês (de Juazeiro), só tem uma que é essa (rua São Pedro) (C1). Escolho sempre o centro da cidade (C3). Escolho um local que já tenha loja de variedades (C5). Passo vejo o prédio disponível e ligo, procuro rua de movimento alto (C2).”



Figura 2 - Lojas para alugar em Juazeiro do Norte-CE



Fonte: pesquisa própria (2017).

Uma rua com nome de santo, que agrada ao comerciante e ao religioso, aoromeiro e ao caririense. Um espaço que continua representativo e, mesmo com o surgimento de novos centros comerciais, não deixa de ser protagonista na economia desta cidade do interior do Ceará.

#### 4.5 CATEGORIA 5 - AVALIAÇÃO DO COMÉRCIO JUAZEIRENSE

A respeito do comércio de Juazeiro, os comerciantes que participaram deste estudo classificaram-no de regular a ruim. Ao responder ao questionário, um respondeu que está péssimo; dois, ruim, e um respondeu, bom. O comerciante Chinês com mais tempo na cidade possui seis anos instalado no Juazeiro; os demais possuem cinco e três anos. O que já está há seis anos vivenciou o *boom* das vendas

chinesas na região e o início da crise política e econômica que assola o país.

A avaliação ruim do comércio de Juazeiro no de 2017 pelos comerciantes chineses deve-se, de acordo com Dantas (2015), à implantação de uma nova Matriz Econômica em 2003, que buscava fazer a economia crescer à custa do relaxamento da política fiscal, da intervenção nos mercados e do inflacionismo, com gastos superiores ao do crescimento da economia, prática esta que continuou no governo Dilma vindo a ter seu agravamento em 2014.

A continuidade da crise, a recessão, o desaceleramento do crescimento, o aumento da inadimplência, a desvalorização do real, o declínio dos fluxos de renda e o aumento do endividamento têm decepcionado o empresariado brasileiro (CARNEIRO, 2017).

Assim, como os empresários brasileiros, os chineses também vivem esse momento da crise, em que relatam diminuir as promoções, não fecharam as portas ainda como os comerciantes brasileiros, por terem realizado uma prática comum na abertura de uma loja, costumam pagar o aluguel do ponto comercial, adiantando 12, 24 e até 36 meses de aluguel, pagando à vista.

A cidade de Juazeiro do Norte consegue reagir a crise devido a seu setor industrial e ao seu turismo religioso. O turismo religioso é o grande desenvolvedor do comércio local, o qual divide espaço com a expansão de fábricas e indústrias, garantindo à cidade uma projeção no crescimento das vendas no comércio em torno de 3,5% ao ano. A localização entre três grandes estados, como Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte, a 500 km, em média, das principais capitais do Nordeste, garante ao Juazeiro o título de Oásis Comercial em meio a uma crise econômico-financeira (COSTA, 2016).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comércio praticado por chineses em Juazeiro do Norte continua pujante, visto que, mesmo durante um período de crise política e econômica, a cidade do interior do Ceará conti-

nuou recebendo comerciantes *made in China*, a atratividade de uma cidade que possui um ape- lo religioso com a chegada dos turistas religio- sos, momentos em que recebe um grande fluxo de pessoas.

Em relação às categorias analisadas, seguem-se as seguintes considerações. A cate- goria 1- atratividade do comércio juazeirense apresenta, como catalisadores, os custos e os riscos baixos. Na categoria 2-, principais pro- dutos chineses comercializados, foram obser- vados principalmente dois aspectos: diversi- ficação e baixa qualidade. Quanto à categoria 3-, definição de preços, ressalta-se que baixos preços e vendas com descontos em quantida- de são as principais estratégias utilizadas pe- los pesquisados. Na categoria 4-, instalação do comércio chinês em Juazeiro do Norte-CE revela que ela se deveu devido à localização, já que, para eles, a cidade só possui uma rua comercialmente ativa no centro. E finalmente, a categoria 5- avaliação do comércio juzeirense foi tida como negativa, possivelmente, devido à crise econômica global.

O desenvolvimento industrial também atrai novos investidores, visto que a cadeia de consumo tende a aumentar a sua demanda na cidade, onde será instalada, pois a cidade ca- ririense possui um setor industrial aquecido. O presente estudo evidenciou uma semelhança da prática comercial chinesa com a brasileira, como a negociação dos preços, o uso de pro- moções, a busca por uma área de grande mo- vimentação para instalação de seus comércios e a permanência na principal rua comercial da cidade mesmo em momento de crise.

Devido ao atual cenário econômico do Brasil, a avaliação do comércio de Juazeiro foi descrita como regular a ruim, porém a perspec- tiva para o futuro ainda é a de um aumento de vendas, quando o período de crise passar. Entre as limitações apresentadas durante este estudo, destacam-se a dificuldade linguística na comu- nicação com um brasileiro e a omissão de parte dos pesquisados em responder ao questionário.

A parceria comercial Brasil-China pode trazer benefícios para ambos os países, para o

Brasil com a venda de *commodities*, para a Chi- na com a venda de produtos manufaturados e investimentos em áreas de transporte e energia. Esta pode ser a oportunidade para um país que se encontra em uma crise econômica.

Este trabalho identificou que o comér- cio de microempresas e pequenos estabele- cimentos praticados por chineses possuem alguma semelhança à prática comercial bra- sileira, principalmente quanto ao amadoris- mo financeiro. E ainda, o comércio praticado por chineses no interior não tem muita so- fisticação já que seu público-alvo demanda mais preço do que qualidade. Para futuras pesquisas, sugere-se avaliar a relação dos chineses com os seus clientes e funcionários, já que pode gerar um arcabouço para delinear outros estudos.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, E. T.; DALDEGAN, W. F.; O Brasil e os BRICS: crescimento inclusivo, soluções sustentáveis. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 58-74, jul./dez. 2014.
- ASSAF, R. **Guia prático de formação de preço: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BACHA, E. Integrar para crescer: o Brasil na economia mundial. **Centro de debates de políticas públicas**. 2014. Dis- ponível em: [http://cdpp.org.br/novo/wp- content/uploads/2014/09/Coletanea-Sob-a-Luz- do-Sol\\_v2209.pdf#page=104](http://cdpp.org.br/novo/wp-content/uploads/2014/09/Coletanea-Sob-a-Luz-do-Sol_v2209.pdf#page=104). Acesso em: 15 mar. 2016.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lis- boa: Edições 70, 1995.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, In- dústria e Comércio Exterior. **Brasil e China discutem parcerias nos setores industriais e de tecnologia da informação**. 2014. Disponí- vel em: [http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/ noticia.php?area=1&noticia=13296](http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=1&noticia=13296). Acesso em: 15 ago. 2014.

- BRASIL. Relações Exteriores. **BRICS –Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul**. 2015. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/mecanismos-inter-regionais/3672-brics>. Acesso em: 5 jun. 2016.
- BRULE, D. M. V. den, Centro e centralidade em Juazeiro do Norte-CE. **Revista OKARA: Geografia em debate**, v. 7, n. 1, p. 128-146, 2013.
- CARNEIRO, R. Crise econômica: como chegamos aqui e como superá-la. **Carta Capital**, 30 jan. 2017. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/economia/crise-economica-como-chegamos-ate-aqui-e-como-supera-la>. Acesso em: 5 jun. 2017.
- COOPER, A. F.; FAROOQ, A. B. Testando a cultura de clube dos BRICS: a evolução de um novo banco de desenvolvimento. **Contexto Internacional**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, jan./abr. 2015.
- COSTA, A. Especial 105 anos: Comércio de Juazeiro cresce além da média nacional. **Diário do Nordeste**, 22 jul. 2016. Disponível em: <http://blogs.diariodonordeste.com.br/cariri/juazeiro-do-norte/especial-105-anos-comercio-de-juazeiro-cresce-alem-da-media-nacional/>. Acesso em: 3 jun. 2016.
- COSTA, L. Comércio e imigração na avenida Paulista: regimes de visibilidade e de alteridadenagalleria Paulista Center. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/lista\\_area\\_DT8-SC.htm](http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/lista_area_DT8-SC.htm). Acesso em: 2 jun. 2016.
- DANTAS, F. De quem é a culpa da crise? **Jornal Estadão**, 17 ago. 2015. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/fernando-dantas/de-quem-e-a-culpa-da-crise/>. Acesso em: 2 maio 2017.
- DIB, A. C. **Fluxo de comércio com a China ficará abaixo de US\$ 70 bilhões pela primeira vez desde 2010**. 2015. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/fluxo-de-comercio-com-a-china-ficara-abaixo-de-us-70-bilhoes-pela-primeira-vez-desde-2010/>. Acesso em: 15 mar. 2016.
- FEISTEL, P. R.; HIDALGO, Á. B. O intercâmbio comercial nordeste-china: desempenho e perspectivas. **Rev. Research Gate**, 2011.
- FERREIRA, E. S. Economia urbana e migração chinesa no território cearense. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEGE, 11., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPEGE, 2015. p. 17.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOMES, R. *et al.* Organização, processamento, análise e interpretação de dados: o desafio da triangulação. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (org.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2010. p. 185-221.
- HIDALGO, Á. B.; FEISTEL, P. R. Mudanças na estrutura do comércio exterior brasileiro: uma análise sob a ótica da teoria de Heckscher-Ohlin. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 43, n. 1, 2013.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa industrial mensal produção física–Brasil**. 2016. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr/>. Acesso em: 20 mar. 2016.
- INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). **A Evolução do PIB dos Municípios Cearenses no Período 2002-2010**. 2012. Disponível em: [http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ipeceinforme/Ipece\\_Informe\\_49\\_20\\_dezembro\\_2012.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ipeceinforme/Ipece_Informe_49_20_dezembro_2012.pdf). Acesso em: 23 mar. 2017.
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Conheça os BRICS**, 2014. Disponível em: [www.ipea.gov.br/forumbrics/pt-BR/conheca-os-brics.html](http://www.ipea.gov.br/forumbrics/pt-BR/conheca-os-brics.html). Acesso em: 11 set. 2014.

- JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO CEARÁ – JUCEC. **Manuais de Registro**. 2012. Disponível em: <http://www.jucec.ce.gov.br/#-todospelaagua>. Acesso em: 3 jun. 2017.
- MEDEIROS, C. A.; CINTRA, M. R. V. P. Impacto da ascensão chinesa sobre os países latino-americanos. **Rev. Econ. Polit.**, v. 35, 2015.
- MINAYO, M. C. S; GOMES, S. F. D. R. **Pesquisa Social Teoria, Método e Criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **ONU projeta que população mundial chegue aos 8,5 mil milhões em 2030**. 2015. Disponível em: <http://www.unric.org/pt/actualidade/31919-onu-projeta-que-populacao-mundial-quegue-aos-85-mil-milhoes-em-2030>. Acesso em: 11 set. 2014.
- PAUTASSO, D. O lugar da China no comércio exterior brasileiro. **Rev. Meridiano** 47, n. 114, 2010.
- PEDROSO, I. V. C. P. **Globalização, comércio mundial e formação de blocos econômicos**. 2014. Disponível em: <http://educacao.globo.com/artigo/globalizacao-comercio-mundial-formacao-de-blocos-economicos.html>. Acesso em: 11 set. 2014.
- PEREIRA, C. S. S. O papel das novas formas comerciais na reestruturação da cidade média de Juazeiro do Norte/CE. In: SEMINÁRIO DA RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGADORES SOBRE GLOBALIZACIÓN Y TERRITORIO, 13., 2014, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: RII, 2014. p. 15. Disponível em: [http://www.rii.sei.ba.gov.br/anais\\_xiii/gt6/GT6\\_CLAUDIO.pdf](http://www.rii.sei.ba.gov.br/anais_xiii/gt6/GT6_CLAUDIO.pdf). Acesso em: 15 maio 2016.
- PIZA, D. de T. **Um pouco da mundialização contada a partir da região da rua 25 de março: migrantes chineses e comércio “informal”**. 2012. Dissertação, (Mestrado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-08012013-123615/pt-br.php>. Acesso em: 10 set. 2016.
- REIS, M. E. F. **BRICS: surgimento e evolução**. Brasília: Ed. Fundação Alexandre de Gusmão, 2012.
- SANTOS, E. Juazeiro do Norte é pólo de desenvolvimento regional. **Jornal Diário do Nordeste**, 26 jun. 2011. Disponível em: <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/regional/juazeiro-do-norte-e-polo-de-desenvolvimento-regional-1.492930>. Acesso em: 10 set. 2014.
- SANTOS, E. Comércio central vive esvaziamento. **Jornal Diário do Nordeste**, 14 fev. 2016. Disponível em: <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/suplementos/cariri-regional/comercio-central-vive-esvaziamento-1.1491073>. Acesso em: 2 jun. 2017.
- SARTI, F.; HIRATUKA, C. **Ameaça das exportações chinesas nos mercados de exportações de manufaturados do Brasil**. 2009. Disponível em: [https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/artigos/sep\\_2009.pdf](https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/artigos/sep_2009.pdf). Acesso em: 11 set. 2014.
- SEBILHANO, E. R. M.; FURLAN, F. M., CARLES, N. **Do comércio internacional e o desenvolvimento econômico: a questão do BRIC**. 2010. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, 2010, Disponível em: <http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/512/Do%20Com%C3%A9rcio%20Internacional%20e%20o%20Desenvolvimento%20Econ%C3%B4mico%3a%20A%20Quest%C3%A3o%20do%20BRIC.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 set. 2014.
- SEBRAE. **Matriz de Seleção de Oportunidades de Negócios**. 2013. Disponível em: <http://intranet.df.sebrae.com.br/download/evfe/III.%20EQUIPES%20FE/13.%20PERFIL%20DE%20OPORTUNIDADES/I.%20EVID%3%8ANCIAS/Matriz%20de%20Atratividade%20FE%20-%20Demais%20Segmentos.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2017.

**ARTIGOS****RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA  
LEVINASIANA E A FORMAÇÃO DA CONSCIÊNCIA  
SOCIAL SOB O OLHAR DE DISCENTES DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO****LEVINASIAN UNIVERSITY SOCIAL  
RESPONSIBILITY AND THE FORMATION OF  
SOCIAL CONSCIENCE FROM THE POINT OF  
VIEW OF EXECUTIVE SECRETARIAT STUDENTS****RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo analisar as contribuições da participação em ações de Responsabilidade Social Universitária, na perspectiva levinasiana, para a formação da consciência social, na percepção de discentes de Secretariado Executivo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de um levantamento teórico e um estudo de campo com a participação de quatro representantes discentes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. Como técnica de pesquisa, definiu-se a entrevista reflexiva e utilizou-se um roteiro, como instrumento de coleta de dados. Para a análise das informações, recorreu-se à técnica de análise reflexiva. Concluiu-se que participar de ações de Responsabilidade Social Universitária proporciona contato com o diferente e, dessa forma, o sujeito amplia sua visão sobre a sociedade, gera alteridade e respeito às diferenças e senso de responsabilidade para com o Outro, culminando no desenvolvimento de uma consciência social.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Universitária. Consciência Social. Secretariado Executivo.

**Conceição de Maria Pinheiro Barros**

**conceicaoompb@ufc.com.br**

*Doutora em Educação, pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará (UFC). Fortaleza - CE - BR.*

**Sara Costa Gonçalves**

**saracostag4@gmail.com**

*Bacharela em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

**ABSTRACT**

This work aims to analyze the contributions of participation in actions of University Social Responsibility, from the Levinasian perspective, for the formation of social consciousness, in the perception of students of Executive Secretariat. For this, a qualitative and descriptive research was carried out, through a theoretical survey and a field study with the participation of four student representatives of the Executive Secretariat course at the Federal University of Ceará. As a research technique, a reflexive interview was



defined and a script was used as an instrument for data collection. The technique of reflective analysis was used to analyze the information. It was concluded that participating in University Social Responsibility actions provides contact with the different and, in this way, the subject broadens his vision of society, generates otherness and respect for differences and sense of responsibility towards the Other, culminating in the development of a social consciousness.

**Keywords:** University Social Responsibility. Social Consciousness. Executive Secretariat.

## 1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social se efetiva na construção da cidadania, na qual, com uma perspectiva transdisciplinar de atuação pedagógica e profissional, ocorre a circulação e o entrelaçamento de saberes acadêmicos e populares, em um processo singular de aprendizagem e de produção de conhecimento em torno dos desafios emancipatórios da sociedade. O entendimento de Responsabilidade Social discutido nesta investigação distancia-se da ideia empresarial que “[...] é considerada crucial para um melhor entendimento sobre os impactos da atividade econômica na sociedade” (JORDÃO, 2019, p. 23). A perspectiva de Responsabilidade Social Universitária (RSU) abordada tem por base a perspectiva levinasiana, que considera a responsabilidade por outrem “à medida que tenho que responder não só pelo rosto do outro homem, mas, que, ao lado dele, abordo o terceiro [...]” (LÉVINAS, 2005, p. 143). Exercer responsabilidade pelo próximo assume caráter de obrigação ética. Na esteira do pensamento de Lévinas (2005, p. 138), “para uma sensibilidade ética – que se confirma, na inumanidade de nosso tempo, contra essa inumanidade – a justificação da dor do próximo é, certamente, a fonte de toda imoralidade”. Por ser o meio formador de opiniões, a educação é considerada por Barros (2009, p. 25) como “[...] o caminho a ser seguido rumo

à concretização do dever ético.”

Com efeito, educação, ética e responsabilidade social se interligam, pois, nos espaços educativos, constitui-se e problematiza-se a participação do indivíduo na vida pública, o que demanda a consciência de realidades, conflitos e interesses individuais e sociais, o conhecimento de mecanismos de controle e defesa de direitos e a noção dos limites e das possibilidades de ações individuais e coletivas, formando uma consciência social. Para Peirce, “[...] a consciência não pertence ao ser humano, mas, sim, o ser humano pertence à consciência. A doutrina da continuidade constitui importante ponto de partida para se pensar a consciência” (ZULIANI, 2011, p. 7). O desenvolvimento de uma consciência é “[...] um comportamento que vem de uma convicção interna, que não tem dúvidas de que o que fizer para o outro, fará para si mesmo” (ZULIANI, 2011, p. 75-76). Ela se manifesta, em determinados momentos, no usual sentimento de simpatia para com a condição de Outro<sup>1</sup> ser. Esse processo pode ser explicado “[...] pelo princípio da continuidade, aplicada ao surgimento de mentes individuais em um universo de generalidade relacional” (ZULIANI, 2011, p. 50). Para Lévinas (1998), porém, a relação com o Outro ultrapassa a simpatia, trata-se da obrigação de acolher outrem em sua alteridade e responsabilizar-se por ele.

Com sustento nessas concepções, entende-se como Responsabilidade Social Universitária levinasiana a obrigação que a universidade encerra de oferecer respostas à sociedade por meio da formação da consciência social de futuros profissionais. Nessa perspectiva, a sociedade é considerada Outro da universidade (BARROS; FREIRE, 2011). Esta pesquisa visa responder à seguinte questão norteadora: *de que maneira a Responsabilidade Social Universitária, na perspectiva*

1 A maioria dos textos levinasianos utiliza a expressão “Outro” com inicial maiúscula. Optou-se por utilizar esse formato para salientar a sua valorização na perspectiva da ética da alteridade radical.

*levinasiana, contribui para a formação da consciência social?* Pressupõe-se que a Universidade por ser o *locus* para a formação de profissionais responsáveis, éticos e cidadãos, também forma para uma consciência social, mediante a participação dos discentes em ações de responsabilidade social.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as contribuições da participação em ações de Responsabilidade Social Universitária, na perspectiva levinasiana, para a formação da consciência social, na percepção de discentes de Secretariado Executivo. No âmbito da universidade, são construídos conhecimentos e experiências que ultrapassam os limites do saber intelectual e adentram na formação social e cidadã. A universidade, por ser agência social especializada em conhecimento e educação que contém relação direta com a busca pela construção de um mundo mais equitativo e com melhores condições sociais, econômicas, intelectuais, culturais e ambientais para todos, é o espaço apropriado para pensar, discutir e fazer propostas (JULIATTO, 2004). Destarte, a universidade não pode ausentar-se de oferecer respostas ou apresentar reflexões quanto às demandas sociais.

O estudo sobre o tema está longe de ser considerado saturado, o que torna o tema relevante para a área secretarial, servindo de referência para pesquisas futuras. Ao realizar um levantamento no *site* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando as palavras-chave “Responsabilidade Social”, e “Secretariado Executivo”, para delimitar o assunto e o título, foram encontrados seis resultados: quatro estudos na área da responsabilidade social corporativa e duas pesquisas voltadas para responsabilidade socioambiental. Discutir a consciência social, à luz da RSU na formação em Secretariado Executivo, pode promover discussões acerca de inquietações originadas nas interações que ele faz com a comunidade interna e externa, assim como novos questionamentos e reflexões acerca do tema.

## 2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL LEVINASIANA E A FORMAÇÃO DA CONSCIÊNCIA SOCIAL EM SECRETARIADO EXECUTIVO

### 2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA NA PERSPECTIVA DA ÉTICA DA ALTERIDADE RADICAL

O pensamento levinasiano, segundo Barros (2009), salienta o liame do homem com os outros homens, por intermédio do discernimento de mundo exterior. Lévinas (2005) explica esse discernimento fundado no reconhecimento do “ser pensante” e do “puro vivente”. “O que o pensante percebe como exterioridade que convida ao trabalho é a apropriação, o vivente o experimenta como sua substância, como consubstancial a ele [...]” (LÉVINAS, 2005, p. 34). O “puro vivente” não conhece o mundo exterior, o fato ocorre no instante em que o indivíduo não avalia o que ocorre à sua volta. Lévinas (2005, p. 35-36) salienta:

O vivente, portanto, não é sem consciência, mas tem uma consciência sem problemas, quer dizer, sem exterioridade, mundo interior cujo centro ele ocupa, consciência que não se preocupa em situar-se em relação a uma exterioridade, que não se capta como parte do todo (pois ela precede todo apreender), consciência sem consciência, à qual corresponde o termo (que não dissimula menos contradições) de inconsciente ou de instinto.

Ele estabelece ao “eu” a responsabilidade pelo “Outro”, sendo ela, uma responsabilidade pela alteridade do Outro, ou seja, por aquilo que diverge, que constantemente escapa, deixando somente resquícios, aquilo que é definitivamente distinto, não em um sentido qualitativo, mas substantivo (LÉVINAS, 2005). A alteridade surge na vulnerabilidade da exposição do seu rosto, como manifestação

inaugural que abre o sentido ético, como se destaca a seguir:

A morte do outro homem me concerne e me questiona como se eu me tornasse, por minha eventual indiferença, o cúmplice desta morte invisível ao outro que aí se expõe; e como se, antes de ser eu mesmo voltado a ele, tivesse que responder por esta morte do outro e não deixar outrem só, em sua solidão mortal (LÉVINAS, 1998, p. 194).

Uma vez responsável pelo Outro, torna-se, também, responsável pelas conjunturas em que ele se encontra. “A responsabilidade implica dois compromissos: o primeiro refere-se à resposta pelos próprios atos, e o segundo, pelos atos de outrem; ambos estão relacionados à responsabilidade social” (BARROS, 2009, p. 30). Não há como transferir a responsabilidade gerada pelas escolhas e, também, suas consequências. Ser responsável pelo Outro é, por natureza, inseparável do ser, estar enraizado no interior de cada pessoa, por mais que não haja um conhecimento a seu respeito.

Todavia, a desvalorização do Outro é recorrente na sociedade contemporânea. Pivatto (2005) chegou a considerar que a modernidade levou à “redução do Outro”, o que resulta em uma linear “[...] perda de influência da alteridade na experiência existencial e moral, fomentando, assim, a intolerância e a violência” (BARROS, 2009, p. 26). Isso é perceptível quando se encontra a cultura da valorização pessoal e autônoma, que eleva as vontades e os desejos individuais em primeiro lugar e posiciona à parte o interesse comum e, principalmente, a preocupação com o próximo. Segundo Kuiuava (2006, p. 56), “sob o ponto de vista filosófico tradicional, a responsabilidade se constitui como decorrente da liberdade”, conquanto o mundo exterior causa interferência na liberdade individual. A teoria da liberdade regulada de Silva (1998) defende que o indivíduo possui uma “suposta” liberdade, mas tendo como argumento a ampliação da liberdade e da

autonomia, o controle externo é direcionado para o interior de cada pessoa. “Dessa forma, o sujeito não é autônomo e autossuficiente, mas é controlado por meio das relações exteriores” (BARROS, 2009, p. 30).

Diferentemente da visão tradicionalista sobre a responsabilidade, ao proclamar que “[...] somente admitindo que o agente tem certa liberdade de opção e de decisão é que se pode responsabilizá-lo pelos seus atos” (VÁZQUEZ, 2007, p. 109), a filosofia levinasiana defende o “eu” como infinitamente responsável perante o “outro”, “a responsabilidade não é uma escolha e sim uma obrigação” (BARROS, 2009, p. 30). Em meio a uma sociedade habituada a uma cultura de valorização de si mesmo e pensamentos individualistas, é necessária a disseminação da alteridade, o que significa a ênfase do Outro na dimensão ética. No contexto da RSU, considera-se que as atribuições das Instituições de Ensino Superior (IES) têm-se modificado com o passar do tempo. As IES que eram tidas como garantidoras da conservação de formas de conhecimento culturalmente reverenciadas, passaram a ser fonte de pessoal altamente qualificado e tornaram-se prestigiadas pelos seus investigadores dedicados a satisfazer necessidades econômicas a agentes do desenvolvimento e da transformação social.

A RSU envolve a constituição da identidade autônoma universitária articulada ao processo democrático e cidadão almejado pela sociedade (SOLIS, 2021). Dessa maneira, é relevante que se criem espaços dialógicos entre universidade e sociedade para seu processo de constituição institucional socialmente responsável (EIDT; CALGARO, 2021). A universidade deve-se comprometer com a formação ofertada aos alunos. É um diferencial formar profissionais socialmente responsáveis. Mas, para que isso aconteça, é necessário produzir sensibilização, com o objetivo de que os alunos enxerguem os problemas sociais que os rodeiam, “o movimento que cria o mundo do pensamento é o mesmo que abre o pensamento ao mundo” (MORIN, 2015, p. 77).

Concerne à universidade facilitar o

desenvolvimento de seus alunos. No entanto, é essencial constatar que o desenvolvimento não é somente acadêmico e informativo. Constitui-se em produzir condições para que o indivíduo aprenda a pensar por si mesmo e a reconhecer seus ideais e opiniões, de maneira a promover a leitura da realidade do mundo. Nessa linha de pensamento, “[...] a universidade não pode ser indiferente ao seu entorno, à comunidade na qual está inserida e que a interpela, invoca respostas e a convoca a responsabilidade” (BARROS; FREIRE, 2011, p. 894).

A RSU gera o elo necessário entre o conhecimento originado no contexto da sua aplicação, seja ele científico, tecnológico, humanístico e artístico, e as deficiências locais, nacionais e até globais. Para Vallaeys (2006), por via da universidade se molda o mais alto nível de qualificação da pessoa, sob o ponto de vista técnico e científico, profissional e cidadão, comprometido com a mudança almejada pela sociedade. Segundo Goergen (2006), o centro da RSU está no que ela sabe, pode e deve realizar gerando as disposições necessárias para a produção de conhecimentos e saberes, de modo particular no contexto acadêmico brasileiro que é marcado por significativas diferenças regionais. A responsabilidade é uma “[...] palavra que sempre parece ressoar em função de uma esperança, de uma vontade, de uma soberania, daquilo que esperamos do futuro” (PETERSON, 1999, p. 159). Partindo desse princípio, Barros e Freire (2011) entendem que existe uma esperança de transformação social depositada na universidade, o que pressupõe uma responsabilidade intrínseca à sua existência, ao se enxergar incorporada à realidade, “[...] a universidade passa a assumir seu compromisso social, e o estudante começa a compreender sua própria responsabilidade” (BERTO, 2011, p. 25-26).

É fundamental que a universidade proveja a sociedade de recursos humanos qualificados, com capacidade de intervir, de forma real, em suas áreas de atuação, mas também, que providencie explicações e soluções às demandas sociais emergentes, pois “a universidade,

como agência social especializada em conhecimento e educação, mais do que qualquer outra, é o espaço apropriado para pensar, discutir e fazer propostas” (JULIATTO, 2004, p. 15). É nesse sentido que Barros (2009) propõe a relação entre a filosofia levinasiana e a RSU, ao considerar a sociedade o Outro da universidade (eu). Nessa linha de pensamento, Barros e Freire (2011, p. 36) argumentam: “A universidade deve responder ao Outro, aqui representado pela sociedade em seu entorno, a partir de uma reflexão sobre o seu significado social, da busca de atendimento às demandas da comunidade, da produção de conhecimentos e da formação de profissionais responsáveis.”

A aplicação da responsabilidade social na universidade de modo que responda à invocação que emana da comunidade externa, no sentido levinasiano, deve acontecer de forma diversificada e aliar o ensino à pesquisa e à extensão por meio estratégias e do envolvimento com a comunidade local. A universidade mantém laços com a comunidade, entende seus dilemas e problemas coletivos. Na perspectiva da ética da alteridade radical, a universidade tem a obrigação de responder ao chamado da sociedade (BARROS, 2009, BARROS; FREIRE, 2011). Nessa perspectiva, os projetos socioacadêmicos possibilitam o aperfeiçoamento das competências técnicas e proporcionam o desenvolvimento de valores e princípios direcionados ao desenvolvimento humano. Tais valores e princípios são faróis essenciais para orientar o comportamento humano, conforme afirma Berto (2011, p. 30) ao complementar que “os projetos socioacadêmicos, quando abrangem princípios e valores do plano pessoal, social e universitário, aplicados à gestão responsável, à pesquisa, à docência e à extensão, ultrapassam a filantropia [...]”

A apreensão para com o bem-estar social, especialmente no contexto levinasiano, não assume o lugar do caráter filantrópico e assistencialista de anteriormente. Segundo Berto (2011, p. 24), “as ações de filantropia, motivadas por razões humanitárias, são isoladas e relativas, enquanto o conceito de respon-

sabilidade social possui uma amplitude muito maior.” Atualmente, a universidade deve cooperar com a sociedade por meio de projetos fundamentados em problemas sociais concretos, atuais, que possuam sintonia com a realidade vivenciada, ou seja, “[...] a Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação das diversas partes da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável [...]” (VALLA-EYS, 2006, p. 39).

Considera-se a universidade “[...] uma poderosa alavanca para o desenvolvimento cultural, social e econômico da comunidade onde se encontra” (JULIATTO, 2004, p. 18). Pensar nesse contexto, sobre a responsabilidade social universitária, significa refletir sobre as incumbências que estão inerentes à natureza institucional das IES, refletida na transparência e na ética nas suas relações, no respeito à diversidade.

## 2.2 O SECRETARIADO EXECUTIVO E A FORMAÇÃO DA CONSCIÊNCIA SOCIAL

O surgimento dos cursos superiores na área secretarial ocorreu para atender a uma demanda social, advinda de uma categoria profissional e de organizações que necessitavam de profissionais qualificados. Emergiu, assim, uma formação diferenciada e voltada para além do mundo do trabalho, pois a educação é uma prática social, intimamente ligada ao desenvolvimento integral do sujeito, comprometendo-se com a formação da cidadania e seu pleno exercício (BASTOS, 2008, p. 181). Dessa forma, a IES, além da missão de formar profissionais de alto nível nas diversas áreas do conhecimento, tem obrigação de contribuir para formação de opiniões, levar informação àqueles que não têm acesso a ela e gerar consciência acerca da realidade social.

Os projetos de extensão têm sido eficazes ferramentas para se chegar às camadas sociais, proporcionando troca de informações e

conhecimentos que engrandecem não apenas as pessoas da comunidade em geral, mas, principalmente, a massa crítica formada dentro da universidade, e esta passa, então, a atuar, de forma mais condizente, com a realidade (CAPELETTE; MAZZEI, 2007). “Ela (*extensão*) vai desenvolver exatamente aquelas pesquisas que a sociedade está requerendo, vai se preocupar em explorar aqueles problemas que são candentes à sociedade em que ela está inserida” (SAVIANI, 1984, p. 64-65, grifo do autor). Conforme o Plano Nacional de Extensão Universitária, a extensão é, assim como a filosofia, uma ação política, democrática, e indica que a Instituição que a prática é engajada na solução de problemas sociais, utilizando pesquisas básicas e aplicadas, e assim, intervindo diretamente na realidade (BRASIL, 2000). Nesse sentido, a Resolução Nº 7, de 18 de dezembro de 2018, que estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira afirma que “[...] a interação dialógica da comunidade acadêmica com a sociedade por meio da troca de conhecimentos, da participação e do contato com as questões complexas contemporâneas presentes no contexto social” (BRASIL, 2018, p. 2).

A prática da extensão no ensino superior é muito rica em proporcionar o desenvolvimento do caráter cidadão para os discentes, e, dessa forma, amadurecer ou/e formatar uma consciência social. No entanto, não é o único meio capaz de desenvolver essa consciência. A graduação em si impulsiona o discente em direção ao pensamento crítico, voltado para a realidade, e, assim, evidenciando pensamento coletivo e de responsabilidade para com o Outro. Nesse sentido, a educação superior dispõe de instrumentos geradores de saberes capazes de transformar a realidade (ÁGUILA, 2020). Espera-se que, por meio da tríade ensino, pesquisa e extensão, a universidade cumpra sua função social ao formar cidadãos responsáveis e éticos e responder à sociedade como Outro (BARROS, 2009).

Acredita-se que uma contribuição para a constituição do secretário executivo como profissional e cidadão é a formação da consciência

social no âmbito universitário. Charles Sanders Peirce, conhecido filósofo americano, deu origem à teoria máxima científica da continuidade, o sinequismo. Na visão de Peirce (1999), o universo existe sob a forma de um conjunto contínuo de todas as suas partes, sem existirem partes totalmente separadas, determinadas ou definida. Esse universo é contínuo em crescimento, complexidade e conectividade, por meio da semiose e do funcionamento de um irreduzível e onipresente poder de generalidade relacional, para mediar e unir substratos (ZULIANI, 2011).

De forma prática, “toda comunicação de mente para mente é a continuidade do ser.” (PEIRCE, 1999, p. 151). Os pensamentos gerados em mentes individuais interligam-se para participarem de um pensamento social. O sinequismo de Peirce (1999) afirma que consciência carnal é somente uma pequena parte do homem, pois, além desta, há a consciência social, “[...] pelo qual o espírito de um homem é incorporado em outros, e que continua a viver e respirar e a ter o seu ser muito mais do que observadores superficiais imaginam” (PEIRCE, 1999, p. 151). A ideia de uma identidade pessoal é ampliada para incluir uma dimensão social da mente, dessa forma, segundo a visão de Peirce (1999, p. 151), “O sinequista não pode dizer: “eu sou inteiramente eu mesmo e de maneira nenhuma tu.” Se abraçares o sinequismo, debes abandonar essa metafísica perversa. Em primeiro lugar, teus vizinhos são, em certa medida, tu mesmo, de maneira muito mais ampla.”

Vygotsky (2004), ao tentar explicar o conceito de consciência, relaciona-o à vida, já que o sujeito, por meio da consciência, projeta aquilo que irá construir na natureza, diferente dos demais animais, que o fazem por instinto. Freire (1980) enfatiza que o produto final da consciência deve ser a conscientização. A formação de uma conscientização é diretamente proporcional à condição de que essa consciência esteja vinculada a uma atividade. Ele dá ênfase ao fragmento final da palavra, “ação”, dessa forma, as atitudes deveriam estar vinculadas ao discurso, o que demonstra um compro-

metimento ético do sujeito e gera maior nível de conscientização. Conforme a filosofia de Peirce (1999), percebe-se que o pensamento, o sentimento e a existência estão espalhados pelo universo, ou seja, nada é antropocêntrico (ZULIANI, 2011). Pape (1997) associa o conceito da continuidade presente no sinequismo, com o “Amor Agápico”. O amor agápico permeia tudo e todos e confere à sociedade um progresso cultural que é viável apenas em meio a um conjunto de seres, colocando seus sentimentos a serviço da organização do mundo. Sobre esse aspecto ressalta-se:

Agapismo é a evolução por meio do amor criativo, a lei do amor, uma liberdade fundamental que é o sopro do espírito de amor. Uma ontologia agápica, então, seria uma ontologia que permite a ação teleológica, a ação como aquela engendrada pelo amor que surge entre as pessoas que não escolhem, mas são postas em movimento por ele (ZULIANI, 2011, p. 47).

O termo “agápico” remete à religião; entretanto, Peirce (1999) não considerou o sinequismo uma religião, ou uma forma de explicá-la, pelo contrário; para ele, o sinequismo é uma filosofia puramente científica, passível de explicação, podendo exercer “[...] um importante papel na reconciliação entre religião e ciência” (PEIRCE, 1999, p. 152). Portanto, a consciência social, na visão de Peirce (1999), é formada por meio da continuidade do ser, pois este não termina em si, mas continua no Outro.

A extensão, por meio de ações de contato com a comunidade externa, é a dimensão universitária que mais se move nesse sentido da RSU. No contexto do Secretariado Executivo, a prática da RSU tem potencial para promover uma formação cidadã, isso influencia no desenvolvimento da consciência social do indivíduo, despertando-o para refletir sobre o impacto das suas ações no Outro. Essa consciência, adquirida na graduação, permanece no profissional. E como é passível de realizar notável diferença, um profissional de Secretariado Executivo hu-

mano, é capaz de exercer empatia, solidariedade e respeito para com o próximo, em seu ambiente de trabalho, já que este, constantemente, necessita lidar com uma variedade de públicos dentro e fora da empresa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa se insere no modelo qualitativo, realizada por meio de levantamento bibliográfico e estudo de campo. O universo foi composto por quatro discentes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. A seleção dos participantes considerou os seguintes critérios: ser aluno do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, ter participado ou estar participando de uma ou mais ações de responsabilidade social vinculadas ao curso de Secretariado Executivo da Universidade, ter participado ou estar participando de atividades de pesquisa e extensão e aceitar participar da pesquisa.

A quantidade de participantes definida se justifica pela necessidade de aprofundamento da análise, considerada como um “processo que conduz à explicitação da compreensão do fenômeno pelo pesquisador” (SZYMANSKI; ALMEIDA; BRANDINI, 2004, p. 65). Trata-se, portanto, de um processo amplo e profundo de coleta, reflexão e análise de informações que inviabiliza um quantitativo amplo de participantes. Com o intuito de manter em sigilo as identidades dos entrevistados, os participantes foram identificados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e Entrevistado 4.

Recorreu-se à técnica de entrevista reflexiva, método que torna horizontais as relações de poder, considera a participação dos atores envolvidos, incluindo suas subjetividades no processo de interação social, igualmente (SZYMANSKI; ALMEIDA; BRANDINI, 2004). Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados um roteiro com uma pergunta norteadora, sete focalizadoras, e cinco de aprofundamento. Szymanski, Almeida e Brandini (2004) apontam a necessidade de a entrevista acontecer em, no mínimo, dois encontros. Para

o desenvolvimento desta pesquisa, houve três encontros individuais.

O convite inicial para participar da pesquisa foi feito por telefone. Após o aceite, foi agendado o primeiro encontro em que foram apresentados a pesquisa e os objetivos, bem como a descrição de como ocorreria a sua participação. No segundo momento, foi esclarecido para os entrevistados o significado dos termos Responsabilidade Social e Consciência Social, para os objetivos da investigação, conforme os principais teóricos que a fundamentam, seguida da entrevista, registrada por meio de um gravador de voz. Para o segundo momento, foi elaborado um roteiro contemplando os tópicos necessários para a pesquisa.

A terceira fase aconteceu após escuta dos áudios das entrevistas. Foram pautados os assuntos que precisavam ser abordados novamente e/ou aprofundados. Todos os encontros aconteceram na Universidade, em uma sala previamente reservada.

A pesquisa reflexiva propõe que o entrevistador compartilhe sua compreensão com o participante, mediante uma devolutiva a fim de possibilitar uma interação perceptual do Outro e de si e vislumbra-se uma participação ativa de ambos no resultado final (SZYMANSKI; ALMEIDA; BRANDINI, 2004). A devolutiva foi realizada após a construção da apresentação e análise de dados enviada por correio eletrônico aos participantes da pesquisa. Os entrevistados não apontaram para a necessidade de exclusão ou de modificação de algum depoimento, mas reafirmaram sobre como a pesquisa pode trazer muitas reflexões a respeito da sua atuação no âmbito do curso.

A análise dos dados seguiu as etapas propostas por Szymanski, Almeida e Brandini (2004): (1) transcrição e leitura integral dos depoimentos para se familiarizar com o texto; (2) separação das unidades de significado, das respostas para seus questionamentos consideradas relevantes para esta pesquisa; (3) transformar as expressões cotidianas apresentadas pelos entrevistados em linguagem psicológica, de modo a atribuir significados, e (4) sintetização de todas as unidades de significado e elaboração de uma síntese para cada depoimento.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa teve como enfoque manifestações de responsabilidade social que envolvem ensino, pesquisa e extensão. Na percepção dos discentes participantes, encontram-se pontos convergentes e divergentes em relação ao tema. O quadro 1 apresenta os principais depoimentos e a explicitação de significado.

Quadro 1 – Categoria: Responsabilidade Social no ensino

Depoimentos	Explicitação de significado
“Em alguns discursos dos professores sobre o assunto existe, mas nada que seja incentivado de forma objetiva” (ENTREVISTADO 1).	-Identifica a presença de fundamentos da Responsabilidade Social na fala dos professores em sala de aula. - Porém, não percebe esse conhecimento como objetivo acadêmico.
“Além de conversar sobre o que é responsabilidade social e consciência social, eu acho que tem que entender, porque podemos até tocar no assunto durante as aulas, mas não é possível entender o que de fato é isso” (ENTREVISTADO 3).	-Estudo de teóricos da área. -Despertar para a necessidade de sair do senso comum.
“Acho que disciplinas voltadas mais para questão qualitativa são as que ainda contribuem para esse pensamento para esse fenômeno assim da responsabilidade social, de consciência dentro da turma” (ENTREVISTADO 4).	-Percebe o tema responsabilidade social nas disciplinas com abordagem qualitativa.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O Entrevistado 1 identificou que existe o debate sobre o tema na fala dos professores em sala de aula; entretanto, caracterizou a transmissão desse conhecimento como uma “fala pessoal dos professores”, não sendo normalmente relacionado com a profissão. A temática não seria um ponto forte no ensino. O conhecimento constituído pelos professores implica um exercício da própria responsabilidade para com o Outro. Conforme Lévinas (2005), deve-se “responder não só pelo Rosto do outro homem”, mas formar “um terceiro”, isso seria viver em sociedade, pensar no todo. Essa relação para com o Outro, segundo Lévinas (1980), ultrapassa o exercício da simpatia, constitui uma obrigação, que, no caso, o professor teria em demonstrar a “alteridade”, ao expor a realidade aos alunos. Os alunos, por sua vez, passam a assumir uma obrigação de replicar o que aprendem para a sociedade. O Entrevistado 4 afirmou: “No ensino do Secretariado Executivo, poucas disciplinas tratam sobre responsabilidade social. Como a gente estuda gestão, as disciplinas principalmente cálculo, disciplinas quantitativas, são bem mais específicas e mais diretas, mais rígidas [...]”

O Entrevistado 3 ressaltou a necessidade de estudar o tema de forma aprofundada e observar os teóricos da área, com o intuito de sair do senso comum e adentrar na ciência. Essa visão dialoga com as ideias de Berto (2011), ao ponderar que o conceito de responsabilidade social possui uma amplitude maior que as práticas assistencialistas e sociais, sendo necessário, portanto, um olhar aprofundado para o tema.

A análise das respostas obtidas à luz da teoria revela que, no contexto do ensino, ainda há necessidade de se estudar temas de responsabilidade social nas disciplinas, de maneira intencional, planejada e inserida nos conteúdos propostos. Sem desvalorizar a influência da postura de professores em relação à importância da responsabilidade e da consciência social, denota-se que os estudos acerca do tema nas disciplinas, precisam ser fundamentados na ciência e não somente nos posicionamentos dos docentes. Acredita-se que, para tanto, faz-se necessário trabalhar o tema de forma transversal, com base no plano de ensino.

Sobre a Responsabilidade Social no âmbito da pesquisa, são apresentadas as principais considerações no quadro 2.



Quadro 2 – Categoria: Responsabilidade Social na pesquisa

Depoimentos	Explicitação de significado
“Com pesquisa a gente consegue enxergar algumas dificuldades que existem em relação à universidade pública, ou o que nós estamos enfrentando hoje” (ENTREVISTADO 2).	-A pesquisa tem potencial para expor a realidade social
“Dentro da pesquisa eu acredito que o fato de fazer visita de campo para públicos que não tinha tanto acesso contribuiu muito com essa visão social” (ENTREVISTADO 3).	-A prática da pesquisa de campo gera no pesquisador um olhar social.
“A pesquisa, eu acho que eu não vejo tantos resultados, claro, a gente vai deixar aí as conclusões da pesquisa que podem ser e aquele se tornou ciência, mas eu sempre gostei de uma coisa mais prática” (ENTREVISTADO 4).	-O resultado da pesquisa pode ser usado para o desenvolvimento de ações sociais. - Existem manifestações mais práticas da temática no curso.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A participação em grupo de pesquisa foi apontada como lócus da prática de investigação científica, apesar de existirem disciplinas em que é cobrada essa produção. Nesse sentido, os Entrevistados 1, 2 e 3 ressaltaram o potencial da pesquisa em expor a realidade social, observando que a prática da pesquisa de campo pode gerar no pesquisador um olhar mais humanístico. Esse processo pode ser analisado à luz do pensamento de Morin (2015), que considera a pesquisa como o movimento que cria uma reflexão e faz, dessa reflexão, um movimento.

O Entrevistado 3 afirmou: “[...] quando a gente vai fazer uma pesquisa, a gente tem que estudar as pessoas, e não só estudar, mas ouvir, conhecer a realidade dessas pessoas, e, se possível, produzir uma intervenção”. Essa percepção corrobora o pensamento de Juliatto (2004) ao caracterizar a universidade como uma agência social especializada em conhecimento e educação e, portanto, como espaço apropriado para pensar, discutir e fazer propostas. Lévinas (2005) discute como o conhecimento do mundo exterior causa interferência na liberdade individual, pois revela a condição em que o Outro se encontra, e como responsável por ele, o “eu” precisa agir.

Apesar de admitir o potencial dos resultados da pesquisa como ponto de partida para intervenções sociais, o Entrevistado 4, considerou que existe, no Curso, manifesta-

ções mais práticas sobre a temática, apontando para as ações de extensão: “[...] eu sempre gostei de uma coisa mais prática, realmente colocar a mão na massa, então eu acredito que a extensão seja o que mais colabora” (ENTREVISTADO 4). Tal resposta dialoga com Capelette e Mazzei (2007), para quem os projetos de extensão são as ferramentas mais eficazes para se chegar às camadas sociais por permitir contato com o Outro. Nesse sentido, evoca-se Peirce (1999) ao afirmar que essa relação, e o impacto no Outro constitui importante ponto para pensar a consciência social.

Os dados apresentados, em cruzamento com a teoria estudada, denotam que os participantes reconhecem a pesquisa como uma forma de se perceber a realidade social, o que pode desenvolver a capacidade de reflexões críticas e, conseqüentemente, um movimento direcionado à transformação social. Observa-se, porém, que, no âmbito da pesquisa, a manifestação da Responsabilidade Social é percebida pelos alunos quando se desenvolve pesquisa de campo. Revela-se a necessidade de melhor compreensão acerca da função social e da *práxis* da investigação científica.

No que se refere à responsabilidade social por meio de ações extensionistas, o quadro 3 reflete o pensamento dos entrevistados sobre o tema.

Quadro 3 – Categoria: Responsabilidade Social na extensão universitária

Depoimentos	Explicitação de significado
“[...] eu vi muito essa necessidade de ajudar as pessoas, ajudar os alunos que passam de momentos específicos dentro da graduação” (ENTREVISTADO 2).	-Desenvolvimento da empatia. -Projeto impacta a própria comunidade interna do curso.
“Eu vejo que tem muitas vantagens de criar projetos e impactar os mais diversos públicos” (ENTREVISTADO 3).	-Aponta benefícios no envolvimento com projetos de extensão.
“[...] eu pude ver muito a questão da valorização e do entusiasmo da comunidade em receber o curso que estava sendo ministrado, eles estavam valorizando algo que a gente estava ensinando, e pude absorver disso, por exemplo, uma certa empatia com a comunidade e de certa forma com o Curso, uma valorização mútua com o que é aquele projeto” (ENTREVISTADO 4).	- A comunidade que recebe o projeto de extensão valoriza aquele momento. -O indivíduo atuante no projeto é impactado mediante o comportamento da comunidade.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O Entrevistado 3 observou que existe a geração de benefícios com base no envolvimento em projetos de extensão. O entrelaçamento entre discente e Universidade, em todo os seus aspectos, permite, conforme Juliatto (2004), o desenvolvimento de uma alavanca que proporciona desenvolvimento cultural, social e econômico, de maneira recíproca. O Entrevistado 4 ponderou, em seu depoimento, sentir a valorização por parte da comunidade que o recebe por meio de um projeto de extensão direcionado à formação profissional do qual participou, pois se torna um divisor de águas para a reinserção de alguns no mercado de trabalho, e para outros um momento de socialização. Poder observar esse impacto gerado na vida das pessoas despertou no entrevistado apreciação para com o projeto e empatia para com a comunidade externa. Berto (2011) reitera que esse envolvimento de assumir um compromisso social junto a universidade gera no estudante a compreensão da sua própria responsabilidade.

O Entrevistado 2 manifestou que, desde a sua participação em projeto de extensão, desenvolveu sentimento de empatia, por impactar a comunidade. Acrescentou que se posicionou como agente promotor de motivação para

com discentes e classificou a motivação como fator importante na graduação visto que oportuniza “[...] gerar comportamento positivo ou negativo dentro do Curso” (ENTREVISTADO 2). Nesse sentido, relembramos o que Lévinas (2005) afirmou sobre a responsabilidade manifestada em dois compromissos, sendo o primeiro referente à resposta pelos próprios atos e, o segundo, pelos atos de outrem. Vale ressaltar que, na perspectiva levinasiana, a empatia não é suficiente para a responsabilidade, mas se faz necessário o reconhecimento da total alteridade do Outro.

Infere-se que a atividade extensionista apresenta-se como o principal eixo norteador para a constituição da responsabilidade e da consciência social. As ações de extensão, na percepção dos participantes, apresentam maior manifestação da responsabilidade social, visto que possibilitam contato direto com a comunidade externa.

Ao serem questionados sobre como a Universidade, mais especificamente, o curso de Secretariado Executivo, seria capaz de desenvolver a consciência social no indivíduo, foi apontado o fator da diversidade como desencadeador, conforme se observa no quadro 4.

Quadro 4 – Categoria: A Universidade e a diversidade

Depoimentos	Explicitação de significado
“Acho que, por ela ter essa questão de ter acesso a uma diversidade [...], traz uma abrangência maior para essas questões, cada pessoa vai vivendo a Universidade de certa forma, e ela vai despertando o interesse, assim como eu tive interesse nas questões voltadas para a diversidade ações afirmativas” (ENTREVISTADO 1).	-A Universidade facilita a manifestação da diversidade, assim como promove o debate sobre o tema. -A realidade da universidade tem potencial para despertar interesses dos indivíduos para a diversidade e gerar ações nesse sentido.
“Eu cheguei à universidade logo no primeiro semestre entrei no CA, e eu tive que trabalhar com pessoas de distintas personalidades e qualidades, tive que perceber característica nas pessoas e meio que canaliza isso para um objetivo e obter consciência sobre o meu papel social naquele ambiente, respeitando as diferenças” (ENTREVISTADO 2).	-Ambiente propício para se trabalhar com diferenças e desenvolver respeito.
“Eu acredito que a universidade tem um papel muito importante no próprio significado de Universidade, que é unir as diversidades, e eu acho que quando você pensa em pessoas diferentes você tem que ter uma responsabilidade por trás disso, porque nem todo mundo pensa igual, e, para existir consciência social, tem que existir uma empatia muito grande e muito respeito” (ENTREVISTADO 3).	-Significado do nome universidade se manifesta em seus resultados, sendo local que promove a união das diversidades. - Estar em um ambiente fértil para a diversidade gera no indivíduo o sentimento de empatia e respeito. - A empatia e o respeito são fundamentais para o desenvolvimento da consciência social.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O Entrevistado 3 ressaltou o próprio significado do termo Universidade: unir as diversidades. Segundo o Entrevistado 1 a Universidade não só facilita a manifestação da diversidade, mas promove um contínuo debate sobre o tema, de modo que os diferentes encontram espaço para crescer. Este ambiente fértil para a diversidade teria potencial de gerar no discente, segundo o Entrevistado 3, o sentimento de empatia e respeito, estes, por sua vez, são fundamentais para o desenvolvimento de uma consciência social. Portanto, a realidade da Universidade tem competência para direcionar o olhar dos indivíduos para a diferença e gerar ações no sentido de saída de si mesmo em direção ao Outro (LÉVINAS, 2005). O Entrevistado 1 complementou que o curso permite que você tenha contato com,

[...] diversas pessoas, diversos ambientes e você começa a perceber coisas que você não tinha percebido, e a

pensar fora da caixa. Eu acho que é necessário até para o profissional de Secretariado, porque ele precisa estar constantemente se desenvolvendo, se inovando, e é sempre bom está aberto à diversidade e às diferenças que existem, entrar em causas sociais para lutar ter um engajamento social (ENTREVISTADO 1).

Acredita-se que, mediante o discernimento do mundo exterior, é possível a conexão do homem com os outros homens (BARROS, 2009). O homem não é um ser autônomo, mas é controlado por meio das relações exteriores, porque, a partir delas, formam-se comportamentos, pensamentos e práticas (LÉVINAS, 2005). Se não houvesse esse estabelecimento de relação com o exterior, também não haveria a formação dessas ações. O discurso do Entrevistado 1 sugere que o contato com a realidade do diferente não o constitui apenas como es-

tudante, mas também como futuro profissional, o que sugere a ideia da necessidade contínua de relacionamento com o mundo exterior.

Compreende-se que o envolvimento do estudante com as atividades investigativas oportuniza a constituição da consciência social, por meio de um olhar para o Outro e o seu lugar na sociedade. O desenvolvimento da responsabilidade social levinasiana ocorre por meio do envolvimento com ações sociais e desperta sentimentos de empatia e acolhida à diversidade, à alteridade.

Acerca da relação da Universidade com o Outro, apresentam-se as principais considerações no quadro 5.

Quadro 5 – Categoria: A Universidade e o Outro

Depoimentos	Explicitação de significado
“[...] eu ter que precisar sair [da minha realidade] para enxergar de forma diferente, eu começo a enxergar mil coisas que poderiam melhorar” (ENTREVISTADO 1).	- Retirada da zona de conforto. - Confronto com a realidade. - Desejo por mudanças.
“Uma coisa forte que eu pude aprender dentro desses projetos, que foi essa questão da responsabilidade das minhas atitudes em relação com relação ao Outro” (ENTREVISTADO 2).	- Os projetos permitiram ao discente desenvolver senso de responsabilidade com as ações que atingem outras pessoas. -Preocupação com as ações em relação aos outros.
“[...] acho que está tão próximo esse intuito de querer ajudar pessoas, de querer criar algo, se aproximar de pessoas diferentes, é mais forte nesse curso” (ENTREVISTADO 3).	-Enxerga formação de laços dentro da comunidade acadêmica do curso.
“[...] e no decorrer de todas essas atividades, se você tirar um pouco do seu tempo para se envolver em alguma, eu acho que você vai desenvolver essa consciência social, você vai desenvolver a empatia com o colega e a sociedade que está ao redor” (ENTREVISTADO 4).	-O envolvimento dos discentes com as atividades promovidas pela universidade gera consciência social.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O Entrevistado 2 ponderou que o seu engajamento nos projetos de extensão permitiu o desenvolvimento do senso de responsabilidade com as suas ações que beneficiam outras pessoas. O Entrevistado 1 discursou sobre como esses projetos lhe permitiram sair da sua realidade e contemplar realidades diversas, de modo a possibilitar questionamentos e ânsia por mudanças. Observa-se, nessas considerações, movimentos da ideia da exterioridade que, conforme Lévinas (2005), estabelece ao “eu” a responsabilidade pelo “Outro”, por meio da saída de si em direção ao diferente. O contato com pessoas, lugares e realidades diferentes ocorre mediante a participação em projetos de extensão. O Entrevistado 4 afirmou que, conforme a sua experiência na Universidade, “a extensão desenvolve mais a consciência social

do que o próprio ensino”, por promover um contato maior com a sociedade. Os projetos de extensão emergem como um mecanismo ápice no desenvolvimento da consciência social. O Entrevistado 1 contou sobre a sua experiência atuando no projeto de extensão, onde ministrou aula para a comunidade externa:

Tive que dar aula eu fui para o meio do Maracanã [...] aí você tem uma visão diferente sabe, querendo ou não traz um impacto, não são tão particulares as realidades, dá um estalo e você começa a pensar e se perguntar porque certas coisas acontecem e não deveriam acontecer, você começa a pensar porque que existe tanta desigualdade e coisas do tipo [...].

Podem-se associar essas ideias à proposição de Lévinas (2005) no que se refere à exterioridade. A partir do momento em que o indivíduo tem contato com a realidade do Outro uma consciência diferente é gerada, conforme destacou o Entrevistado 1: “[...] essa autopercepção da realidade foi uma mudança muito relevante em mim”. O Entrevistado 2 afirmou que os projetos de extensão constituem um ambiente propício para se trabalhar com as diferenças e desenvolver visão crítica acerca da sociedade, que pode culminar em uma consciência social por permitir o contato com o mundo exterior ao indivíduo: “então a universidade forma pessoas além de profissão, ela forma a personalidade, ela forma as suas formas de enxergar o mundo” (ENTREVISTADO 3). A identidade pessoal é ampliada e adquire uma dimensão social da mente, conforme Peirce (1999).

Outro ponto observado pelo Entrevistado 3 concerne às relações geradas no Curso: “Aqui no Secretariado eu sinto que a gente é muito próxima da Coordenação e dos professores, sinto que a gente é meio que uma família, eu não sinto muito essa questão da hierarquia [...]”. Percebe-se a formação de laços na comunidade acadêmica interna, e isso gera um sentimento de pertencimento, respeito, e valorização do Outro. A relação aluno-professor, bem como a relação aluno-comunidade, assemelha-se em seus processos de construção e resulta

no desenvolvimento de uma consciência social, porque admitem o impacto do outro no ser. Peirce (1999) considera como sinequismo a forma como uma pessoa se propaga na comunidade, porque exerce influência e impacto em outras.

Mesmo com a realização de diversas ações extensionistas e a participação dos estudantes em projetos desenvolvidos no âmbito do curso de Secretariado Executivo, os entrevistados demonstraram sentimento de inquietação em relação à maior participação da comunidade externa no âmbito da Universidade. De forma mais específica no ambiente externo na qual a Universidade está inserida. Tal pensamento corrobora as ideias de Barros e Freire (2011), ao reputarem que a Universidade não pode ser indiferente ao seu entorno, sendo a sociedade o Outro levinasiano da universidade, e que clama por respostas às suas demandas.

Analisa-se que a vida universitária possibilita ao aluno oportunidades de contato com o Outro, na comunidade acadêmica e no extramuros da Universidade. A relação com o exterior promove uma ampliação do olhar acerca da sociedade. Ao conhecer realidades diversas e distintas da sua, o estudante desenvolve a humanidade e a capacidade de acolher o Outro em sua total alteridade e, conseqüentemente, a consciência social.

O quadro 6 expõe as principais falas dos participantes acerca dessa questão.

Quadro 6 – Categoria: Impactos à comunidade externa

Depoimentos	Explicitação de significados
“A Universidade faz parte de um meio, então ela tem que conceder retorno para esse meio, afinal ela recebe recursos desse meio [...] tudo o que começa a mudar na Universidade começa a partir dela partindo do centro dela” (ENTREVISTADO 1).	-Universidade recebe recursos da sociedade e tem obrigação de oferecer retorno.
“Estamos localizados no Campus do Benfica, aqui na Marechal Deodoro, com Centro de Humanas do lado e o que que a gente faz com a população ao redor das ruas? Entendeu? Eu estou tendo a visão de assistencialismo? Não sei, mas não para de pensar sobre o que a gente realmente faz para as pessoas que estão em volta?” (ENTREVISTADO 4).	-O curso impacta as pessoas vinculadas a ele -Necessidade de impactar pessoas do entorno da Universidade
“Às vezes eu me assustava muito porque eu me perguntava: nossa, mas eu só fico aqui dentro, a gente só faz aqui dentro, e cadê a comunidade inserida dentro da Universidade?” (ENTREVISTADO 3).	- Sentimento de inquietação e desejo de maior participação da comunidade externa no âmbito da universidade.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O Entrevistado 4 indagou: “Eu estou há 4 anos na universidade, será mesmo que eu realmente impactei as pessoas sabe? [...] talvez eu tenha trabalhado muito com as pessoas aqui dentro e não trabalhado com as pessoas lá fora”. O Entrevistado 3 acrescentou:

[...] essas pessoas também pertencem à Universidade, e, às vezes, eu fico um pouco frustrada, angustiada e alguém pergunta se a gente, cadê o pessoal de fora? Só tem um pessoal daqui eu acho que é isso, essa Responsabilidade Social mesmo de querer alcançar o máximo possível de pessoas. Eu acho que esse é o intuito fundamental dos projetos que a gente desenrola sempre, como os professores falam em aberto ao público aberto à comunidade.

O Entrevistado 1 demonstra esse questionamento ao ressaltar a importância de se oferecer um retorno à comunidade e pondera que a universidade pública recebe recursos da sociedade e tem o dever de retribuir de alguma maneira, não apenas na formação de profissionais, mas no sentido de gerar envolvimento dos alunos com a sociedade.

Os discursos dos participantes revelam preocupação com o Outro, materializada no olhar dos discentes para com a comunidade externa. Lévinas (2005) argumenta que toda a condição do Outro é responsabilidade do eu, e a indiferença do eu para com o Outro o torna cúmplice da sua situação. O sentimento passado pelos discentes nessas últimas afirmações se assemelha ao pensamento de Lévinas (2005), pois se questionaram sobre assumir responsabilidade para com o meio em que estão inseridos, e manifestaram incômodo para com a inércia em relação ao Outro. O olhar de preocupação e a reflexão humanística sobre o Outro, podem ser apontadas como a fatídica consequência do que a graduação, em toda a sua estrutura, traz para a formação da consciência social do indivíduo, tal corrobora a ideia de Bastos (2008) que estabelece uma relação entre a educação

e o desenvolvimento integral do sujeito. Para Freire (1980), o produto final da consciência deve ser a conscientização. Nessa linha de pensamento, Peirce (1999) salienta a necessidade de uma conscientização sobre a importância do Outro, considerando-o até certa medida eu mesmo e o desenvolvimento do “Amor Agáptico”, o qual situa seus sentimentos a serviço da organização do mundo e ultrapassando a questão religiosa, pois essa atitude encontra explicação nas condições fundamentais para se viver em sociedade. Lévinas (2005) aborda a importância de se exercer uma responsabilidade ética perante o Outro e que a indiferença à condição do semelhante é a fonte de toda inumanidade, e imoralidade.

Diante das reflexões ora desenvolvidas, apreende-se que a realização de atividades de Responsabilidade Social Universitária, fundamentada no pensamento levinasiano voltado para a constituição de uma consciência social, necessita inserir-se na integração entre ensino, pesquisa e extensão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa permitiu o desenvolvimento de algumas reflexões conclusivas. Discutiram-se aspectos de Responsabilidade Social que envolvem a tríade ensino, pesquisa e extensão no curso de Secretariado Executivo, sob o olhar de representantes discentes. Evidenciou-se lacuna no estudo acerca do tema como ciência, embora haja a percepção de que os docentes influenciam os alunos a participarem de ações de responsabilidade social, bem como projetam um comportamento socialmente responsável. No âmbito da pesquisa, a manifestação da Responsabilidade Social é mais presente no momento em que existe pesquisa de campo. Considera-se que o objetivo, o desenvolvimento, e/ou conclusão da pesquisa podem proporcionar reflexão sobre práticas socialmente responsáveis. Percebeu-se a maior manifestação da responsabilidade social nas ações de extensão, por promover um contato direto com a comunidade.

A pesquisa denotou que existe desenvolvimento do senso social nos indivíduos que colaboraram com a investigação. A vivência do discente no ambiente da Universidade possibilita ampliar a visão acerca de quem é o Outro e sobre o significado de viver em sociedade. Sentimentos como empatia e respeito à diversidade foram evidenciados como consequência do envolvimento em ações de Responsabilidade Social.

A graduação proporciona uma série de envolvimento com o Outro, tanto no âmbito interno, como externo, o qual possibilita uma percepção ampliada sobre a sociedade e como o indivíduo exerce certa influência no meio em que se insere. Em outras palavras, o discente adquire contato com realidades diferentes da sua e desenvolve no formando um olhar humano diante da acolhida à diferença, em uma perspectiva levinasiana, favorecendo o desenvolvimento da consciência social.

Pode-se refletir, portanto, que as contribuições da participação em ações de Responsabilidade Social Universitária, em uma perspectiva de valorização do Outro, para a formação da consciência social do aluno, estão vinculadas à concretização da tríade do ensino, pesquisa e extensão de forma integrada. Nesse espaço, ocorre a formação social, bem como, as relações interpessoais que se projetam no âmbito interno e externo ao Curso. Considera-se a relevância do ambiente da Universidade por meio, principalmente, da extensão, por proporcionar intenso envolvimento do ser com o seu meio e criar espaços para se pensar, questionar e ousar responder a certas incógnitas que impactam a formação da consciência social de futuros profissionais. As reflexões ora desenvolvidas apontam para a necessidade de se discutir a temática sob o prisma da abertura ao Outro. Com efeito, emergem novas inquietações acerca da necessidade de ampliar o alcance da Universidade às esferas extramuros. Embora existam movimentos nessa direção, ainda há muito a ser feito para que se ofereçam respostas às demandas da comunidade em seu entorno e possibilitem a concretização de uma

sociedade mais justa e igualitária por meio da compreensão da sociedade enquanto Outro da Universidade.

Como limitações desta pesquisa, aponta-se a margem de tempo para a sua realização. Um tempo maior possibilitaria ampliação de encontros com os entrevistados, bem como um amadurecimento das reflexões sobre o tema, tanto por parte dos participantes e das pesquisadoras, como para a condução e direcionamento das entrevistas e análises. Para pesquisas futuras, sugere-se refazer o mesmo questionamento a um grupo distinto de estudantes e incluir outros cursos da Universidade e representantes docentes e técnico-administrativos com o intuito de ampliar o olhar sobre o objeto de estudo.

## REFERÊNCIAS

ÁGUILA, M. A.F. Empatía y respeto entre otros valores: análisis de experiencias docentes de colaboración con organizaciones sociales. **Rev. Digit. Invest. Docencia Univ.**, Lima, v. 14, n. 1, 2020. Disponível em: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162020000100006&lng=es&nrn=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162020000100006&lng=es&nrn=iso). Acesso em: 4 jul. 2021.

BARROS, C. M. P. **Responsabilidade social universitária: um estudo de caso no Curso de Medicina da Universidade Federal do Ceará – Campus de Sobral**. 2009. 160 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2009. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2663>. Acesso em: 30 ago. 2019.

BARROS, C. M. P.; FREIRE, J. C. A responsabilidade social universitária na perspectiva do Sinaes: um estudo de caso no Curso de Medicina da Universidade Federal do Ceará – Campus de Sobral. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 891-920, out. 2011. Disponível em: <http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/421>. Acesso em: 30 ago. 2019.

- BASTOS, F. S. A contribuição da universidade para a formação do sujeito moral. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 4, n. 5, p. 173-190, out. 2008. Disponível em: <http://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/582>. Acesso em: 10 set. 2019.
- BERTO, A. B. F. Responsabilidade social universitária: princípios e valores em prol do desenvolvimento da comunidade. **Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 1, n. 2, p. 23-31 ago. 2011. Disponível em: [https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/view/229](https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/229). Acesso em: 10 set. 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas. Brasileiras e SESu/MEC. 2000. Disponível em: [https://www.unifalmg.edu.br/extensao/files/file/colecao\\_extensao\\_univeritaria/colecao\\_extensao\\_universitaria\\_1\\_planonacional.pdf](https://www.unifalmg.edu.br/extensao/files/file/colecao_extensao_univeritaria/colecao_extensao_universitaria_1_planonacional.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.
- BRASIL. Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez. 2018. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia//asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808](http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808). Acesso em: 14 nov. 2019.
- CAPELETTE, M. C. F.; MAZZEI, B. B. A Universidade contribuindo na formação do cidadão através da Extensão Universitária: o caso específico do Projeto “Música, Poesia e Cidadania”. **Travessias (UNIOESTE. Online)**, v. 2, p. 1-23, 2007. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/2902>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- EIDT, E. C.; CALGARO, R. Responsabilidade social universitária: histórico e complexidade implícitos na constituição do conceito. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 26, n. 1, p. 89-111, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100006>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação—uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Moraes, 1980.
- GOERGEN, P. Universidade e compromisso social. In: RISTOFF, D.; SEVEGNANI, P. (org.). **Universidade e compromisso social**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.
- JORDÃO, C. Q. A responsabilidade social e cultura organizacional: impactos nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores. **R. Gest. Anál.**, Fortaleza, v. 8, n. 3, p. 22-45, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2820/1035>. Acesso em: 14 maio 2020.
- JULIATTO, C. I. Universidade e solidariedade social: pegadas na areia global. **Sei em quem confiei: festchrift em homenagem a Norberto Francisco Rauch**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- KUIAVA, E. A. A responsabilidade como princípio ético em H. Jonas e Lévinas: uma aproximação. **Revista Veritas**, Porto Alegre, v. 51, n. 2, p. 55-60, 2006.
- LÉVINAS, E. **Entre nós: ensaios sobre a alteridade**. Tradução de Pergentino Stefano Pivatto, Evaldo Antônio Kuiava, José Nedel, Luiz Pedro Wagner, Marcelo Luiz Pelizolli. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- LÉVINAS, E. **Da existência ao existente**. Tradução Paul Albert Simon e Ligia Maria de Castro Simon. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1998.
- LÉVINAS, E. **Totalidade e infinito**. Tradução José Pinto Ribeiro. Lisboa: Edições 70, 1980.
- MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Tradução Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- PAPE, H. **O poder do amor e a causalidade da mente: CS Peirce no lugar da mente e da cultura em evolução**. Transactions of the Charles S. Peirce Society, 1997.



- PEIRCE, C. S. **Immortality in the Light of Synechism**. University. Amsterdam - Philadelphia, 1999.
- PETERSON, M. A Universidade: da responsabilidade do corpo docente. *In*: DERRIDA, J. **O olho da universidade**. São Paulo: Estação Liberdade, 1999. p. 11-80.
- PIVATTO, P. S. Apresentação. *In*: LÉVINAS, E. **Entre nós: ensaios sobre a alteridade**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 9-16.
- SAVIANI, D. Extensão universitária: uma abordagem não-extensionista. *In*: SAVIANI, D. **Ensino público e algumas falas sobre Universidade**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.
- SILVA, T. T. As pedagogias psi e o governo do eu. *In*: SILVA, T. T. (org.). **Liberdades reguladas: a pedagogia construtivista e outras formas de governo do eu**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 7-13.
- SOLIS, M. E.C. Identidad del sujeto educativo en la narrativa de la responsabilidad social universitaria. **RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ**, Guadalajara, v. 11, n. 21, e024, 2021. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S007=74672020000200124-&lng=es&nrmiso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S007=74672020000200124-&lng=es&nrmiso). Acesso em: 5 jul. 2021.
- SZYMANSKI, H. ALMEIDA, L. R; BRANDINI, R. C. **A entrevista na educação: a prática reflexiva**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2004. v. 4.
- VALLAEYS, F. Que significa responsabilidade social universitária. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - Estudos**, Brasília, v. 28, n. 36, p. 35-55, jun. 2006. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Estudos/36/index.asp>. Acesso em: 15 nov. 2019.
- VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Tradução João Dell'Anna. 29. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- VYGOTSKY, L. S. **Teoria e método em psicologia**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- ZULIANI, M. C. **O conceito de consciência social na tese de Sinequismo de Charles S. Peirce**. 2011. 88 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/11592/1/Maria%20Conceicao%20Zuliani.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

**ARTIGO****DIRETRIZES PARA CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM PARA DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS DO SETOR INDUSTRIAL DA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL****GUIDELINES FOR BUILDING LEARNING TRAILS FOR DEVELOPING PROFESSIONALS FROM THE INDUSTRIAL SECTOR OF THE SOCIETY IN DIGITAL TRANSFORMATION****RESUMO**

A Sociedade em Transformação Digital tem exigido um conjunto de novas competências dos profissionais de diversos setores, estimulando as organizações a buscarem novos meios de proporcionar a seus profissionais o desenvolvimento contínuo que, alinhado com seus objetivos organizacionais, possibilita a construção de valores distintivos em prol do desenvolvimento corporativo. Como facilitar o desenvolvimento de novas competências ao longo da vida profissional é um tema frequentemente abordado em pesquisas acadêmicas e buscado pelas organizações no mundo corporativo. Uma estratégia de gestão do desenvolvimento humano nas organizações se baseia na elaboração de Trilhas de Aprendizagem. Porém, há lacuna de conhecimento científico sobre as diretrizes que devem ser consideradas para o desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem, especificamente para a Sociedade em Transformação Digital. Com o objetivo de identificar diretrizes para construção de Trilhas de Aprendizagem para desenvolvimento de competências nos profissionais do setor industrial para a Sociedade em Transformação Digital, foi realizada uma revisão sistemática da literatura em bases de dados internacionais, que, somada a uma análise documental e bibliográfica exploratória, resultou na proposição de uma série de diretrizes a serem consideradas na construção dessas Trilhas de Aprendizagem.

**Palavras-chave:** Sociedade em Transformação Digital. Indústria 4.0. Desenvolvimento de Competências. Competências. Trilha de Aprendizagem.

**ABSTRACT**

The Society in Digital Transformation has required a set of new skills from professionals from different sectors, encouraging or

**Regina Wundrack do Amaral Aires**

**regina.amaral.aires@gmail.com**

*Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC - BR.*

**Patricia de Sá Freire**

**patriciadessaefreire@gmail.com**

*Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC - BR.*

ganizations to seek new ways to provide their professionals with continuous development that, in line with their organizational goals, enable the construction of distinctive values in favor of corporate development. How to facilitate the development of new skills throughout professional life is a topic frequently addressed in academic research and pursued by organizations in the corporate world. A human development management strategy in organizations is based on the elaboration of Learning Paths. However, there is a lack of scientific knowledge about the guidelines that should be considered for the development of Learning Paths, specifically for Society in Digital Transformation. In order to identify guidelines for the construction of Learning Paths for the development of skills in the industrial sector professionals for the Society in Digital Transformation, a systematic literature review was carried out in international databases, which added to an exploratory documentary and bibliographic analysis, resulted in the proposition of a series of guidelines to be considered in the construction of these Learning Paths.

**Palavras-chave:** Society in Digital Transformation. Industry 4.0. Skills Development. Skills. Learning Trail.

## 1 INTRODUÇÃO

A Sociedade em Transformação Digital (STD), da mesma forma que as outras revoluções vividas pela humanidade, tem exigido profissionais com novas competências, tornando o desenvolvimento dos trabalhadores um dos principais desafios das organizações, junto com compartilhamento de conhecimento e implementação de novas tecnologias (AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017; AIRES, 2020).

O termo Sociedade em Transformação Digital (STD) também é encontrado na literatura como Indústria 4.0 (SCHWAB, 2016; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016; STEVAN JÚNIOR; LEME; SANTOS,

2018), Manufatura Avançada ou Indústrias Inteligentes (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016), Fábricas inteligentes (COSTA; STEFANO, 2014; SCHWAB, 2016), Transformação Digital (SCHWAB, 2016; MCKINSEY, 2016) ou Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2016; STEVAN JÚNIOR; LEME; SANTOS, 2018).

Neste estudo, optou-se por adotar o termo Sociedade em Transformação Digital (STD) por entender que melhor descreve o período que a humanidade está experienciando, não se limitando apenas ao setor industrial, mas a todos os setores econômicos e à vida privada dos indivíduos.

A forma de desenvolver as competências individuais dos trabalhadores foi sendo aprimorada com o passar dos anos, acompanhando as necessidades de cada período. Na Antiguidade, a escala de produção era baixa e, geralmente, os bens eram produzidos para o próprio consumo (SLEIGHT, 1993; HARARI, 2018). Antes do ensino formal, o desenvolvimento das competências profissionais, muitas vezes, acontecia no seio familiar, ensinadas de pai para filho, sendo comum os filhos seguirem a mesma atividade laboral que seus pais (CORDÃO; MORAES, 2017; HARARI, 2018).

Em uma perspectiva histórica do processo evolutivo da espécie humana, conforme os anos passaram, fomos deixando de ser generalistas e tornando-nos especialistas, cada vez mais dependendo das competências uns dos outros para sobrevivermos (HARARI, 2018).

Assim, acompanhando o desenvolvimento tecnológico de cada revolução vivida pela humanidade, especialmente das revoluções industriais, a relação de competências exigidas dos profissionais também foi-se atualizando, dando espaço para o surgimento da educação corporativa (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2016), que surgiu justamente com o objetivo de reduzir lacunas de desenvolvimento de competências, sendo estas por falhas na formação acadêmica/escolar ou pela necessidade de requalificação dos profissionais (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; FREIRE *et al.*, 2016a).

Por sua vez, a educação corporativa também foi evoluindo, indo além dos programas de educação de funcionários, criando sistemas de aprendizagem contínua vinculadas às suas estratégias e metas envolvendo funcionários, clientes e cadeia de fornecimento (MEISTER, 1999), dando espaço para o desenvolvimento de diversos modelos de Educação Corporativa (FREIRE *et al.*, 2016b), bem como estratégias de desenvolvimento ágil das competências desejadas.

Contudo, a educação formal não ficou parada, houve esforços para garantir o alinhamento dos currículos escolares com as demandas do mercado de trabalho, prevendo esta necessidade na legislação educacional (CORDÃO; MORAES, 2017).

Na educação formal brasileira, o modelo de desenvolvimento de competências surgiu por meio das reformas educacionais realizadas na década de 1990, que foram alinhadas com as reformas de ajuste macroeconômico, realizadas no mesmo período em que buscava superar a inflação e a estagnação, retomando o crescimento econômico dos anos 1980, conhecida como a década perdida (DELUIZ, 2001).

Em 1996, essa tentativa de aproximação do mundo escolar com o mundo do trabalho pode ser observada na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional no Brasil, conhecida no dia a dia escolar pela sigla: LDB, que apresenta, logo em seu início, a relação da educação formal com o mundo do trabalho ao mencionar, em seu artigo primeiro, que: “§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.” (BRASIL, 1996, p. 1).

Em 2000, esse esforço de atualizar os currículos da educação formal com as necessidades do mundo do trabalho pôde ser observado nos Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico (RCNEP), publicado pelo Ministério da Educação, que trouxe a abordagem metodológica de desenvolvimento de competência e a necessidade de reposicionamento dos currículos, listando as competências profissionais gerais do profissio-

nal técnico de vinte áreas tecnológicas. Além disso, apontou a necessidade do desenvolvimento de planos de cursos personalizados definindo as competências e as habilidades a serem desenvolvidas e as bases tecnológicas necessárias (BRASIL, 2000).

Mais tarde, em 2018, na última revisão das diretrizes curriculares nacionais do Ensino Médio (BRASIL, 2018), valorizou a formação profissional, apresentando Competências Gerais alinhadas com o mundo do trabalho e tendo um dos eixos formativos a Educação Profissional.

Desse modo, no que tange aos aspectos legais educacionais brasileiros, está declarado que as competências para o mundo do trabalho devem ser construídas desde a escola, conforme defendido por Perrenoud (1999).

Sobre a Educação Profissional, historicamente no Brasil, esse termo remete à formação da classe operária, sendo o ensino superior reservado para a elite; contudo, Cordão e de Moraes (2017) apresentam uma análise contemporânea afirmando que “depois da educação básica, tudo é educação profissional,” (CORDÃO; MORAES, 2017, p. 77). Na visão dos autores, todos os cursos formais ofertados após a conclusão do ensino médio é educação profissional, desde cursos técnicos, passando pela graduação, sequenciais e pós-graduação (*latu sensu e stricto sensu*), o que muda em cada nível de ensino é “o grau de sofisticação dos conteúdos estudados e as competências esperadas no perfil de conclusão, com variação correspondente na carga horária e anos de duração.” (CORDÃO; MORAES, 2017, p. 77). Assim, se para ser cientista a formação necessária é doutorado, esta é a educação profissional necessária para atuar nesta ocupação laboral.

Trazendo para o mercado de trabalho, por que desenvolver competências desde a escola é importante? Porque indivíduos com um conjunto de competências desenvolvidas são capazes de se antecipar a situações, sabem agir em situações de incerteza e são capazes de mobilizar múltiplos conhecimentos, ou seja, sabem “entender, antecipar, avaliar e enfren-

tar a realidade com ferramentas atuais” (PERRENOUD, 1999, p. 11), serão profissionais completos e preparados para enfrentar o mundo do trabalho. Afinal, para que serviria aprender um arcabouço de conhecimentos teóricos se não for capaz de o transferir para sua prática do trabalho?

Neste sentido, diferente dos recursos tradicionais, conhecimento não pode ser comprado, precisa ser desenvolvido. “Uma das estratégias utilizadas para renovar e aumentar o estoque de conhecimento organizacional é o investimento em capacitação de pessoal.” (STEIL, 2006, p. 6). E as organizações investem em treinamento para seus funcionários com o intuito de aumentarem sua produtividade e competitividade, logo, aumentar o seu lucro (STEIL, 2006).

Trazendo a discussão para a Sociedade em Transformação Digital, são inúmeros os estudos científicos e empíricos que apresentam listas de competências a serem desenvolvidas pelos profissionais, muitas delas relacionadas às tecnologias desta Revolução Industrial; contudo, no meio científico, carecem de estudos que tragam como desenvolver tais competências, que apresentem diretrizes para a construção de Trilhas de Aprendizagem de competências para a Sociedade em Transformação Digital (AIRES, 2020).

Nesse contexto de emergência de desenvolvimento de novas competências nos profissionais da Sociedade em Transformação Digital, surge o objetivo deste estudo: identificar diretrizes para a construção de Trilhas de Aprendizagem para desenvolvimento de competências nos profissionais do setor industrial para a Sociedade em Transformação Digital.

Tais diretrizes são importantes para ilustrar o passo de como construir uma oferta formativa no formato e Trilha de Aprendizagem reunindo o conjunto de competências listadas que precisam ser desenvolvidas pelos profissionais por meio de suas lacunas de competências individuais alinhadas com os objetivos organizacionais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O primeiro passo para desenvolver competências é mapear qual o conjunto de competências que os profissionais precisam ter com base nos objetivos organizacionais; o segundo passo é identificar as lacunas de competências dos profissionais contratados, para, então, chegar ao terceiro passo: listar quais as competências que precisam ser priorizadas nas formações ofertadas à força de trabalho. Identificar esse *gap* de competências é fator crítico no processo de desenvolvimento dos profissionais e, conseqüentemente, desenvolvimento organizacional (GUIMARÃES *et al.*, 2001; BRANDÃO, 2017).

Em uma visão contemporânea, espera-se que a relação de competências a serem desenvolvidas transcenda a relação de competências técnicas relacionadas às tecnologias ‘usadas na atividade laboral, valorizando, também, as competências socioemocionais (SENAI, 2019; FREIRE *et al.*, 2019), as competências STEAM e as competências gerenciais (FREIRE *et al.*, 2019).

No mercado competitivo, em que o conhecimento dos trabalhadores é fator crítico de sucesso e precisa ser considerado como recurso estratégico das organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SENGE, 2012; SCHWAB, 2016; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016; SCHWAB; DAVIS, 2018), as empresas estão, constantemente, desafiadas a facilitar a aprendizagem de seus funcionários, criando estratégias de que o desenvolvimento de novas competências seja constante (FREITAS; BRANDÃO, 2006; ALLES, 2007).

Neste sentido, Le Boterf (1999) lista que, para desenvolver competência, são necessários três fatores básicos: 1) indivíduo que queira aprender, 2) incentivo para o aprendizado, 3) ofertas formativas disponíveis. Zarifian (1996) acrescenta dizendo que as empresas não podem apenas ser qualificadas, mas “qualificantes”, ou seja, precisam ofertar constantemente possibilidades de formação para seus trabalhadores.

Le Boterf (1999), Freitas (2002) e Antonello (2007) afirmam que a formação de compe-

tências vai além de grades de formação prescritivas, apontando que aprender vai muito além de currículos pré-determinados. Aprender também ocorre no ambiente de trabalho em atividades não estruturadas, mas não sem objetivo (ALLES, 2007; ANTONELLO; FLACH, 2011).

Nesta conjuntura de demanda constante por formação dos profissionais, as grades de treinamento têm sido criticadas por levarem em consideração, muitas vezes, apenas a estrutura de cargos da empresa, inibindo o desenvolvimento de competências que vão além do prescritivo dos cargos (FREITAS; BRANDÃO, 2006; BRANDÃO, 2017), não considerando que as estruturas das empresas evoluem, sendo cada vez menos estáveis e lineares (GUI, 2000). A premissa básica do treinamento para formação de competências é o alinhamento com as diretrizes estratégicas organizacionais (JUNQUEIRA, 2000) e não com a descrição de cargos (FREITAS; BRANDÃO, 2006; BRANDÃO, 2017).

Neste cenário, surgem as Trilhas de Aprendizagem como forma de facilitar o desenvolvimento profissional. As trilhas de aprendizagem foram desenvolvidas no contexto da “gestão baseada por competências” com o objetivo de sustentar e desenvolver competências nos trabalhadores alinhadas com os objetivos organizacionais das empresas, buscando, além da competitividade organizacional, o desenvolvimento integral de seus trabalhadores, indo além de desempenhos superiores na empresa, mas buscando desenvolver suas aspirações pessoais também (FREITAS; BRANDÃO, 2006; ALMEIDA, 2013; BRANDÃO, 2017).

Trilhas de Aprendizagem são caminhos alternativos para o desenvolvimento profissional, são flexíveis e não prescritivos (FREITAS, 2002), conectando iniciativas formais e informais (ANTONELLO; FLACH, 2011). O termo *learning* (aprendizagem em inglês) significa trilha ou sulco na terra, em referência à atividade de preparar o solo para o plantio (SENGE, 1998). Trazendo essa analogia para o mundo do trabalho, aprender uma nova competência é preparar o profissional para novos resultados;

na plantação, esse resultado é colheita. Aprender, portanto, pode ser entendido como o ato de buscar elevar o nível de competências por meio de trilhas de aprendizagem (JUNQUEIRA, 2000).

Um profissional, ao escolher o próximo curso que irá realizar, deve analisar suas competências atuais, suas aspirações futuras, sua forma de aprendizagem preferida, as ofertas formativas disponíveis, os recursos educacionais disponíveis e outras variáveis para, então, definir sua próxima etapa educacional (FREITAS; BRANDÃO, 2006; BRANDÃO, 2017). Por isso, é importante serem consideradas no desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem questões relacionadas ao perfil dos profissionais a serem desenvolvidos, como forma de aprendizado preferida e outros aspectos pertinentes que traduzam quem é o público-alvo que será desenvolvido (ALVES, 2016), possibilitando, assim, que ajustes e personalizações sejam realizadas conforme o grupo a ser capacitado.

Da mesma forma, as organizações avaliam sua estratégia, as competências de seus profissionais, a possibilidade de contratar competências externas e outras variáveis para, então, decidir quais treinamentos serão oferecidos a seus funcionários, visando ao alcance de seus objetivos organizacionais. Ambos, tanto o profissional, quanto a organização, buscam a mesma coisa, um desempenho superior no futuro comparado ao que já tenha conquistado no presente (FREITAS; BRANDÃO, 2006; BRANDÃO, 2017).

A obrigatoriedade de participação de uma grade de treinamentos sem considerar as competências já desenvolvidas e experiências anteriores da força de trabalho é desperdício de recursos, para a empresa, e pouco atraente do ponto de vista do empregado (FREITAS, 2002; ANTONELLO, 2011). A possibilidade de o empregado escolher quais cursos quer fazer entre uma seleção disponível vai muito além de sua participação na escolha de seu desenvolvimento profissional, cultiva uma harmonia entre interesses pessoais e da organização (LEBOTERF, 1999). Desenvolver competências

não pode ser uma ação forçada, é dar a oportunidade de as pessoas quererem mudar seu EU de amanhã (JUNQUEIRA, 2000).

As Trilhas de Aprendizagem diferem de grades de treinamento por serem flexíveis ao ponto de oferecer uma formação personalizada para cada indivíduo (FREITAS; BRANDÃO; 2006; ALMEIDA, 2013). Cada profissional pode seguir uma trilha diferente do outro usando diferentes estratégias de ensino e aprendizagem. Nas Trilhas de Aprendizagem, podem ser realizadas diversas estratégias de aprendizagem: treinamentos autoinstrucionais, cursos presenciais, cursos a distância, estágios, viagens de estudo, seminários, palestras, leitura de revistas, livros, jornais, grupos de estudo e diversos outros meios de aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO; 2006; ANTONELLO; FLACH, 2011; ALMEIDA, 2013; BRANDÃO, 2017).

Neste contexto, um “profissional A” e um “profissional B” podem desenvolver a mesma competência desejada, mas percorrendo Trilhas de Aprendizagem diferentes (LE BORTEF, 1999). As Trilhas de Aprendizagem podem ser individualizadas, respeitando o ritmo, as preferências e as limitações de aprendizado de cada indivíduo (FREITAS, 2002; ALMEIDA, 2013).

Ao adotar Trilhas de Aprendizagem, as organizações possibilitam ao trabalhador o desenvolvimento de competências de forma não prescritiva, dando-lhe mais liberdade de escolher quais capacitações fazer entre uma seleção disponibilizada pela empresa, dando liberdade à sua força de trabalho para, também, decidir que caminho quer seguir dentro da organização (ALMEIDA, 2013). Portanto, como as trilhas são desenvolvidas alinhadas com a formação por competências, também estão alinhadas com o plano de carreira que seus profissionais podem almejar seguir na organização, indo além de um mero plano de cargos e salários (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Assim, as Trilhas de Aprendizagem dão autonomia e responsabilidade para os empregados sobre seu processo de desenvolvimento de competências, conciliando aspirações do colaborador com os objetivos organizacionais

do empregador (FREITAS, 2002; ALMEIDA, 2013). O empregador mostra o caminho e dá as possibilidades, o empregado mostra interesse e se dedica à realização da Trilha de Aprendizagem. Esse processo compartilhado de desenvolvimento dos trabalhadores gera corresponsabilidade que tem demonstrado resultados positivos, porque gera valor para ambas as partes (FREITAS; BRANDÃO, 2006; MULLER, 2009; ALMEIDA, 2013).

Em um Modelo de Gestão baseado em Competências, o desenvolvimento dos trabalhadores da organização deve ser, cuidadosamente, planejado. Por meio da estratégia organizacional, as competências organizacionais essenciais devem ser mapeadas; com estas, as competências profissionais dos trabalhadores devem ser definidas. Neste mapeamento, devem ser observadas as competências, tanto organizacionais, quanto profissionais, que serão necessárias em médio prazo. Perante este diagnóstico, será possível identificar quais competências precisam ser desenvolvidas nos trabalhadores da empresa (desenvolvimento de competências internas) ou captadas de profissionais externos (contratação de novos profissionais efetivos ou temporários). O próximo passo é formular a estratégia de desenvolvimento das competências requeridas (lacuna identificada) e definir os indicadores de desempenho individuais e de grupo que serão monitorados. A última etapa diz respeito ao acompanhamento e à avaliação que devem ser contínuos (GUIMARÃES *et al.*, 2001, BRANDÃO, 2017).

Corroborando Guimarães *et al.* (2001) e Brandão (2017), após realizada a oferta da Trilha de Aprendizagem, devem-se acompanhar os profissionais formados em sua prática do trabalho, observando seu desempenho e mapeamento novas lacunas de competências, construindo desta forma um acompanhamento consistente e ofertando novas possibilidades de desenvolvimento de competências ou até mesmo mapeando a necessidade de atualização da Trilha de Aprendizagem inicialmente construída (WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; SILVA, 2019).

Considerando que a estratégia de ofertar Trilhas de Aprendizagem como forma de fomentar o desenvolvimento das competências em seus profissionais, quais diretrizes deveriam ser consideradas para facilitar esse processo de construção de uma Trilha de Aprendizagem para profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital? Procurando resposta para este questionamento, buscou-se identificar quais seriam essas diretrizes.

### 3 METODOLOGIA

Buscando mapear quais seriam as diretrizes para construção de Trilhas de Aprendizagem para desenvolvimento de Competências nos profissionais do setor industrial para a Sociedade em Transformação Digital, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com etapas exploratória e utilizando-se da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) em bases de dados internacionais, conforme descrito a seguir.

A metodologia utilizada para realizar a revisão bibliográfica nas bases de dados internacionais tem como base o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews na Meta-Analyses - PRISMA* (MOHER *et al.*, 2009) para a definição das etapas.

Para a definição da estratégia de busca, bem como a seleção das bases de dados mais aderentes ao tema pesquisado, as pesquisadoras contaram com o apoio do Serviço de Referência da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta revisão foi realizada mediante definição das palavras-chave da pesquisa, configuradas como: ((*“fourth industrial revolution”* OR *“Industry 4.0”* OR *“Advanced Manufacturing”* OR *“Smart factory”*) AND (*skill* OR *Skills* OR *competence* OR *competencies* OR *ability* OR *capability* OR *“Professional qualifications”* OR *education* OR *training* OR *“Corporate education”* OR *“Corporate university”* OR *“Corporate universities”*)) em inglês, nas seguintes bases de dados: Scopus, Web of Science (WOF), Eric, Library & Information Science Abstracts (LISA), Emerald, Compendex e Scielo.

Como se pode observar, não foi utilizado o termo Trilha de Aprendizagem nesta busca, pois identificou-se que um limitado número de estudos trazia esse termo, o que poderia limitar muito o retorno de artigos analisados, dando uma falsa impressão que haveria poucos estudos publicados relacionados ao escopo pesquisado.

Para definição desta seleção de bases de dados, foram considerados a abrangência interdisciplinar ou o foco na área educacional, bem como a variedade de editoras, buscando, com isso, identificar o que havia de estado da arte no assunto desenvolvimento de competências de profissionais da Sociedade em Transformação Digital publicado no meio científico.

Por meio de uma pesquisa exploratória em estudos que tratam da Sociedade em Transformação Digital, foram elencados os seguintes critérios de inclusão e exclusão, adotados nas etapas de análise de elegibilidade das referências. Os artigos que foram incluídos no estudo deveriam reportar: estudos empíricos de desenvolvimento de competências nos profissionais da Sociedade em Transformação Digital; relatar desenvolvimento de competências dos profissionais do setor industrial; estudos publicados a partir do ano 2.000, pois, como se buscavam estudos empíricos, e os autores que estudam a Sociedade em Transformação Digital corroboram que esta Era iniciou no século XXI, possivelmente, não encontraríamos relatos de estudos empíricos antes desta data.

Foram excluídos do estudo os artigos que não tratavam de desenvolvimento de competências nos profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital; tratavam apenas de tecnologias da Sociedade em Transformação Digital; tratavam da Sociedade em Transformação Digital de forma genérica; tratavam de desenvolvimento de competências no âmbito unicamente escolar, sem relação direta com a prática no trabalho; estudos publicados antes do ano 2.000; estudos que não estivessem disponíveis de forma gratuita na internet, acesso livre.

A estratégia de busca foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, considerando as especificidades de cada base de dados, conforme apresentado no quadro 1.



Quadro 1 - Estratégia de busca utilizada nas bases de dados

Bases de dados selecionadas	Delimitação	Número de referências localizadas
SCOPUS (Elsevier) <a href="https://www.scopus.com">https://www.scopus.com</a>	Busca avançada por títulos, resumos e palavras-chave, restringindo por article e review.	768
Web of Science (Clarivate Analytics / Thomson Reuters) <a href="http://www.webofknowledge.com/">http://www.webofknowledge.com/</a>	Busca avançada por tópico, restringindo por article e review	497
Eric (Proquest) <a href="https://search.proquest.com/eric">https://search.proquest.com/eric</a>	Busca avançada por título, resumo e identificador (palavra-chave), restringindo por article, dissertation and thesis	36
Library & Information Science Abstracts – LISA (Proquest) <a href="https://search-proquest.ez46.periodicos.capes.gov.br/lisa">https://search-proquest.ez46.periodicos.capes.gov.br/lisa</a>	Busca avançada por título e resumo, restringindo por article.	6
Emerald <a href="https://www.emeraldinsight.com/">https://www.emeraldinsight.com/</a>	Busca avançada por título e resumo, restringindo por article and chapters.	70
Scielo <a href="http://www.scielo.org/php/index.php">http://www.scielo.org/php/index.php</a>	Busca considerando os filtros: todos os índices e regional.	6
Compendex (Engineering Village) <a href="https://www.engineeringvillage.com/search/quick.url">https://www.engineeringvillage.com/search/quick.url</a>	Busca avançada por título, resumo e palavras-chave, restringindo apenas journal article.	582

Fonte: elaborado pelas autoras.

As referências elencadas nas fontes primárias foram exportadas para o *software Thomson Reuters EndNote*®, versão X8, em grupos criados separadamente, por base específica de dados. Na sequência, todas as referências passaram a fazer parte de um único grupo, e as duplicadas foram eliminadas. Do total de referências, as pesquisadoras analisaram os títulos e descartaram os que não apresentavam coerência com os critérios de busca. Em seguida, foi realizada a leitura dos resumos para, finalmente, a leitura por completo das referências selecionadas na amostra.

O processo de elegibilidade das referências foi realizado em quatro etapas, a saber:

Na etapa 1, com apoio do *software EndNote*®, versão X8, as referências duplicadas foram identificadas e removidas. Assim, das 1.965 referências, restaram 1.061 na amostra. Ou seja, foram identificadas 904 referências duplicadas.

Na etapa 2, foi realizada a leitura dos títulos das 1.061 referências da amostra e iden-

tificado que 767 referências tratavam de pesquisas relacionadas a novos materiais ou novos processos de fabricação atrelados à indústria 4.0, especialmente a manufatura aditiva (a impressão 3D) ou sobre performance de produção e produção flexível.

Portanto, à luz dos critérios de inclusão e exclusão definidos para esta revisão bibliográfica, essas referências foram descartadas, restando, na amostra, 294 referências selecionadas para a leitura dos resumos.

Na etapa 3, foi realizada a leitura dos resumos das 294 referências da amostra, que possibilitou selecionar 82 referências para a leitura completa.

Entre as referências descartadas, por não se encaixarem nos critérios de inclusão definidos, relacionamos 58 artigos que tratavam da Sociedade em Transformação Digital de forma geral; 75 artigos que trataram da necessidade de ajustes nos currículos dos cursos para adequar a formação dos profissionais, especialmente engenheiros; 8 artigos que não tinham resumo na

sua estrutura; 14 artigos que tratavam da relação entre trabalhadores robôs e humanos, e 57 artigos foram descartados por terem sido publicados antes de 2.000.

Na etapa 4, entre os 82 artigos selecionados para leitura dos resumos, aplicou-se seu critério de localização de forma gratuita na internet (acesso livre), restando 52 artigos que foram lidos na íntegra. Nesta análise de leitura completa dos artigos, mais 22 referências foram excluídas da amostra pelos seguintes motivos: 9 por tratar de Indústria 4.0 em geral; 8 por tratar de mudança nos currículos dos cursos; 1 por ser duplicado, 3 por tratarem da relação humanos e robôs, 1 por tratar de competências de profissionais de outra área, que não era o setor industrial. Assim, ao final deste processo sistemático de revisão da literatura, foram consideradas 30 referências na análise realizada.

Nas 4 etapas do processo de análise, quando se ficou em dúvida se a referência se encaixava ou não nos critérios de inclusão e exclusão definidos, eles foram mantidos na amostra, permitindo que uma análise mais detalhada fosse realizada na próxima etapa.

Além desta pesquisa em bases de dados internacionais, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental exploratória em outras fontes, buscando contribuições de instituições que são referência em formação de profissionais para a indústria ou formação de competências profissionais de modo geral, possibilitando, por meio de uma análise interpretativa (MARCONI; LAKATOS, 2010), a definição de diretrizes para a construção de Trilhas de Aprendizagem, que são apresentadas na próxima seção, e compuseram o universo de fontes consultadas para a identificação das diretrizes buscadas para a construção de Trilhas de Aprendizagem.

Por meio da análise dos *cases* avaliados na revisão sistemática realizada em artigos científicos empíricos apresentados, foi possível identificar 27 diretrizes para o desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem para desenvolvimento de profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital, que são

apresentadas no quadro 2, na ordem numérica de 1 a 27.

A partir da pesquisa bibliográfica e documental exploratória (MARCONI; LAKATOS, 2010), em que foi realizada a análise de algumas metodologias de desenvolvimento de competências, pôde-se identificar mais 5 diretrizes, que, somadas com as 27 identificadas anteriormente, compuseram as 32 diretrizes para a construção de uma Trilha de Aprendizagem para o desenvolvimento de Competências dos profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital, apresentadas no quadro 2. As cinco diretrizes adicionadas estão apresentadas no quadro 2, na ordem numérica de 28 a 32.

Por analisar um problema em um contexto, a necessidade de se ter diretrizes para construção de uma Trilha de Aprendizagem em um cenário específico, esta pesquisa pode ser caracterizada como propositiva (ALVES-MAZZOTTI, 2001; SERRA, 2006), utilizando-se de métodos científicos para desenvolver um artefato (BUNGE, 1985), a Matriz de Diretrizes proposta.

Para definir este conjunto de diretrizes, bem como a categorização delas em grupos, utilizou-se a metodologia prescrita por Bardin (2011), que consiste em três passos de análise, sendo eles: pré-análise, exploração e tratamento dos materiais. Surgindo a Matriz contendo 32 diretrizes (quadro 2), categorizadas em 3 grupos (figura 1) que são apresentadas em detalhes na seção a seguir.

## 4 RESULTADOS

Aplicando-se o percurso metodológico descrito, buscando facilitar a construção de Trilhas de Aprendizagem, identificou-se um conjunto de 32 (trinta e duas) diretrizes para construção de Trilhas de Aprendizagem para profissionais da Sociedade em Transformação Digital (quadro 2) que, após analisadas, foram categorizadas em três grupos, sendo: Construção da Trilha, Execução da Trilha e Transferência para a Prática do Trabalho (figura 1).

No quadro 2, estão relacionadas a esta matriz, contendo as 32 (trinta e duas) diretrizes; e, na coluna denominada ‘Diretrizes’, é apresentada a nomenclatura de cada uma delas. Esta nomeação foi realizada por meio da descrição que está apresentada na coluna seguinte, denominada ‘Descrição’. Por fim, na coluna denominada ‘Autores’, está relacionado a partir dos conteúdos de quais autores foi possível fazer essa categorização (BARDIN, 2011).

A nomeação das diretrizes apresentada na primeira coluna, bem como a descrição de cada diretriz apresentada na segunda coluna foram elaboradas pelas autoras por meio da análise interpretativa dos conteúdos dos autores relacionados na terceira coluna (BARDIN, 2011).

Quadro 2 – Matriz de Diretrizes para a construção de Trilhas de Aprendizagem a profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital

Diretrizes	Descrição	Autores
<b>1 - Diagnóstico</b>	Identificar lacunas de competência e competências críticas que precisam ser desenvolvidas por grupo de profissionais.	(PAGELL; HANDFIELD; BARBER, 2000; PENNATHUR; MITAL, 2003; DONOVAN; MARITZ; MCLELLAN, 2013; NAGAR; RAJ, 2013; KINKEL; SCHEMMANN, LICHTNER, 2017; ANTOSZ, 2018; WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; ALVES, 2016)
<b>2 - Mapeamento</b>	Mapear as competências que precisam ser desenvolvidas com base nas tarefas realizadas pelos profissionais.	(PENNATHUR; MITAL, 2003; ALVES, 2016; SENAI, 2019)
<b>3 - Stakeholders internos</b>	Envolver os gestores de RH com os gestores das áreas técnicas na definição do escopo dos treinamentos.	(WALDECK; LEFFAKIS, 2006)
<b>4 - Competências Socioemocionais</b>	Desenvolver competências socioemocionais.	(BORGES; TAN, 2017; KÜSTERS; PRAB; GLOY, 2017; PERINI et al., 2017; PIÑOL et al., 2017; KOLB, 1971, 1984; SENAI, 2019; FREIRE et al., 2019)
<b>5 - Competências Gerenciais</b>	Desenvolver competências gerenciais.	(KÜSTERS; PRAB; GLOY, 2017; PERINI et al., 2017; PIÑOL et al., 2017; CORDERO; WALSH; KIRCHHOFF, 2009; FREIRE et al. 2016a; FREIRE et al., 2019)
<b>6 - Competências STEAM</b>	Desenvolver competências multidisciplinares, como as competências STEAM.	(KOLB, 1971, 1984; FREIRE et al., 2016a; FREIRE et al., 2019)
<b>7 - Competências Técnicas</b>	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas às competências profissionais – a função laboral.	(SENAI, 2019)
<b>8 - Tecnologias</b>	Relacionar as competências desenvolvidas com as tecnologias habilitadoras da Sociedade em Transformação Digital.	(KÜSTERS; PRAB; GLOY, 2017; PIÑOL et al., 2017; BAYO-MORIONES; BILLON; LERA-LOPEZ, 2008)

<b>9 - Currículo</b>	Elaborar os currículos das ofertas formativas, partindo das competências críticas que precisam ser desenvolvidas.	(KINKEL; SCHEMMANN, LICHTNER, 2017; ALVES, 2016)
<b>10 - Institucionalização</b>	Relacionar o objetivo da capacitação com os objetivos organizacionais e listar os resultados esperados, promovendo o engajamento dos profissionais na participação das ofertas formativas.	(GURTOO; TRIPATHY, 2001; DIÉGUEZ CASTRILLÓN; CANTORNA, 2005; BELLO-PINTADO, 2015; GORECKY; MOHAMED MURA, 2017; PIÑOL et al., 2017; WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; ALVES, 2016; FREIRE et al., 2016a)
<b>11 - Jornada Formativa</b>	Desenhar a experiência completa de desenvolvimento profissional como um processo, desde o convite da capacitação até o alcance de resultados superiores na prática do trabalho, relacionando com os objetivos organizacionais.	(WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; ALVES, 2016; FREIRE et al., 2016a)
<b>12 - Transferência do aprendizado</b>	Prever e mesurar a transferência do aprendizado para a prática do trabalho, considerando o acompanhamento que será realizado pós-capacitação, com suporte e feedback do líder imediato, valorizando o desenvolvimento de prática do trabalho inovadoras.	(PENNATHUR; MITAL, 2003; SONG et al., 2006; BAYO-MORIONES; BILLON; LERA-LOPEZ, 2008; DONOVAN; MARITZ; MCLELLAN, 2013; JOVANOVIĆ; HARTMAN, 2013; KINKEL; SCHEMMANN, LICHTNER, 2017; KÜSTERS; PRAB; GLOY, 2017; LONGO; NICOLETTI; PADOVANO, 2017; PENESIS et al., 2017; WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; ALVES, 2016; KOLB, 1971, 1984; SENAI, 2019)
<b>13 - Perfil de aprendizado</b>	Desenvolver as soluções educacionais, observando as formas com que os profissionais aprendem mais facilmente.	(PENNATHUR; MITAL, 2003, ALVES, 2016; KOLB, 1971, 1984; FREIRE et al., 2019)
<b>14 - Adaptabilidade</b>	Adaptar as ofertas formativas às necessidades dos estudantes, usando tecnologias educacionais e estratégias de ensino variadas para facilitar o aprendizado.	(JOVANOVIĆ; HARTMAN, 2013; GORECKY; MOHAMED MURA, 2017; KÜSTERS; PRAB; GLOY, 2017; LONGO; NICOLETTI; PADOVANO, 2017; PENESIS et al., 2017; PERINI et al., 2017; WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; PERUZZINI; PELLICCIARI, 2017; ALVES, 2016; KOLB, 1971, 1984; SENAI, 2019; FREIRE et al., 2016a)
<b>15 - Acessibilidade</b>	Prever acesso aos conteúdos de multiplataformas.	(JOVANOVIĆ; HARTMAN, 2013)

<b>16 - Flexibilização</b>	Planejar um plano de capacitação flexível, incluindo educação on-line e possibilidade de aproveitamento de estudos.	(PENNATHUR; MITAL, 2003; JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; ANTOSZ, 2018; SENAI, 2019)
<b>17 - Atividades experienciais</b>	Desenvolver atividades experienciais (práticas), integrando teoria e prática.	(KARRE et al., 2017; BAYO-MORIONES; BILLON; LERA-LOPEZ, 2008; KÜSTERS; PRAB; GLOY, 2017; PENESIS et al., 2017; PERINI et al., 2017; PIÑOL et al., 2017; KOLB, 1971, 1984; SENAI, 2019; FREIRE et al., 2019; PENNATHUR; MITAL, 2003; WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; ALVES, 2016)
<b>18 - Performance</b>	Formar equipes de alto desempenho.	(CORDERO; WALSH; KIRCHHOFF, 2009; HAN; LIAO, 2010)
<b>19 - Cocriação</b>	Estimular o aprendizado por meio de grupos colaborativos de equipes multidisciplinares.	(PAGELL; HANDFIELD; BARBER, 2000)
<b>20 - Cursos curtos</b>	Priorizar módulos/cursos com carga horária curta.	(JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; PIÑOL et al., 2017; ALVES, 2016)
<b>21 - Stakeholders externos</b>	Validar os currículos de ofertas formativas com empregadores, relacionando as competências que precisam ser desenvolvidas, incluindo a validação de quais tecnologias serão priorizadas na formação.	(JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; KARRE et al., 2017; PIÑOL et al., 2017; SENAI, 2019)
<b>22 - Inclusão</b>	Contemplar soluções educacionais para profissionais com todos os níveis de instrução.	(DIÉGUEZ CASTRILLÓN; CANTORNA, 2005; BAYO-MORIONES; BILLON; LERA-LOPEZ, 2008; FREIRE et al., 2016a)
<b>23 - Extensão</b>	Estender o plano de qualificação da força de trabalho para os stakeholders.	(PENNATHUR; MITAL, 2003; FREIRE et al., 2016a)
<b>24 - Ambiente organizacional</b>	Priorizar a realização dos cursos dentro da infraestrutura organizacional.	(JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; NAGAR; RAJ, 2013; BELLO-PINTADO, 2015)
<b>25 - Priorização</b>	Desenvolver soluções educacionais que atinjam o maior número de profissionais.	(NAGAR; RAJ, 2013)
<b>26 - Compartilhamento</b>	Promover atividades de compartilhamento do conhecimento além das ofertas formativas formais (atividades além dos currículos). Ex. Comunidade de Prática.	(KINKEL; SCHEMMANN, LICHTNER, 2017)

<b>27 - Gestão do Conhecimento</b>	Prever estratégias e soluções para gestão dos conhecimentos individuais e organizacionais, para captação, armazenamento, compartilhamento e cocriação dos conhecimentos gerados pela rede organizacional (interorganizacional e intraorganizacional).	(FREIRE et al., 2016a)
<b>28 - Ambientes cativantes</b>	Prever o desenvolvimento das ofertas formativas em ambientes cativantes.	(FREIRE et al., 2019)
<b>29 - Aprender a aprender</b>	Valorizar o aprender a aprender.	(SENAI, 2019; FREIRE et al., 2019)
<b>30 - Interdisciplinaridade</b>	Planejar as ofertas formativas prevendo a interdisciplinaridade.	(PERINI et al., 2017; FREIRE et al., 2016a)
<b>31 - Personalização</b>	Prever a possibilidade de personalização das ofertas formativas de acordo com a necessidade de desenvolvimento de competências específicas de grupos de profissionais.	(ALVES, 2016; FREIRE et al., 2016a)
<b>32- Evolução customizada</b>	Prever a possibilidade de construção de novas trilhas ou personalização de trilhas já desenvolvidas de forma ágil, atendendo à necessidade de desenvolvimento de novas competências cada vez mais acelerada	(ALVES, 2016)

Fonte: elaborado pelas autoras.

Conforme mencionado anteriormente, por meio da análise interpretativa das publicações selecionadas (BARDIN, 2011), foi possível categorizar as 32 diretrizes em três grandes grupos de Diretrizes para realização de Trilhas de Aprendizagem (figura 1).

Figura 1 – Pirâmide de Diretrizes para a realização Trilha de Aprendizagem para a Sociedade em Transformação Digital



Fonte: elaborada pelas autoras.

As diretrizes incluídas no grupo denominado Construção da Trilha, que figuram na base da pirâmide, são aquelas que devem ser observadas na etapa de planejamento da oferta da Trilha, etapa que ocorre antes da realização das ofertas formativas; as diretrizes incluídas no grupo denominado Execução da Trilha, que estão no meio da pirâmide, são aquelas que devem ser consideradas no momento de realização das ofertas formativas planejadas.

As diretrizes incluídas no grupo denominado Transferência para a Prática do Trabalho, elencadas no topo da pirâmide, são aquelas que devem ser consideradas na etapa que vêm após a realização da oferta formativa, que é o acompanhamento dos profissionais desenvolvidos visando identificar se eles estão apresentando um desempenho competente em face das competências que foram, ou deveriam ter sido desenvolvidas na formação oferecida. Nesta última etapa, espera-se que o profissional esteja demonstrando um desempenho superior ao observado antes de realizar a Trilha de Aprendizagem (WICH; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; SILVA, 2019).

Ao analisar as 20 (vinte) competências relacionadas no Grupo Construção da Trilha (figura 1), que estão relacionadas com o objetivo deste estudo que é identificar diretrizes para a construção de Trilhas de Aprendizagem para o desenvolvimento de competências nos profissionais do setor industrial para a Sociedade em Transformação Digital, pode-se confirmar algumas afirmações assinaladas por autores citados na introdução e fundamentação teórica deste estudo.

Verificou-se a convergência das Diretrizes: 1- Diagnóstico e 2 - Mapeamento com a visão de Guimarães *et al.* (2001) e Brandão (2017), os quais afirmaram que mapear as competências essenciais da organização e as lacunas de competências dos trabalhadores são os primeiros passos que precisam ser considerados no delineamento de Trilhas de Aprendizagem.

As Diretrizes: 3 - *Stakeholders* internos, 21 - *Stakeholders* externos e 23 - Extensão convergem com as afirmações de Meister (1999)

e Freire *et al.* (2016b), os quais demonstraram que a evolução da educação corporativa ultrapassa os muros das organizações, envolvendo além de profissionais da empresa, clientes e cadeia de fornecimento, envolvendo esses atores tanto na construção da Trilha de Aprendizagem como na oferta das soluções de aprendizagem em si.

A necessidade de desenvolvimento de competências além das competências técnicas (SENAI, 2019; FREIRE *et al.*, 2019) é confirmada nas Diretrizes 4 - Competências Socioemocionais, 5 - Competências Gerenciais e 6 - Competências STEAM.

A necessidade constante de desenvolvimento de novas competências técnicas, alinhadas com as tecnologias utilizadas, é verificada nas Diretrizes 7 - Competências Técnicas e 8 - Tecnologias, confirmando que, conforme o desenvolvimento tecnológico evolui, as competências, especialmente as competências técnicas, exigidas dos profissionais, são atualizadas (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2016), exigindo a requalificação dos profissionais (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; FREIRE *et al.*, 2016a).

As Diretrizes: 9 - Currículo, 10 - Institucionalização e 11 Jornada Formativa também estão correlacionadas, pois, conforme descrito por Freitas e Brandão (2006) Almeida (2013) e Brandão (2017), o currículo dos cursos ofertados em uma Trilha de Aprendizagem precisa ser definido por meio das competências críticas ao negócio mapeadas na organização correlacionado com as lacunas de competências identificadas nos profissionais, relacionando esse conjunto de competências a serem desenvolvidas com os objetivos organizacionais da empresa. Tudo isso de modo que faça sentido para o alcance dos objetivos organizacionais, convergindo com o desenvolvimento dos trabalhadores, sendo um resultado ganha-ganha, ganha a empresa em resultados e ganha o trabalhador em desenvolvimento e reconhecimento.

Também se observou convergência com os pressupostos de Alves (2016) que apresenta orientações na construção de trilhas de aprendizagem que preconizam questões relacionadas

ao perfil dos profissionais a serem desenvolvidos, como o perfil de aprendizado (Diretriz 13 – Perfil de Aprendizado), a flexibilização com possibilidade de aproveitamento de conhecimentos (Diretriz 16 – Flexibilização), a inclusão de profissionais de diferentes níveis de instrução (Diretriz 22 – Inclusão), a oferta de cursos com cargas horárias reduzidas (Diretriz 20 – Cursos curtos), bem como prevenção da personalização de conteúdos para públicos específicos (Diretriz 31 – Personalização).

Tudo isso alinhado com a priorização da formação do maior número de profissionais (Diretriz -25 – Priorização) e a atualização da trilha de aprendizagem de forma ágil (Diretriz 32 - Evolução customizada) possibilitará à organização ter um processo de formação continuada e atualizada de seus profissionais, com uma jornada de formação completa (Diretriz 11 - Jornada Formativa).

## 5 CONCLUSÃO

Ao alcançar o mapeamento da Matriz, contendo as 32 (trinta e duas) diretrizes para construção de Trilhas de Aprendizagem de desenvolvimento de Competências dos profissionais da Sociedade em Transformação Digital do setor industrial (quadro 2), elencando 20 (vinte) no grupo de diretrizes que devem ser observadas na etapa de construção da Trilha (figura 1), deu-se um passo importante na tentativa de materializar o que deve ser observado no planejamento de Trilhas de Aprendizagem sob a ótica do mundo científico, deixando essa contribuição teórica que pode ser aplicada no mundo organizacional.

Esta pesquisa avança das demais identificadas, por reunir um conjunto de Diretrizes que devem ser consideradas na construção de Trilhas de Aprendizagem para profissionais da Sociedade em Transformação Digital do setor industrial, apoiando-se no método científico para definição do conjunto de diretrizes apresentadas.

Ao considerar os critérios da revisão sistemática realizada nos artigos científicos, apenas estudos empíricos publicados em 7 (sete) bases

de dados científicas internacionais, adicionando os estudos localizados na pesquisa exploratória, tornam este estudo consistente, analisando o que há de estudo da arte internacionalmente.

Ao categorizar as 32 (trinta e duas) competências mapeadas, este estudo foi além de seu objetivo inicial de apresentar apenas Diretrizes para construção de Trilhas de Aprendizagem, apresentando, também, diretrizes para a execução da Trilha e Transferência para a prática do trabalho (figura 1). Assim, este conjunto de diretrizes é como um mapa que apresenta uma sugestão do que considerar no caminho completo da formação de profissionais, desde o mapeamento das competências essenciais a serem desenvolvidas até a observação na prática do trabalho se o desempenho competente superior está sendo verificado.

Assim, é possível desenvolver outras estratégias de desenvolvimento das competências relacionadas, bem como mapear novas competências a serem desenvolvidas, entendendo que a organização está sempre buscando resultados superiores em um processo de melhoria contínua e desenvolvimento sustentado. Além do mais, ao considerar que o objeto é o desenvolvimento de competências humanas, este é um trabalho que nunca tem fim, sempre há espaço para novos desenvolvimentos em um ambiente econômico competitivo.

Considerando que esta pesquisa residiu no campo teórico, sugere-se sua aplicação em campo visando ao refinamento das diretrizes mapeadas, bem como sua aplicação na construção de trilhas que não se limitam ao desenvolvimento de Competências para a Sociedade em Transformação Digital e para desenvolvimento de competências em profissionais do setor industrial, verificando, especialmente, a aplicação em profissionais que atuam em outros setores econômicos.

Por isso, sugere-se, em trabalhos futuros, que essas diretrizes sejam validadas na construção de Trilhas de Aprendizagem para o desenvolvimento de profissionais de outros setores produtivos, certificando sua aplicação na íntegra ou necessidade de personalização.



Desenvolver novas competências profissionais é, e provavelmente continuará sendo, por muito tempo, um dos desafios das organizações: encontrar meios de mapear as competências que precisam ser desenvolvidas. Definir o melhor caminho para desenvolver essas competências de forma ágil e consistente passa a ser um diferencial competitivo para as organizações e para os profissionais desenvolvidos, o que é um diferencial de empregabilidade.

Portanto, pode-se afirmar que ter diretrizes para construção e remodelamento de Trilhas de Aprendizagem torna-se um conhecimento crítico organizacional a ser gerenciado e que seguirá em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W.A. **Desenvolvimento de Competências Gerais para a Sociedade em Transformação Digital**: uma Trilha de Aprendizagem para profissionais do setor industrial. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- AIRES, R. W. A.; KEMPNER-MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI)*, 7., 2017, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: EGC, UFSC, 2017.
- AIRES, R. W. A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. Educação Corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - KM BRASIL*, 13., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SBGC, 2016.
- ALLES, Martha Alicia. **Desarrollo del talento humano**: baseado en competencias. Buenos Aires: Granica, 2007.
- ALMEIDA, M. A. Trilhas de Aprendizagem: um estudo de caso. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 9., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2013.
- ALVES, F. **Design de Aprendizagem com uso de canvas**: trahentem. São Paulo: DVS Editora, 2016.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Relevância e aplicabilidade da pesquisa em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 113, p. 39-50, jul. 2001.
- ANTONELLO, Claudia Simone; FLACH Leonardo. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 156-176, mar. 2011.
- ANTONELLO, Cláudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, n. 26, p. 146-167, jul./dez, 2007. Disponível em: <http://www.ulbra.br/upload/9d989a5c-700528c00130adf79d7aec94.pdf> . Acesso em: 30 out. 2019.
- ANTOSZ, K. Maintenance - Identification and analysis of the competency gap. **Eksploatacja i Niezawodnosc – Maintenance and Reliability**, v. 20, n. 3, p. 484-494, 2018. <http://dx.doi.org/10.17531/ein.2018.3.19>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAYO-MORIONES, A.; BILLON, M.; LERA-LOPEZ, F. Skills, technology and organisational innovation in Spanish firms. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 2, p. 122-145, 2008. <https://doi.org/10.1108/01437720810872695>
- BELLO-PINTADO, A. Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 311-330, 2015. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12067>

- BORGES, L. A.; TAN, K. H. Incorporating human factors into the AAMT selection: a framework and process. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 5, p. 1459-1470, 2017. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1259668>
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm/). Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Base nacional Comum Curricular**: educação é a base. Brasília: MEC, 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico (RCNEP)**. Brasília: MEC, 2000.
- BUNGE, M. **Seudociência e Ideologia**. Madrid: Alianza, 1985.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **História do SENAI**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/historia/>. Acesso em: 30 jul. 2019.
- CORDÃO, F. A.; MORAES, F. **Educação Profissional no Brasil**: síntese histórica e perspectivas. São Paulo: Editora SENAC, 2017.
- CORDERO, Rene; WALSH, Steven T.; KIRCHHOFF, Bruce A. Organization technologies, AMT and competent workers: Exploring relationships with manufacturing performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 3, p. 298-313, 2009. <https://doi.org/10.1108/17410380910936765>
- COSTA, M.; STEFANO, F. A era das fábricas inteligentes está começando. **Exame**, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-fabrica-do-futuro/>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DONOVAN, J. D.; MARITZ, A.; MCLELLAN, A. Innovation training within the Australian advanced manufacturing industry. **Journal of Vocational Education & Training**, v. 65, n. 2, p. 256-276, 2013. <https://doi.org/10.1080/13636820.2013.783614>
- DELUIZ, N. O Modelo das Competências no Mundo do Trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico SENAC**, 2001. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/273/boltec273b.html>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- DIÉGUEZ CASTRILLÓN, I.; SINDE CANTORNA, A. I. The effect of the implementation of advanced manufacturing technologies on training in the manufacturing sector. **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n. 4, p. 268-280, 2005. <https://doi.org/10.1108/03090590510597124>
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- FREIRE, P. S. *et al.* Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. **Revista Espacios**, v. 37, n. 5, 2016a.
- FREIRE, P. S. *et al.* Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista Espacios**, v. 37, n. 23, 2016b.
- FREIRE, P. S. *et al.* As quatro dimensões do Método Alexandria para instanciação da neoprendizagem na prática do ensino superior. *In*: FREIRE, P. S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. **Universidade Corporativa em Rede**: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019.

- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre (RS): Artmed, 2006. p. 97-113.
- FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria a prática. *In*: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2002.
- GORECKY, D.; KHAMIS, M.; MURA, K. Introduction and Establishment of Virtual Training in the Factory of the Future. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 30, n. 1, p. 182-190, 2017. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2015.1067918>
- GUI, R. T. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: plano de trabalho. Brasília: Mimeo, 2000.
- GUIMARÃES, T. A. *et al.* Forecasting core competencies in na R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.
- GURTOO, A.; TRIPATHY, A. Workers' orientation towards advanced manufacturing technology: a study of the Indian automobile industry. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 1, n. 2/3/4, 2001. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2001.001012>
- HARARI, Yuval Noah. **Sapiens**: uma breve história da humanidade. 38. ed. Porto Alegre: L&PM, 2018.
- HAN, T. S.; LIAO, W. C. Computer-integrated manufacturing and high performance work system: The case of Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 3, p. 434-454, 2010. <https://doi.org/10.1080/09585190903549114>
- JOVANOVIC, V.; HARTMAN, N. W. Web-based virtual learning for digital manufacturing fundamentals for automotive workforce training. **Engineering Technology Faculty Publications**, v. 23, n. 3-4, p. 300-310, 2013. DOI: 10.1504/ijceell.2013.055403
- JUNQUEIRA, C. B. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre: Mimeo, 2000.
- KARRE, H. *et al.* Transition towards an Industry 4.0 State of the LeanLab at Graz University of Technology. **Procedia Manufacturing**, v. 9, p. 206-2013, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.006>
- KINKEL, S.; SCHEMMANN, B.; LICHTNER, R. Critical competencies for the innovativeness of value creation champions: identifying challenges and work-integrated solutions. **Procedia Manufacturing**, v. 9, p. 323-330, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.021>
- KOLB, D. A. **Individual learning styles and the learning process**. Massachusetts: Sloan School of Management. 1971.
- KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- KÜSTERS, D.; PRAB, N.; GLOY, Y. S. Textile Learning Factory 4.0 – Preparing Germany's Textile Industry for the Digital Future. **Procedia Manufacturing**, v. 9, p. 214-221, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.035>
- LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: éditions D'Organisation, 1999.
- LONGO, F.; NICOLETTI, L.; PADOVANO, A. Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. **Computers & Industrial Engineering**, v. 113, p. 144-159, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.09.016>
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MCKINSEY. **Industry 4.0 at McKinsey's model factories: get ready for the disruptive wave.** [S.l.: s.n.], 2016.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Pearson Books, 1999.
- MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement. **Open Medicine**, v. 3, n. 3, p. 123-130, 2009.
- MULLER, Claudia Cristina. **Educação a Distância nas Organizações.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. v. 1.
- NAGAR, B.; RAJ, T. An analytical case study of an advanced manufacturing system for evaluating the impact of human enablers in its performance. **Journal of Advances in Management Research**, v. 10, n. 1, p. 85-99, 2013. <https://doi.org/10.1108/09727981311327785>
- PAGELL, M.; HANDFIELD, R. B.; BARBER, A. E. Effects of operational employee skills on advanced manufacturing technology performance. **Production and Operations Management**, v. 9, n. 3, p. 222-238, 2000. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2000.tb00135.x>
- PENNATHUR, A.; MITAL, A. Worker mobility and training in advanced manufacturing. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 32, n. 6, p. 363-388, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(03\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(03)00076-3)
- PENESIS, I. *et al.* Reskilling the manufacturing workforce and developing capabilities for the future. **Australasian Journal of Engineering Education**, v. 22, n. 1, p. 14-22, 2017. DOI: 10.1080/22054952.2017.1338228 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/22054952.2017.1338228> Acesso em: 30 out. 2018.
- PERRENOUD, P. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens: entre duas lógicas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PERINI, S. *et al.* Training advanced skills for sustainable manufacturing: a digital serious game. **Procedia Manufacturing**, v. 11, p. 1536-15-43, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.286>
- PERUZZINI, M.; PELLICCIARI, M. A framework to design a human-centred adaptive manufacturing system for aging workers. **Advanced Engineering Informatics**, v. 33, p. 330-349, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2017.02.003>
- PIÑOL, T. C.; PORTA, S. A.; ARÉVALO, M. C. R. Minguella-Canela, J. Study of the training needs of industrial companies in the Barcelona Area and proposal of Training Courses and Methodologies to enhance further competitiveness. **Procedia Manufacturing**, v. 13, p. 1426-1431, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.159>
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro, 2016.
- SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro, 2018.
- SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Metodologia SENAI de Educação Profissional.** Brasília: SENAI/DN, 2019.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 28. ed. São Paulo: Best Seller, 2012.
- SERRA, G. G. **Pesquisa em arquitetura e urbanismo: guia prático para o trabalho de pesquisadores em pós-graduação.** São Paulo: EdUSP, 2006.
- SILVA, T. C. **Framework Ponte Tap: gestão da curva de aprendizagem para a efetivação da transferência de aprendizagem para a prática do trabalho.** 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

SLEIGHT, D. A. **A developmental history of training in the United States and Europe.** [S.l.: s.n.], 1993.

SONG, J. B. *et al.* Effects of human factors on performance of advanced manufacturing technology: an empirical examination. **Materials Science Forum**, v. 505-507, p. 901-906, 2006. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/MSF.505-507.901>

STEIL, A. V. **Competências e Aprendizagem Organizacional: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender.** Florianópolis: Stela, 2006.

STEVAN JÚNIOR, S. L.; LEME, M. O.; SANTOS, M. M. D. **Indústria 4.0: fundamentos, perspectivas e aplicações.** São Paulo: Érica, 2018.

WALDECK, N. E.; LEFFAKIS, Z. M. HR perceptions and the provision of workforce training in an AMT environment: An empirical study. **Omega**, v. 35, n. 2, p. 161-172, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2005.05.001>

WICH, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. **6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio.** São Paulo: Évora, 2011.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS*, Rio de Janeiro, 1996. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

## AGRADECIMENTO

Ao Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES pelo apoio financeiro recebido por meio do Programa UNIEDU/Pós-Graduação para realização desta pesquisa.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i2.p.100-114.2021

**ARTIGO****CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO  
DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO  
PROCESSO DE ANÁLISE SOCIOECONÔMICA DOS  
ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO****PROFESSIONAL TRAINING FOR THE  
DEVELOPMENT OF SKILLS TO THE PROCESS  
OF SOCIOECONOMIC ANALYSIS OF  
UNDERGRADUATE STUDENTS****RESUMO**

O objetivo deste artigo é propor estratégias de capacitação das equipes técnicas responsáveis pelo processo de Análise Socioeconômica (AS) dos estudantes de graduação. A pesquisa é de natureza aplicada, caracterizada como descritiva e de abordagem qualitativa. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, baseada em fontes de dados secundários. A análise realizada na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) apontou a necessidade de revisão do processo de AS e da elaboração de trilhas de capacitação para os profissionais de serviço social e administrativo, especialmente no que se refere à análise de renda e à avaliação de bens patrimoniais. As carências de profissionais observadas dificultam o afastamento desses profissionais por longos períodos. Portanto, essas ações de capacitação precisam ser ofertadas como programas de capacitação em serviço. A unificação da metodologia de análise de renda da matrícula e da AS também poderá reduzir etapas no processo de avaliação cadastral, conferindo maior agilidade e evitando retrabalhos.

**Lilian Wrzesinski Simon****[lilian.uffs@gmail.com](mailto:lilian.uffs@gmail.com)**

*Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC - BR.*

**Marcel Eduard Armanini****[marcel.armanini@uffs.edu.br](mailto:marcel.armanini@uffs.edu.br)**

*Especialista em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Florianópolis - SC - BR.*

**Jucelio Kulmann de Medeiros****[juceliomedeiros@ifsc.edu.br](mailto:juceliomedeiros@ifsc.edu.br)**

*Doutorando em Ciência e Tecnologia de Alimentos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor do Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC - BR.*

**Palavras-chave:** Gestão de Processos. Gestão por Competências. Trilhas de Capacitação. Assistência Estudantil. Análise Socioeconômica.

**ABSTRACT**

The objective of this study is to propose training strategies for the technical teams responsible for the Socioeconomic Analysis (SA) process of undergraduate students. The research is of an applied nature, characterized as descriptive and qualitative approach. It is a bibliographic and documental research, based on secondary data sources. The analysis carried out at the Federal University of Fronteira Sul (UFFS) showed that the need to review the SA process and the elaboration of training process for social servi-

ce and administrative professionals, especially regarding income analysis and evaluation of patrimony. The lack of professionals observed makes it difficult to keep these professionals away for long periods. For these reasons, these training actions must be offered as in-service training programs. The unification of the income analysis methodology of the enrollment and the SA may also reduce steps in the registration checking process, allowing more agility and avoiding rework

**Keywords:** Process Management. Competency Management. Continuous Training. Student Assistance. Socioeconomic Analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de pessoas por competências tem como principal finalidade promover o alinhamento das competências necessárias ao bom funcionamento da instituição com as competências individuais e organizacionais existentes, identificando as possíveis lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas por meio da capacitação profissional. Pela capacitação, o indivíduo é direcionado a desenvolver novas competências, estimulando o valor social e, como consequência, o valor organizacional. A identificação das lacunas de competências no ambiente funcional indica possibilidades de construção de trilhas de desenvolvimento de pessoas ou trilhas de aprendizagem, a fim de auxiliar o processo de desenvolvimento de pessoas, bem como, no crescimento das instituições públicas (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; PIRES *et al.*, 2005; MOREIRA; MUNCK, 2010; BERGUE, 2019).

Ao promover o desenvolvimento de pessoas por competências, as instituições públicas têm a oportunidade de desenvolver em estratégias que permitirão conectar as competências individuais às competências institucionais e às necessidades de padronização e uniformização dos processos (AVONA; BIGI; BIGI, 2014). Isso requer o conhecimento das principais competências organizacionais necessárias

ao desenvolvimento da instituição e ao desempenho eficiente de seus processos burocráticos (BERGUE, 2019). Aos servidores públicos, essa dinâmica relaciona-se com o desempenhar de suas atividades junto ao compromisso de entregar serviços com qualidade e eficiência.

Nas universidades públicas federais, a gestão ainda necessita avançar no desenvolvimento e na otimização das competências individuais dos servidores, alinhando-as com as competências organizacionais. A universidade é uma organização complexa, permeada por uma série de processos burocráticos que podem ser mapeados, padronizados e agrupados para sua melhor execução (CARVALHO; SOUSA, 2017). Apesar de sua rigidez estrutural, o ambiente universitário apresenta um conceito dinâmico de troca de conhecimento e aprendizagem propícios para a melhoria dos processos organizacionais (PAIVA *et al.*, 2017). A padronização dos processos, associada ao desenvolvimento de competências, reflete no alcance dos objetivos estratégicos da organização (REIS; BLATTMANN, 2004).

No âmbito da gestão acadêmica, o processo de Análise Socioeconômica (AS) é pré-requisito para os estudantes que pretendem realizar sua inscrição nos editais de concessão de auxílios financeiros e demais programas de Assistência Estudantil (AE) voltados aos alunos em condição de vulnerabilidade social, que ingressam nos cursos de graduação das universidades.

Este artigo tem como objetivo propor estratégias de capacitação das equipes técnicas responsáveis pelo processo de Análise Socioeconômica dos estudantes de graduação. Essas ações de capacitação visam à melhoria contínua dos fluxos de atendimento aos estudantes e à otimização dos processos burocráticos que permeiam esta área de atuação, os quais influenciam na eficiência das políticas e ações de AE, bem como no desempenho das equipes técnicas envolvidas.

O lócus escolhido para a análise foi a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). A UFFS foi implantada e consolidou-se em meio ao contexto de expansão e democratiza-

ção do acesso ao ensino superior público, preconizada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O público-alvo prioritário da UFFS são estudantes egressos de escolas públicas, oriundos das esferas sociais menos favorecidas do campo e da cidade que, por longo período, almejavam ter acesso a uma universidade pública, gratuita e popular, voltada para as necessidades de desenvolvimento de sua região de abrangência (UFFS, 2020).

Desde a criação da UFFS, os processos e fluxos de trabalho da AE foram sendo desenvolvidos com o objetivo de assegurar o atendimento das necessidades socioeconômicas e de integração dos estudantes que passaram a ingressar na instituição. A instância que desenvolve os trabalhos da AE na UFFS é o Setor de Assuntos Estudantis (SAE). Esse setor, presente em todos os campi da UFFS, é coordenado e assessorado pela Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE).

As equipes do SAE atuam no desenvolvimento de ações que estimulem a integração acadêmica e social dos estudantes, visando a auxiliar em sua permanência e sucesso acadêmico. Tal setor “também atua em atividades de acolhimento, integração e orientação ao universitário, buscando a prevenção da evasão e a formação integral, com apoio psicológico nos processos de ensino e aprendizagem, adaptação à universidade” (UFFS, 2020c, *online*). São os profissionais do SAE que realizam a avaliação do cadastro socioeconômico dos estudantes e desempenham todas as demais etapas do processo de AS.

Este estudo busca, na gestão de processos e na gestão por competências, possibilidades de avançar na proposição de trilhas de capacitação, que auxiliem os profissionais envolvidos no processo de AS no desenvolvimento de suas atividades. Espera-se que as contribuições aqui apresentadas possam qualificar ainda mais o trabalho desenvolvido pelas equipes técnicas e o atendimento às demandas dos estudantes que procuram a AE como uma forma de permanecer na universidade.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos abrange, em seu escopo, o conceito de processo de trabalho. Segundo Gonçalves (2000), o processo de trabalho está ligado a algo a ser desempenhado e que seja de cunho rotineiro, que influencie a organização na qual está inserida, podendo ser executado de diversas formas e com variados efeitos no que se refere ao impacto que pode agregar. Esse desempenho está associado às atribuições que os variados departamentos executam, padronizando procedimentos exigidos pelas tarefas, permitindo, ao mesmo tempo, um ajustamento, uma lógica e uma regularidade nas atividades desempenhadas, algo que se reverbera em um aumento da eficiência e eficácia do que é executado, elevando a aptidão do funcionário em abarcar mais responsabilidades (OLIVEIRA, 2005).

Por essa lógica, ao associar o trabalho com um setor e esse setor a uma pessoa, podemos levantar, também, aspectos a respeito da estrutura organizacional de uma instituição. Segundo Falcão Júnior e Santos (2016, p. 8):

A estrutura formal de uma organização estabelecida no organograma representa os aspectos básicos aos níveis da definição das tarefas. Entretanto, saber quais as funções que cada pessoa desempenha no interior da estrutura não tem muito sentido sem compreender como essas funções se relacionam umas com as outras. Portanto, para possibilitar uma real avaliação do desempenho das organizações, muitos teóricos organizacionais compreenderam que é preciso saber como as partes estão ligadas, atingindo seus processos.

Acerca do conceito de processo, diversas são as contribuições que examinam o tema. Falcão Júnior e Santos (2016) utilizam-se da concepção de Davenport (1994), que define o



processo como um conjunto de práticas definidas e aferidas que objetivam a entrega de um produto específico para um cliente/fim específico, de forma contínua e ordenada, em que as tarefas necessárias se estruturam de forma ordenada temporal e fisicamente. Davenport (1994) também destaca que um processo se estrutura em um início (*input*) e um fim (*output*), além de focar no modo como o trabalho é efetuado em uma organização, ou seja, no processo de produção, em contraponto de pensar tão apenas no produto em si. Ainda, segundo Reis e Blattmann (2004, p. 6), “todos os processos necessitam da retroalimentação (*feedback*) que viabiliza mudanças significativas na condução dos processos”.

Sob a perspectiva de um órgão público, o extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2011) abordou o conceito de processo como um mecanismo que possibilita associar quem desempenha o trabalho às diretrizes estratégicas dos órgãos públicos, propiciando que estes almejem seus objetivos. Ainda, tal ministério ressaltou que a perspectiva de atendimento das demandas dos cidadãos é o principal enfoque dos processos do setor público, devendo estes ter os respectivos processos modelados, gerenciados e automatizados, algo que permite um maior controle e qualidade nos serviços prestados.

Seguindo esta lógica, é possível adentrar em outros conceitos que ajudam a moldar a chamada Gestão de Processos, entre os quais, está o que se denomina de modelagem ou mapeamento de processo. O mapeamento é uma das principais etapas da gestão por processos, no qual se começa com o objetivo principal de um processo e, na sequência, se fraciona tal objetivo em tarefas e atividades. O mapeamento demonstra de que maneira são feitas as variadas atividades, do início ao fim, contribuindo, também, para que se possa melhorar sua execução, identificando pontos críticos, oportunidades de melhorias e, em alguns casos, pontos incongruentes ou ilógicos (HARRINGTON, 1993; FALCÃO JÚNIOR; SANTOS, 2016). Além disso, é preciso considerar que os pro-

cessos podem ser agrupados em macroprocessos, os quais, por sua vez, são subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, sendo que o critério de agrupamento apropriado decorre da forma como se pretende fazer essa análise (REIS; BLATTMANN, 2004).

A efetividade na prestação dos serviços aos cidadãos exige dos gestores públicos um conhecimento pleno a respeito dos processos que culminarão neste serviço, tanto que o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, em seu Art. 1º, já vislumbra princípios sistêmicos e de gestão de processos entre os quais a atuação integrada e sistêmica na expedição de documentos, racionalização de métodos e procedimentos de controle, eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido, aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos, entre outros (BRASIL, 2017).

Dessa forma, a Gestão de Processos mostra-se como uma metodologia sólida tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas e, neste contexto, também aplicável às universidades (PAIVA *et al.*, 2017). Tal método, cujo objetivo principal é melhorar os resultados de desempenho por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, também envolve os servidores ao passo que estes executam suas práticas de forma ininterrupta e os instigam a entender, analisar, modificar e monitorar a prática de seu trabalho (BRASIL, 2013). Para Reis e Blattmann (2004, p. 6), “os processos não criam apenas as eficiências do presente, mas também garantem o futuro por meio de habilidades, isto é, a forma de fazer é que se aplica aos novos produtos e serviços”.

Todavia, Carvalho e Sousa (2017) apontam que a reformulação nos processos já existentes no âmbito das universidades públicas encontra resistências associadas a fatores, como o medo da mudança e os interesses pessoais e corporativos, os quais, por vezes, obstruem iniciativas de sua implantação. Nesse sentido, é de fundamental importância a conscientização de

todos os partícipes a respeito das tarefas que desenvolvem, com o que desenvolvem, com quem desenvolvem e para quem é o resultado final do trabalho desenvolvido (PAIVA *et al.*, 2017). Os autores Reis e Blattmann (2004) defendem que é necessário trabalhar, de forma interligada, a Gestão de Processos com a Gestão por Competências, uma vez que o desenvolvimento de habilidades também deve ser considerado para otimizar os processos da organização.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Acerca da Gestão por Competências, cabe destacar, inicialmente, que a concepção de competência não possui uma vertente única e consensual na literatura. Para chegar a uma definição conceitual do termo, Fleury e Fleury (2001, 2004) partiram da designação do termo preconizada pelo senso comum, “utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184), adentraram na perspectiva norte-americana, que caracteriza competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” inerentes à inteligência e à personalidade das pessoas que justificam um alto desempenho e abraçaram as contribuições da literatura europeia, que extrapola a perspectiva do indivíduo e da tarefa, visando a atingir situações complexas por meio da combinação de capacidades que podem ser desenvolvidas pelos indivíduos e pelas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004).

Para os autores, competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). No caso das instituições públicas, essa dimensão vai além da perspectiva de valor para a organização e para os profissionais que nela atuam, pois, também, é importante considerar o valor gerado para a sociedade, uma vez que o atendimento ao interesse público é uma das principais prerrogativas da Administração Pública (AP). A preocupação com os usuários se traduz na

combinação dos recursos públicos disponíveis para a sua transformação em produtos e serviços com qualidade e eficiência (PIRES *et al.*, 2005; BERGUE, 2019).

Em complemento, Paiva e Lopes (2008) ressaltam a importância do desenvolvimento de competências profissionais, as quais conceituam como a mobilização, pelo profissional, de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas, que possam gerar resultados reconhecidos individual, coletiva, econômica e socialmente. Os autores reforçam que, nessa concepção, estão reunidas competências compostas por saberes variados, que contribuem para dar cumprimento ao papel dos profissionais e das organizações na sociedade.

A combinação de conhecimentos e de experiências pessoais e profissionais é indispensável para o desenvolvimento de competências (FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse sentido, Moreira e Munck (2010) chamam a atenção para o fato de que não basta apenas ao indivíduo possuir determinados conhecimentos e técnicas, mas que é necessário saber empregá-los. “O profissional competente sabe o que fazer com o conhecimento que tem e o usa habilmente” (MOREIRA; MUNCK, 2010, p. 80). Os autores também destacam que, quando o profissional não possui o conhecimento necessário para a ação ou para o cumprimento das tarefas, ele o busca junto aos seus pares ou na sua rede de contatos.

Conforme Fleury e Fleury (2001), esse caminho perpassa pela aprendizagem individual, pela aprendizagem em grupo e pela aprendizagem na organização. Os autores destacam que “a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias” (FLEURY; FLEURY, 2001 p. 190) e pode ser obtida por meio de diversas formas de aprendizado, que podem ser: lendo, ouvindo, errando, praticando, mentalizando, refletindo, observando os outros, etc. Esse processo é particular de cada pessoa e pode ser influenciado pelas emoções e pela afetividade. Esses sentimentos geram estímulos que impactam na motivação do indivíduo para aprender (FLEURY; FLEURY, 2001).

Em nível organizacional, o desenvolvimento de competências está relacionado à definição da estratégia de negócio, à identificação das competências essenciais e das competências existentes e ao alinhamento das competências existentes com a estratégia da organização (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; MOREIRA; MUNCK, 2010). Esse processo evidenciará as possíveis lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas por meio de trilhas de aprendizagem ou trilhas de capacitação.

O grande desafio da transformação de conhecimentos em competências está em “como passar da aprendizagem individual para a organizacional” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 92). “Ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização”, as pessoas também “estão investindo em si mesmas” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 94), mas o objetivo principal nesse processo é que elas aprendam e possam aplicar o conhecimento adquirido na organização, que tenham oportunidades de fazê-lo e sejam motivadas para tal. Portanto, o estabelecimento de planos de desenvolvimento de pessoas que permitam aos indivíduos ampliar suas potencialidades, aplicá-las no desempenho de suas atribuições e serem reconhecidos por esse esforço, por meio da melhoria dos indicadores de resultados, entre outros incentivos, é fundamental para o sucesso da organização (AVONA; BIGI; BIGI, 2014).

Nas instituições públicas, os desafios são ainda maiores, pois os esforços na implantação da Gestão por Competências são mais recentes, e os processos de gestão de pessoas são menos flexíveis (PIRES *et al.*, 2005; BERGUE, 2019). A Gestão por Competências na AP ganhou impulso com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (BRASIL, 2006). Essa política foi atualizada pelo Decreto nº 9.991, de 07 de novembro de 2019 e tem como objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública fede-

ral direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019). Consequentemente, nas universidades federais, a gestão de pessoas também precisa continuar evoluindo no sentido de direcionar os servidores a desenvolver e a otimizar suas competências individuais, alinhando-as com as competências organizacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico adotado neste artigo perpassa pela realização de uma pesquisa de natureza aplicada, caracterizada, quanto aos objetivos, como descritiva e baseada em abordagem qualitativa. O contexto de estudo é o processo de AS dos estudantes de graduação que procuram os programas de AE da UFFS. Em relação às fontes de informações utilizadas, trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, realizada por meio da coleta e análise de dados secundários (TRIVIÑOS, 1987; MARCONI; LAKATOS, 2002).

Os procedimentos adotados para a coleta de dados foram uma pesquisa bibliográfica sobre os temas Gestão por Processos e Gestão por Competências, associados a uma pesquisa documental em fontes de informações públicas disponibilizadas pela UFFS (TRIVIÑOS, 1987; MARCONI; LAKATOS, 2002). Entre os documentos que embasaram a análise estão resoluções internas da universidade que versam sobre a AE e a AS, relatórios de atividades da PROAE e resultados das ações adotadas para atender às recomendações da Auditoria Interna (AUDIN) em relação aos apontamentos e fragilidades encontradas no processo de AS.

A análise dos dados coletados é descritiva e puramente qualitativa (TRIVIÑOS, 1987; MARCONI; LAKATOS, 2002). A técnica empregada é a análise documental (TRIVIÑOS, 1987; MARCONI; LAKATOS, 2002). Ao caracterizar a pesquisa como estudo de caso, pode-se dizer que o caso a ser investigado não é a instituição em si, mas o processo de AS dos estudantes de graduação da UFFS (YIN, 2001; PRODANOV; FREITAS, 2013). É sobre esse

processo que se debruçam os esforços da análise e a proposição de melhorias (YIN, 2001; PRODANOV; FREITAS, 2013). Os profissionais do SAE são os agentes que desempenham as atividades relacionadas ao processo em questão. Portanto, sobre eles recai a responsabilidade pela efetividade do processo e para eles que são dedicadas às trilhas de capacitação que poderão melhorar os indicadores de resultados e o dimensionamento das tarefas que precisam ser desempenhadas para assegurar esses resultados.

Contudo, apesar de a análise realizada na UFFS apresentar particularidades exclusivas da instituição em questão, o processo de AS é realizado no âmbito de toda a rede federal de ensino, sob diferentes denominações, de modo que os resultados também podem trazer contribuições aplicáveis em outros contextos.

#### 4 ANÁLISE DO PROCESSO DE ANÁLISE SOCIOECONÔMICA DOS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO DA UFFS

A UFFS, *locus* de pesquisa deste artigo, possui em seu organograma um Escritório de Processos (EP), criado em 2016, responsável por “realizar estudos sobre estruturas e procedimentos administrativos, propondo medidas para o seu contínuo aperfeiçoamento e maior eficiência na execução das atividades da Universidade” (UFFS, 2020a, *online*). Um aspecto positivo pertinente à área de processos da instituição é que ela conta com um Manual de Gestão de Processos que “apresenta a metodologia de diagnóstico, modelagem e aperfeiçoamento dos fluxos e processos operacionais da Instituição” (UFFS, 2016, p. 4).

A importância da área de gestão de processos aplicada na estrutura organizacional de universidades, como no caso da UFFS, é corroborada por Paiva *et al.* (2017) ao destacar que a modelagem do processo de trabalho ajuda a uniformizar os procedimentos e compreensões laborativas por meio da integralização, do estudo e do aprimoramento do encadeamento das

informações, as quais são dispostas, posteriormente, em meios documentais.

Quanto ao processo de AS, foi identificado que, em 2017, o EP já fez o mapeamento, a análise, a modelagem dos processos, subprocessos e as rotinas de trabalho a ele associadas, conforme pontuado na literatura (HARRINGTON, 1993; REIS; BLATTMANN, 2004; FALCÃO JÚNIOR; SANTOS, 2016). As regras para a realização da AS e habilitação para inscrição nos auxílios socioeconômicos constam na Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFFS/2016. Nos anos seguintes à aprovação dessa resolução, seu texto passou por alterações, visando a adequar o processo às necessidades da AE e à capacidade de atendimento dos profissionais que conduzem esse processo no SAE. Essas alterações foram incorporadas no desenho do processo, conforme previsto no Manual de Gestão de Processos.

Com o avanço das ações e programas de AE, a UFFS construiu sua política institucional de AE, instituída pela Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFFS/2019. Nessa resolução, são definidos os serviços, os programas, os projetos e as ações de AE da universidade (UFFS, 2019c). O processo de AS passou a constar também no artigo 5º da Política de AE da UFFS, como uma das etapas requeridas para a comprovação da situação de vulnerabilidade socioeconômica dos estudantes que pretendem acessar as políticas de permanência e AE da universidade.

Conforme o artigo 7º da Política de AE, a execução desse processo é disciplinada por resolução própria e consta entre as responsabilidades das equipes do SAE de cada campus, sob a gestão/assessoria da PROAE e a supervisão/fiscalização da Comissão de Acompanhamento e Avaliação dos Programas de Assistência Estudantil (CAAPAE). O artigo 5º da política de AE ainda ressalta, em seu § 1º, que “a situação de vulnerabilidade socioeconômica do estudante será representada pelo Índice de Vulnerabilidade Social (IVS)” e, no § 2º, que “primará pela celeridade, pela transparência do processo e, também, pelo rigor da análise realizada,

combatendo possíveis fraudes” (UFFS, 2019c, *online*).

A descrição das responsabilidades do serviço de análises socioeconômicas, presente no artigo 11 da política de AE, destaca, entre suas atribuições, “organizar e executar o trabalho de análises socioeconômicas, a partir dos critérios de elegibilidade existentes para concessão de benefícios e acompanhamento aos estudantes, por meio de entrevistas, visitas domiciliares, análise documental, estudos sociais e pareceres técnicos” (UFFS, 2019c, *online*).

Ainda, o art. 12 da política de AE prescreve que

a análise socioeconômica possui como objetivo analisar a situação socioeconômica dos estudantes, gerando um Índice de Vulnerabilidade Socioeconômica (IVS), mantendo um banco de dados dos estudantes para serem atendidos em programas, projetos, benefícios e serviços que dependam desta análise, conforme regulamentação em Resolução e Editais específicos (UFFS, 2019c, *online*).

A metodologia e a fórmula utilizadas no cálculo do IVS constam na Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFFS/2016, considerando requisitos como a renda familiar bruta mensal, o gasto com moradia do estudante (despesas do aluguel/prestação de financiamento), gasto com moradia dos pais (despesas do aluguel/prestação do financiamento), gasto com saúde e pessoa com deficiência, gasto com transporte, bens patrimoniais, condições favoráveis e agravantes.

O processo de AS foi registrado no Manual de Gestão de Processos da UFFS sob o código “MP0023 – Análise Socioeconômica”. O fluxo desse processo pode ser observado de forma resumida na figura 1, adaptada do processo MP0023.

Figura 1 – Processo de Análise Socioeconômica dos estudantes de graduação da UFFS



Fonte: elaborada pelos autores.

Em termos práticos, esse processo pode ser descrito da seguinte maneira: inicialmente, o estudante se inscreve para fazer a AS, que é um dos pré-requisitos para ele poder acessar os auxílios financeiros da universidade. Após cadastrar os dados necessários no sistema, o aluno deve levar os documentos originais, em um prazo pré-determinado, para conferência da equipe técnico-administrativa do SAE e, na sequência, passar por entrevista com um profissional de Serviço Social. Após a entrevista, é gerado o IVS, que servirá de parâmetro para habilitação ao recebimento de um ou mais auxílios para os quais o estudante poderá se inscrever na UFFS, respeitando os valores estabelecidos em edital para cada faixa de IVS e o limite de corte adotado para a concessão de cada auxílio. Ao se inscrever nos editais, o estudante poderá acumular vários auxílios e/ou bolsas, observadas as regras de cada edital e o resultado do cálculo do seu IVS.

Sob a ótica da Gestão de Processos, todas essas etapas estão dispostas em uma modelagem em que o fluxo das operações está dividido em 29 atividades, expostos por meio de símbolos, os quais são estruturados entre dois atores: aluno (demandante do serviço) e servidores técnico-administrativos do SAE. Ainda, dentro dessa mesma modelagem, há também atividades de trabalho que foram registradas em subprocessos, a saber: Renovação Cadastral MP0155, Atualização Cadastral – MP0025 e MP0037 – Auxílios Socioeconômicos (UFFS, 2020b).

Tanto no referido macroprocesso, quanto em seus subprocessos, a maior parte das opera-

ções são feitas de forma digital, por meio de sistema, excetuando as etapas e atividades que, obrigatoriamente, exigem o manuseio de vias físicas de documentos e/ou a realização de entrevista junto ao Assistente Social. Vale destacar que o processo MP0023 é um subprocesso de outro ainda maior: o MP – 0022 Macroprocesso Assistência Estudantil, o qual abarca também processos de concessão de outras bolsas e demais formas de amparo aos estudantes (UFFS, 2020b).

Após a descrição do processo de AS, foram verificados os apontamentos evidenciados em relatórios de controles publicados no site da universidade que denotam, entre outros, possíveis dificuldades e/ou pontos fracos na execução do processo de AS. Foi observado que, a partir de 2018, a UFFS, por meio da Instrução Normativa nº 2/PROAE/UFFS/2018, estabeleceu procedimentos para a realização de auditorias no processo de AS. Tal processo visa, sobretudo, reexaminar e monitorar os documentos e as informações utilizadas para gerar o IVS dos alunos, além de permitir um aperfeiçoamento do processo de AS pelos profissionais de serviço social, prevendo, também, uma capacitação permanente para esses servidores. Em síntese, nesse procedimento de auditoria, também denominado de conferência cruzada, um assistente social refaz, majoritariamente, com base documental, o processo de AS já realizado por profissional de serviço social de outro *campus* e aponta as possíveis inconsciências observadas por meio dessa regulamentação, em dezembro de 2019, foram publicados os resultados da primeira auditoria nesse processo de trabalho. Para a elaboração do IVS com base na documentação entregue pelos estudantes, são considerados, entre outros fatores, a renda familiar, os bens patrimoniais, o número de pessoas do grupo familiar, as despesas com moradia (água, luz, aluguel etc), as despesas com transporte pertinentes à sua atividade acadêmica, as doenças/deficiências crônicas no grupo familiar (UFFS, 2019a). Tal relatório aponta as divergências encontradas entre os dados utilizados na elaboração inicial do IVS e na sua reanálise, deslindados a seguir.

Sobre a renda familiar, observou-se que, em alguns casos, para o seu cálculo, a aplicação dos descontos pode não ter sido seguida corretamente, o que consta na Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFFS/2016, a qual estabelece o regramento e a documentação necessários para a AS. Situação similar foi identificada sobre os bens patrimoniais, na qual os profissionais de serviço social relatam que há pouco detalhamento dos bens cadastrados no sistema pelos estudantes, além de afirmarem que “será verificado se tal sinalização não passou de um simples equívoco no preenchimento do cadastro, ou, se de fato, a família possui bens patrimoniais que não foram considerados no processo de análise” (UFFS, 2019a, p. 8). Neste sentido, denota-se que pode haver uma imprecisão, em certas situações, do que pode ou não ser considerado como um bem patrimonial, algo passível de uma capacitação das equipes junto a profissionais de ciências sociais aplicadas, em especial, com formação em contabilidade. Outro aspecto acerca da análise de renda e de bens patrimoniais diz respeito aos núcleos familiares oriundos da agricultura e microempresários, em que o cálculo dos rendimentos se dá de forma diferenciada, de acordo com o tipo de atividade exercida.

A respeito dos comprovantes relativos às despesas com moradia, doença Crônica na família e despesas com transportes, a maioria dos casos relatados versa sobre uma diferença entre o valor cadastrado no sistema e o valor que, de fato, está comprovado nas vias físicas da documentação original. Tais situações apontam que a modelagem do processo MP0023 – análise socioeconômica, descrita anteriormente, pode ser revista de forma a criar-se mais atividades no desenrolar deste fluxo; em especial, entre as atividades 7 e 9, não bastando apenas conferir se o estudante entregou o referido documento, mas, sim, se os dados nele presentes foram cadastrados corretamente.

Em contrapartida, nas questões relativas à parte do grupo familiar, é apontado que não houve nenhuma diferença durante esse processo de auditoria. Segundo o Relatório de Su-

pervisão de Análises Socioeconômicas 2019, “isso se deve porque nas entrevistas sociais a composição do grupo familiar é bastante explorada pelos assistentes sociais na intenção de identificar exatamente qual é o grupo familiar do estudante” (UFFS, 2019a, p. 6). Este é um aspecto positivo, tendo em vista o conceitual formativo dos profissionais envolvidos atualmente no processo de AS. Seria importante que fossem incorporados, de forma permanente, outros profissionais que pudessem enriquecer tal processo.

Na configuração do SAE encontrada no momento da pesquisa, observou-se que alguns campi não contam com o rol de profissionais elencados na política de AE. De acordo com essa política, o SAE deve contar com servidores de diversos níveis formativos, entre os quais Assistente Social, Psicólogo, Pedagogo, Técnico em Assuntos Educacionais e Assistente em Administração. Há, ainda, a possibilidade de contratação de estagiários e monitores bolsistas para atuar em projetos e programas previstos na Política de AE da UFFS (UFFS, 2019c).

No entanto, o SAE do Campus Passo Fundo, por exemplo, conta, unicamente, com uma Assistente Social e nenhum outro profissional para auxiliá-la no desempenho das atividades de AE. O SAE do Campus Erechim não dispõe de Técnico em Assuntos Educacionais, e o SAE do Campus Chapecó dispõe de dois Assistentes Sociais, mas não possui Técnico em Assuntos Educacionais nem Assistente em Administração. Isso dificulta a distribuição do trabalho para o desenvolvimento das atividades e o controle sobre os atos administrativos realizados, aumentando o risco de ocorrerem falhas durante o processo.

O relatório também versa que a maioria dos documentos obrigatórios exigidos foi encontrada nos cadastros auditados. Todavia, algumas situações pontuais foram relatadas, entre as quais, a falta de carimbos que atestavam a veracidade da cópia de documentos, ausência de alguns documentos cadastrados no sistema, entre outros (UFFS, 2019a). Importante salientar que a questão da documentação pode

ser modificada a qualquer momento por forças externas à instituição, podendo ser extinguidos, modificados e/ou criados novos documentos ou plataformas digitais que poderiam melhor embasar o trabalho dos profissionais envolvidos no processo de AS.

Considerando o encadeamento de tarefas reverberadas em processos e subprocessos, foram encontradas possibilidades de melhoria das rotinas e fluxos de trabalhos que podem ser alcançadas por meio da integração entre a gestão de processos e a gestão por competências (REIS; BLATTMANN, 2004). A gestão por competências possibilita o desenvolvimento das potencialidades dos servidores, visando superar inseguranças e eventuais resistências em prol de melhorias procedimentais e processuais que beneficiem a todos (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; PIRES *et al.*, 2005; MOREIRA; MUNCK, 2010; BERGUE, 2019).

Em face do exposto, observa-se que a UFFS, por meio de seu plano anual de capacitação, poderá adotar melhorias nesse processo, as quais contribuirão com a qualificação das equipes técnicas, para que o processo de AS apresente resultados, cada vez mais, satisfatórios, e as fragilidades encontradas venham a ser gradativamente superadas.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFFS apresenta “diretrizes para o processo de desenvolvimento, qualificação e requalificação dos seus servidores” (UFFS, 2020d, *online*). Nesse documento, estão previstas as condições para licenças, afastamentos e programas de capacitação em serviço de acordo com as regulamentações internas da UFFS para o desenvolvimento de pessoas, em conformidade com o PNPD (BRASIL, 2019). Também consta, no PDP da UFFS, o levantamento de necessidades de capacitação para o ano de 2020, no qual foi extraída a seguinte observação: “necessidade de qualificar melhor a análise documental dos MEIS (microempreendedores individuais) para a análise de renda e análise socioeconômica”. Essa demanda está prevista como uma política de desenvolvimento presencial e foi apontada no relatório de auditoria da AS entre as fragilidades

encontradas na conferência cruzada realizada pelos profissionais de serviço social.

Conforme observado nos documentos norteadores do processo de AS, a análise documental, realizada em muitas ocasiões pelos Assistentes Sociais, também exige conhecimentos das áreas de Administração e Ciências Contábeis, que, em alguns casos, podem ser supridos pela assessoria dos Assistentes em Administração, caso eles tenham formação em nível superior alinhada com alguma dessas áreas. No entanto, por ser um cargo de nível médio, não há como presumir que o Assistente em Administração lotado no SAE possa, naturalmente, dar esse suporte. Outro aspecto é que a documentação dos estudantes que integra a AS é de caráter pessoal, exigindo, portanto, acesso restrito e sigilo das informações.

Além disso, constatou-se que, apesar de o PDP prever a possibilidade de afastamento para capacitação, na atual configuração do SAE e na formatação que a modelagem do processo se apresenta, torna-se difícil ao profissional de serviço social usufruir desse afastamento, pois, como há apenas um servidor com essa formação no campus, as atividades precisam ser assumidas por profissional de outro campus, localizado a uma distância geográfica significativa, ou supridos pela adoção do atendimento remoto, o que pode comprometer o trabalho de realização das entrevistas, em virtude de o profissional não ter a liberdade necessária para explorar nuances importantes da análise, a exemplo das condições favoráveis e agravantes mencionados na Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFS/2016.

Sendo assim, observou-se que o fluxo que envolve o processo de AS é passível de uma nova revisão. Recentemente, a Resolução nº 5/CONSUNI-CGAE/UFS/2019 alterou a Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFS/2016, descrevendo, em seu art. 2º, § 3º, que a análise de renda realizada pela universidade durante o processo de matrícula de um estudante será usada para compor a AS (UFS, 2019b).

Ainda, seria interessante avaliar a criação de uma Comissão Permanente de Análise

de Renda (COPAR) composta, sobretudo, por profissionais de Contabilidade e/ou Técnico em Contabilidade, a qual pudesse tanto realizar a análise de renda dos alunos ingressantes durante o período de matrícula, quanto também auxiliar o processo de atualização e/ou renovação da AS. Dessa forma, a renda do estudante ingressante por Ação Afirmativa já seria auferida por essa comissão, ficando sob a responsabilidade dos assistentes sociais apenas a entrevista e, a cargo dos assistentes em administração do SAE, a conferência documental e o suporte administrativo/operacional. Vale lembrar que hoje, em muitos dos casos, o uso do cálculo de renda do processo de matrícula não pode ser utilizado de forma integral na AS, servindo apenas para embasar algumas das informações dispostas no art. 11º da Resolução que rege o processo de AS (UFS, 2016).

Mesmo com a possibilidade de essas alterações ocorrerem em um futuro próximo, a elevação gradativa do número de matrículas nos cursos de graduação da UFS e consequente aumento da demanda pela AS, exige que as equipes sejam completadas com os profissionais que ainda faltam para atender ao previsto na política de AE, os quais, ao serem capacitados para tanto, poderão auxiliar o processo de conferência documental, de modo que as atividades não exclusivas do serviço social possam ser desenvolvidas pelo Assistente em Administração do SAE, o que, na conjuntura atual, não está sendo viabilizada, gerando, além da sobrecarga de trabalho para os Assistentes Sociais, a possibilidade de ocorrerem falhas no processo, por falta de conhecimento técnico na área de Administração e/ou Ciências Contábeis.

Para viabilizar a reestruturação do processo de AS, é indispensável contar com um perfil profissional proativo para o cargo de Assistente em Administração do SAE e que ele possua o rol de conhecimentos necessários para uma análise documental qualificada, nos moldes previstos na Resolução 10/CONSUNI-CGAE/UFS/2016 (UFS, 2016). Diante disso, percebe-se a necessidade de estratégias de capacitação e desenvolvimento de competências profissionais nas áreas



de conferência documental, com foco específico para a análise de renda e avaliação de bens patrimoniais. Essa trilha de capacitação precisa ser direcionada, inicialmente, aos assistentes em administração lotados no SAE e aos assistentes sociais, pois, na conjuntura atual, alguns campi não possuem outros profissionais além do assistente social para a realização da AS, o que não permite a revisão do processo em curto prazo. Ademais, quando essa demanda por profissionais puder ser suprida, será necessário que todos os membros das equipes sejam treinados para o exercício de suas funções e possam desempenhar suas atribuições relacionadas ao processo de AS satisfatoriamente.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo central deste artigo é propor estratégias de capacitações das equipes técnicas responsáveis pelo processo de análise socioeconômica (AS) dos estudantes de graduação. Ao analisar o fluxo desse processo, desenvolvido na UFFS, constatou-se que o processo está sendo operacionalizado, majoritariamente, pelos assistentes sociais do SAE e que esses profissionais não detêm todo o conhecimento necessário para a operacionalização do processo. Além disso, os profissionais da área de serviço social concentram atividades que poderiam ser direcionadas para a área administrativa ou contar com o apoio de uma comissão com profissionais especializados em análise de renda e avaliação patrimonial.

Vislumbrou-se a possibilidade de revisão do processo, de melhoria da estrutura de pessoal no âmbito do SAE e de qualificar esses novos profissionais para uma ação efetiva. No que se refere à qualificação, observou-se que a trilha de capacitação proposta precisa ser ofertada como programa de capacitação em serviço, dadas as peculiaridades de carência de profissionais observadas e as dificuldades que a ausência desses profissionais por longos períodos pode acarretar o atendimento aos estudantes. Esse processo de treinamento e desenvolvimento de competências precisa ser estendido aos profissionais que

já estão atuando no SAE e também aos novos profissionais. Portanto, trata-se de um programa de educação continuada que precisa ser inserido no PDP da instituição. Destaca-se, também, a necessidade de avançar na realização de estudos sobre dimensionamento de pessoal, para viabilizar novas possibilidades de capacitação profissional aos servidores e melhorar continuamente o atendimento aos estudantes.

Outro fator importante na análise é que os profissionais do SAE podem participar da composição da comissão de análise de renda, estabelecida durante o período de realização das matrículas. Mesmo que, em muitos casos, o processo de análise de renda feito na matrícula do aluno possa não estar atualizado no momento da solicitação de AS, é importante que a metodologia seja unificada para que, quando for possível utilizar esse cálculo na AS, ele seja efetivamente aproveitado. Isso reduzirá etapas no processo de avaliação cadastral desses estudantes, conferindo maior agilidade e evitando possíveis retrabalhos. Ao haver o entrelaçamento entre a análise de renda da matrícula e a AS, a oferta de cursos de educação continuada sobre temas como a análise de renda e avaliação patrimonial da AS deverá ser disponibilizada para todos os profissionais envolvidos no processo de análise de renda, independentemente de atuarem no SAE. Essa troca de conhecimento e experiências permitirá um alinhamento maior entre esses profissionais e suas demandas de trabalho.

Atrelado ao desempenho, também podem-se considerar aspectos como a elevação da qualidade de vida no trabalho dos servidores, pois os fluxos procedimentais do processo de AS exigem a observância de uma série de etapas pré-estabelecidas, as quais são atribuídas a profissionais com formação específica para a sua realização, mas que, ao ingressarem na universidade, ainda não têm o domínio desse tipo de atividade. Portanto, o desenvolvimento de competências está, intimamente, ligado a ações de capacitação e educação continuada que, por conseguinte, impactam os processos sistêmicos laborais desses trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- AVONA, M.; BIGI, E. A.; BIGI, G. C. N. Gestão de Competências: os impactos sobre as organizações e as pessoas. **Revista de Administração do Unisal**, v. 4, n. 6, dez. 2014. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/376>. Acesso em: 23 jul. 2021.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Coleção Gestão pública. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%Bablico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%Bablico.pdf). Acesso em: 23 jul. 2021.
- 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, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 10 out. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm). Acesso em: 10 out. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 5 out. 2020.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos do Governo**. 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-de-gest%C3%A3o-de-processos>. Acesso em: 7 out. 2020.
- BRASIL. Ministério Público Federal. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Escritório de Processos. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: [https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod\\_resource/content/1/Gestao%20por%20processos.pdf](https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod_resource/content/1/Gestao%20por%20processos.pdf). Acesso em: 8 out. 2020.
- CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FALCÃO JÚNIOR, M. A. G.; SANTOS, R. N. M. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/324>. Acesso em: 27 set. 2020.
- FLEURY, M. T. C. L.; FLEURY, A. C. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, 2001, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009310>. Acesso em: 22 jul. 2020.

- FLEURY, M. T. C. L.; FLEURY, A. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000100002](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002). Acesso em: 1 out. 2020.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, p. 77-90, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748590007>. Acesso em: 7 out. 2020.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PAIVA, K. C. M.; LOPES, M. C. O. Competências, Gestão de Competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84012204>. Acesso em: 23 jul. 2021.
- PAIVA, M. B. M. *et al.* Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 47-71, Edição Especial 2017.
- PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro\\_gestao\\_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea](http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro_gestao_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea). Acesso em: 23 jul. 2021.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REIS, M. M. O.; BLATTMANN, U. Gestão de Processos em Bibliotecas. **Rev. Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>. Acesso em: 3 out. 2020.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Instrução Normativa nº 2/PROAE/UFFS/2018**. Dispõe sobre os procedimentos normativos para a realização de auditorias nos processos de análise socioeconômica. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/instrucao-normativa/proae/2018-0002>. Acesso em: 24 out. 2020.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Manual de Gestão De Processos**. [2020a]. Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/processos/manuais/manual-de-gestao-de-processos/@@download/file](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/processos/manuais/manual-de-gestao-de-processos/@@download/file). Acesso em: 20 out. 2020.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Macro Processo 0023**. [2020b]. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/pastas-ocultas/bd/proplan-dplan/processos/processos-academicos-discente/mp0023>. Acesso em: 21 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Setor de Assuntos Estudantis nos campi**. [2020c]. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/assuntos-estudantis/servico-de-atendimento-ao-estudante>. Acesso em: 7 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP 2020**. [2020d]. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dos-servidores/cursos>. Acesso em: 19 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Relatório de supervisão de Análise Socioeconômicas – 2019**. [2019a]. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/assuntos-estudantis/repositorio-pro-reitoria-de-assuntos-estudantis/relatorio-de-supervisao-de-analises-socioeconomicas-2018>. Acesso em: 23 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFFS/2016**. Estabelece regras para a realização de análise socioeconômica e habilitação para inscrição nos auxílios socioeconômicos. 2016. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicgae/2016-0010#:~:text=Estabelece%20regras%20para%20a%20realiza%C3%A7%C3%A3o,para%20inscri%C3%A7%C3%A3o%20nos%20aux%C3%ADlios%20socioecon%C3%B4micos>. Acesso em: 24 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Resolução nº 5/CONSUNI-CGAE/UFFS/2019**. Altera a Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/2016, que estabelece regras para a realização de análise socioeconômica e habilitação para inscrição nos auxílios socioeconômicos. [2019b]. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicgae/2019-0005>. Acesso em: 9 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Resolução nº 10/CONSUNI-CGAE/UFFS/2019**. Institui a Política de Assistência Estudantil no âmbito da Universidade Federal da Fronteira Sul. [2019c]. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicgae/2019-0010>. Acesso em: 15 out. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i2.p115-129.2021

**ARTIGO****VIDAS RESGATADAS: VULNERABILIDADE  
E POBREZA NAS VÍTIMAS DO TRABALHO  
ESCRAVO NO BRASIL****LIVES RESCUED: VULNERABILITY AND  
POVERTY IN VICTIMS OF SLAVE LABOR IN  
BRAZIL****RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo mapear características comuns aos trabalhadores vítimas da escravidão contemporânea no Brasil, e, particularmente, expõe práticas inaceitáveis de gestão do trabalho. Para tanto, considera o agrupamento por regiões, faixas etárias, grau de escolaridade e outras categorias, o que nos permite criar um cenário para futuras abordagens políticas, econômicas e culturais. Os dados analisados foram obtidos pela pesquisa documental no Observatório Digital do Trabalho Escravo, na Secretaria de Inspeção do Trabalho, e de ONGs como Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO) e Repórter Brasil. Os resultados apontam que determinadas características, como a força física necessária para enfrentar jornadas exaustivas, fatores geográficos e, sobretudo, a vulnerabilidade econômica e social do trabalhador facilitam seu aliciamento, podendo-se vislumbrar uma relação entre pobreza e trabalho mão o.

**Palavras-chave:** Trabalho Escravo. Pobreza. Exclusão.

**Juliana Barbara Silva Oliveira**  
**julianabarbara@yahoo.com.br**  
*Especialista em Gerenciamento de Projetos. Graduada em Administração. Assistente Administrativo da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia - MG - BR.*

**Cintia Rodrigues de Oliveira**  
**cintia@ufu.br**  
*Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Professora da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia - MG - BR.*

**ABSTRACT**

This research aims to map common characteristics of workers who are victims of contemporary slavery in Brazil, and, in particular, exposes unacceptable labor management practices. To this end, it considers grouping by regions, age groups, educational level, and other categories, which allows us to create a scenario for future political, economic, and cultural approaches. The data analyzed was obtained through documentary research at the Digital Slave Labor Observatory, at the Secretariat of Labor Inspection, and from NGOs such as Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO) and Repórter Brasil. The results indicate that certain characteristics, such as the physical strength needed to face exhaustive working hours, geographical factors and, above

all, the economic and social vulnerability of the worker, facilitate his or her enticement.

**Keywords:** Slave Labor. Poverty. Exclusion.

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar de a escravidão ter sido abolida no Brasil, e o trabalho escravo ser condenado em âmbito mundial, são frequentes as denúncias de trabalho escravo ou condições análogas à escravidão (PINTO, 2020). A escravidão é histórica no Brasil e iniciou-se ainda na colonização portuguesa, com a vinda de negros para a manufatura da cana de açúcar. Naquela época, a escravidão era muito lucrativa para os senhores de engenho e para os comerciantes de escravos (MARQUESE, 2006). De certa forma, as relações de trabalho no Brasil não romperam em definitivo com o modelo escravagista; porém, ao longo do tempo, a escravidão adotou contornos diferentes da época da escravatura e apresenta-se, hoje, na sua forma contemporânea. As correntes foram substituídas pela servidão por dívida, em que o trabalhador empresta seu trabalho ou a de pessoas da sua família para saldar uma conta com o empregador (SCHWINN; MORSCH, 2016). E, ainda, a escravidão proporciona o lucro para os proprietários e para os agenciadores dessa mão de obra, os chamados de gatos ou empreiteiros (GURGEL; MARINHO, 2019).

Antero (2008) salienta que essa relação de trabalho, nos dias atuais, é tão vantajosa para os empresários quanto na época do Brasil Colônia e Império, predominando nas regiões de desmatamento, mas ocorrendo, também, em áreas urbanas e rurais. Costa (2008) argumenta que o processo de escravização do indivíduo em uma situação de trabalho irregular começa pelas teias de aliciamento dos “gatos”, funcionários que vão buscar mão de obra em locais distantes. Há um processo de perda de identidade do trabalhador, alienado de seu local de origem, que acaba transformando-se em um “não cidadão”. Desprovido de seus direitos, o indivíduo acaba tornando-se alvo de violência física e psicológica.

Embora as condições análogas à escravidão sejam anteriores, desde a Ditadura Militar, há denúncias de que trabalhadores eram submetidos a condições degradantes não condizentes com as relações sociais esperadas para o século XX; todavia, somente em 2003, foi criado o Primeiro Plano Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil, o qual pode ser considerado um avanço no processo de erradicação das formas análogas à escravidão (REZENDE; REZENDE, 2013). Esse documento tem um significado político de alta relevância, visto que busca institucionalizar um conjunto de compromissos que envolvem os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e diversas entidades da sociedade civil organizada.

O Plano também integra grupos de fiscalização móveis, que são responsáveis por fiscalizar as denúncias, libertar as pessoas escravizadas e incluí-las nas políticas públicas como o Seguro Desemprego. Os órgãos fiscalizadores conduzem seus trabalhos com o objetivo de erradicar o trabalho escravo no Brasil, visando à construção de uma sociedade mais justa e fundamentada nas leis, que deveriam ser aplicadas igualmente a todos os cidadãos do país.

O combate ao trabalho escravo no Brasil tem sido feito por iniciativas do Ministério da Economia, do Ministério Público do Trabalho e por organizações não governamentais, revelando, pelo número de trabalhadores resgatados, que a escravidão moderna atinge um alto contingente de trabalhadores, em diversas regiões do Brasil (AGÊNCIA O GLOBO, 2020; MG2, 2020; TRABALHADORES..., 2020).

Estudos relacionam a pobreza e a vulnerabilidade econômica e social com o trabalho escravo (LOURENÇO, 2005; REPORTER BRASIL, 2012; BAPTISTA; BANDEIRA; SOUZA, 2018), mostrando que as vítimas da pobreza acabam tornando-se, também, vítimas de condições de trabalho degradante.

Considerando-se esse contexto, conhecer as características comuns aos trabalhadores vítimas da escravidão moderna no Brasil, expondo as práticas de gestão e as or-

ganizações do trabalho criminosas ou ilegais, contribui para a elaboração de políticas públicas. Essas práticas que têm consequências danosas para o trabalhador e para a sociedade em geral, pela violência que as caracterizam, visibiliza para consumidores, gestores e público em geral, como a produção de bens e serviços chega ao mercado consumidor. Por consequência, essa visibilidade enseja movimentos organizados contra essa prática que tem se tornado comum na gestão do trabalho em determinados setores empresariais.

O objetivo deste artigo é mapear as características comuns das vítimas da escravidão moderna no Brasil, mais especificamente, o tipo do trabalho e sua distribuição geográfica dentro do país, construindo uma base para futuras pesquisas sobre o assunto. Pretendemos oferecer uma caracterização comum sobre trabalhadores resgatados em condições análogas à escravidão, sem a pretensão de dar tratamento para o problema, mas, sim, oferecer denúncia social de modo a contribuir para futuras pesquisas sobre o assunto que resultem em políticas públicas relacionadas ao tema.

Os procedimentos metodológicos são de natureza qualitativa e quantitativa, caracterizando pela pesquisa documental, pelo uso de fontes secundárias. O trabalho está estruturado em cinco sessões: a primeira é esta introdução, em que são apresentados o contexto da pesquisa, a problematização e a proposta do artigo. Na segunda, apresenta-se a literatura sobre escravidão contemporânea no Brasil e as interações da sociedade com o trabalho escravo. Na terceira seção, descrevem-se os procedimentos de pesquisa, seguidos dos resultados, e, por fim, as considerações finais encerram o artigo.

## 2 TRABALHO ESCRAVO: CONSIDERAÇÕES SOBRE CAUSAS, LEGISLAÇÃO E COMBATE

A expressão “trabalho escravo” é utilizada para se referir às condições degradantes de trabalho, a trabalho forçado, tendo ainda outras conotações, constituindo-se em um cri-

me tipificado no Código Penal Brasileiro, em seu artigo 149.

Reduzir alguém a condição análoga à de escravo, quer submetendo-o a trabalhos forçados ou a jornada exaustiva, quer sujeitando-o a condições degradantes de trabalho, quer restringindo, por qualquer meio, sua locomoção em razão de dívida contraída com o empregador ou preposto (BRASIL, 1940, *online*).

A legislação brasileira também aplica a mesma penalidade àquele que cercear o uso de qualquer meio de transporte por parte do trabalhador com o fim de retê-lo no local de trabalho, manter vigilância ostensiva no local de trabalho ou se apoderar de documentos ou objetos pessoais do trabalhador. O termo “condição análoga à de escravo” utilizado na legislação brasileira amplia o reconhecimento do trabalho escravo no Brasil, sendo uma das primeiras nações a reconhecer essa condição (MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015).

A escravidão nos moldes tradicionais deu lugar a uma nova forma de escravidão dita contemporânea (CRANE, 2013), que se manifesta de diversas maneiras e, em muitos países, revela-se na forma de tráfico humano, sobretudo de mulheres e crianças forçadas à prostituição (ANTERO, 2007). O exercício da prostituição, por si só, não é crime no Brasil. É necessário que se constatem as condições extremas e degradantes para o exercício da profissão ou a prostituição forçada. A marginalização do trabalho sexual leva ao aumento das formas de exploração, que propicia falhas na proteção das pessoas que se dedicam ao trabalho sexual, levando-as a prestar serviços para a indústria do sexo, que, muitas vezes, é alimentada pelo tráfico de pessoas para a prostituição forçada e de pessoas para o trabalho em condições análogas à escravidão (BORGES, 2013).

A escravidão contemporânea reflete a vulnerabilidade social, a escassez de oportunidades, a pobreza crônica, o analfabetismo, o isolamento e a corrupção, e as formas con-

temporâneas de escravidão incluem o trabalho forçado, a escravidão por posse, por dívida e o contrato de escravidão (MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015). Antero (2007) reforça que, no Brasil, a forma mais comum é a escravidão por dívida, que ocorre quando o empregador obriga ou coage alguém a usar mercadorias de determinado estabelecimento para impossibilitar o desligamento do serviço em virtude de dívida; porém, é comum que os trabalhadores, quando resgatados, se encontrem exatamente nessa situação. A dívida se inicia na contratação do trabalho, quando o custo de transporte até o posto de trabalho é cobrado do trabalhador, que, não tendo condições para pagar, fica devendo para o contratante. Para conseguir comprar os suprimentos necessários para se manter no local, o trabalhador se vê obrigado a recorrer, novamente, ao empregador, a fim de obter o adiantamento para fazer suas despesas de sobrevivência. Esses locais de trabalho normalmente ficam longe das comunidades, obrigando que o trabalhador utilize as “mercearias” ou “mercadinhos” dos próprios empregadores. Esses estabelecimentos cobram preços abusivos e, no final do mês, como o empregado não consegue saldar suas dívidas com o que ganhou com o trabalho, carrega uma dívida contínua com o empregador.

Os trabalhadores partilham um padrão moral de que a dívida deve ser paga, ainda que seja injusta e ilegal (COSTA, 2008). Essa preocupação moral de saldar a dívida aprisiona o trabalhador ao seu código de ética, pois justifica, de alguma forma, a escravidão. Crane (2013) entende que, além desse padrão moral, os operadores de pessoas escravizadas estabelecem padrões claros (normalmente não escritos) sobre a transferência de dívida, normalmente, aos membros da família, como uma forma de coibir a inadimplência e a fuga.

A escravidão moderna traz consigo algumas características contextuais. O uso intensivo da mão de obra escravizada concentra-se no setor rural, principalmente na pecuária, no preparo e na ampliação das pastagens e derubada da mata. No Brasil, quem se utiliza da

escravidão são mormente latifundiários, muitos deles utilizando-se da mais alta tecnologia para abastecer os mercados interno e externo (OIT, 2005). Contudo, a nova escravidão surge, também, no setor urbano e em segmentos que não eram usuais. Para Almeida (2015), o crescimento da indústria têxtil no Brasil fomentou o uso da escravidão contemporânea, sobretudo, da exploração da mão de obra de imigrantes de países vizinhos da América Latina, para enfrentar a competitividade internacional. Esses trabalhadores são submetidos a jornadas de trabalho exaustivas, sem descansos semanais, em oficinas de pouca ventilação, sem condições de higiene e segurança. Da mesma forma, o crescimento do setor imobiliário brasileiro e, conseqüentemente, da construção civil, também tornou porta de entrada para o uso intensivo de mão de obra escravizada nesse segmento, especialmente, para trabalhadores jovens, analfabetos, e imigrantes das regiões Norte e Nordeste do país para o estado de São Paulo (ALMEIDA, 2015). Crane (2013) afirma que indústrias com baixo desenvolvimento tecnológico e indústrias de serviços pessoais que utilizam mão de obra não qualificada abrem caminho para a escravização porque representam uma oportunidade para reduzir os principais custos que diminuem a lucratividade.

Historicamente, a “sociedade e a economia brasileiras mantinham a escravidão como um componente central, onde a pobreza e a miséria humanas eram consideradas naturais e inevitáveis” (SCHWARTZMAN, 2004, p. 17). Pobreza e trabalho escravo estão relacionados, pois a primeira é uma das condições que favorecem o aliciamento (FIGUEIRA, 2000; GIRARDI *et al.*, 2004; MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015). Pobreza não é um termo de definição precisa, podendo ser considerada apenas em termos de privação econômica ou incorporar aspectos não econômicos, sendo um fenômeno multidimensional (CRESPO; GUROVITZ, 2001).

As teorias sobre pobreza foram construídas em diferentes matrizes, distinguindo-se, pelo menos, duas abordagens sociológicas: a



pobreza absoluta (ausência de condições básicas para uma existência fisicamente saudável) e a pobreza relativa (depende do contexto cultural da sociedade em questão). A primeira está relacionada com a ideia de subsistência, independentemente da região ou local de referência, e a segunda considera que as necessidades humanas são diferentes conforme a sociedade (CRESPO; GUROVITZ, 2001; GIDDENS, 2005). Para além dessas abordagens, Sen (2000) define pobreza como a privação de acesso aos serviços essenciais, não estando relacionada apenas à renda inferior a patamares estabelecidos para classificar riqueza e pobreza, mas, sim, à liberdade básica de sobreviver. Essa concepção está relacionada com a visão de Sen sobre desenvolvimento como a expansão das liberdades substantivas (CRESPO; GUROVITZ, 2001), as quais incluem a capacidade de evitar a fome, a miséria, ter participação política e liberdade de expressão, bem como fazer cálculos para resolver problemas da vida cotidiana (SEN, 2000).

Schwartzman (2004) analisa que a pobreza e desigualdade no Brasil, em parte, são localizadas nas regiões do Nordeste e zonas agrícolas dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, principalmente, e a pobreza urbana localiza-se na periferia de grandes centros urbanos. O autor aponta que a pobreza é fruto de uma “combinação de heranças, condições e escolhas de natureza econômica, política e cultural” (SCHWARTZMAN, 2004, p. 35), sendo as diferenças em educação o maior correlato da pobreza e exclusão no Brasil. É possível combater a pobreza, desde que existam políticas sociais e econômicas adequadas, comprometimento com valores da igualdade social e direitos humanos; e, sobretudo, “um setor público eficiente, competente e responsável no uso dos recursos que recebe da sociedade; e políticas específicas nas áreas da educação, da saúde, do trabalho, da proteção à infância e do combate à discriminação social, entre outras” (SCHWARTZMAN, 2004, p. 189).

Ao relacionar a pobreza com a escravidão no trabalho, os estudos apontam para a

urgência de políticas públicas para a erradicação da pobreza, entendendo esta como privação, uma condição inaceitável e injusta.

Iniciativas de combate ao trabalho escravo foram criadas, como a chamada “lista suja”, implementada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Esse mecanismo identifica o “cadastro dos empregadores flagrados e condenados, administrativamente, pela exploração do trabalho em condições análogas à escravidão (MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015), publicizando o nome das empresas criminosas, de modo que a avaliação e a concessão de crédito sejam bloqueadas.

Ao final do processo administrativo decorrente dos autos de infração, o nome do infrator é incluído no cadastro e é excluído se, no período de dois anos, não houver reincidência, assim como todas as multas e os débitos trabalhistas e previdenciários são quitados ou se for assinado um Termo de Ajustamento de Conduta ou acordo judicial com o Governo Federal (BRASIL, 2019). A empresa passa, então, a ser “observada”, e, se cumprir todas as exigências, o empregador pode solicitar a exclusão da lista a partir de um ano. Essa lista traz para as mãos dos consumidores o compartilhamento da responsabilidade sobre o trabalho escravo, uma vez que, ao comprar dessas empresas, o cliente coaduna-se com esse crime.

Movimentos da sociedade civil têm levantado reflexões sobre o trabalho escravo, assim como sobre a sua relação com o consumo consciente, o descarte desenfreado e o uso do trabalho terceirizado por empresas de marcas renomadas, incentivando boicotes de consumidores a empresas que utilizam mão de obra escravizada em alguma parte do processo de produção (VELUDO-DE-OLIVEIRA *et al.*, 2014). Esse boicote, muitas vezes, recebe a força da mídia, tornando os consumidores ainda mais conscientes, aumentando a rejeição do produto e criando uma pressão econômica sobre a empresa que passa a dirigir maior atenção aos seus fornecedores para não terem suas marcas identificadas com o trabalho escravo (VELUDO-DE-OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Para Rezende e Rezende (2013), a oposição constante da sociedade e a pressão social para eliminar toda forma de trabalho análogo à escravidão são partes de um processo civilizacional que fortalece a rejeição absoluta dessas práticas. No entanto, como enfatizam Borges *et al.* (2016), o modelo de gestão das organizações ainda é pautado na instrumentalidade e racionalização, resultando no pensamento de que a obtenção de lucro justifica a exploração do trabalho, negligenciando as questões éticas. Aqueles que praticam crimes corporativos têm posições privilegiadas na sociedade e influenciam, até mesmo, na elaboração e interpretação das leis criminais. Monteiro e Fleury (2014) afirmam que a bancada ruralista no Congresso, a Confederação Nacional de Agricultura (CNA) e alguns partidos mais conservadores acabam gerando resistência nas votações de leis que envolvem tais questões, e, até mesmo, órgãos do Governo que se envolvem com a economia, o desenvolvimento e a gestão, como o Ministério da Agricultura, criticam a atuação contra o trabalho escravo.

Continuamente, há retrocessos das políticas de combate ao trabalho escravo. A própria 'lista suja' sofreu constantes ataques em 2017, quando foi publicada a Portaria MTB nº 1.129, de 13 de outubro de 2017. Segundo Porto (2017), este normativo reduziu o conceito de trabalho escravo, os poderes dos auditores fiscais do trabalho e passou a subordinar à aprovação ministerial a divulgação da lista suja. Foi necessário um movimento do Supremo Tribunal Federal - STF para revogar as novas regras. Posteriormente, a lista suja foi contestada na Justiça Federal e ficou suspensa por mais de dois anos. Em 14 de setembro de 2020, o STF determinou a manutenção da lista suja do trabalho escravo (PORTAL GELEDÉS, 2020).

A força da governança da região também influencia as formas modernas de escravização. Entende-se por governança na região a eficácia do governo, a qualidade regulatória, o estado de direito, a estabilidade política, o controle da corrupção e a responsabilidade

perante os cidadãos (CRANE, 2013). Mascarenhas, Dias e Baptista (2015) afirmam que as tradições locais e as crenças religiosas podem reforçar as desigualdades e naturalizar as relações de trabalho coercitivas, incentivando a adoção do trabalho escravo. Para Crane (2013), a escravização será mais prontamente aceita quando explorar desigualdades arraigadas, assim como formas embutidas de exploração ou discriminação. Um contexto cultural favorável, que respeita as tradições, desigualdades entrincheiradas e crenças religiosas, facilitará que as empresas adotem a escravidão como uma prática de gestão.

Batinga, Saraiva e Pinto (2020), afirmam que o trabalho escravo se tem reconfigurado ao longo do tempo e do espaço, reaparecendo ao longo da história e assumindo novos contextos e formatos como a escravidão fabril, agropecuária, da construção civil e outros setores da economia. Ainda segundo esses autores, o trabalho escravo utiliza mão de obra de nacionais ou imigrantes e é fruto das desigualdades sociais. Neste contexto, podemos notar que o trabalho escravo é amplo e associa-se com outras vulnerabilidades como a invisibilidade da população negra na escravidão moderna (BAPTISTA; BANDEIRA; SOUZA, 2018), escravidão sexual moderna (KEMPADOO, 2016) e o trabalho infantil doméstico (PORTO; DORZ, 2018).

Monteiro e Fleury (2014) argumentam que a prática da escravização nunca acontece sozinha. Em geral, está associada a outros crimes, como crime ambiental, crime tributário, trabalho infantil, tráfico de pessoas, assassinato, ocultação de cadáver, porte ilegal de arma, dentre outros, o que dificulta ainda mais a punição dos seus infratores. Para a erradicação do trabalho escravo na sociedade, faz-se necessário implementar ações estruturais que incluam, de forma ordenada, práticas de desenvolvimento sustentável; de reinserção social; de trabalho, emprego e renda; de reforma agrária; e de educação, além de um ágil sistema de combate à impunidade (ANTERO, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, cuja estratégia de procedimento é a pesquisa documental, utilizando como fonte de pesquisa o site do Observatório Digital do Trabalho Escravo, na plataforma SMARTLAB. Também foram levantadas informações em sistemas informatizados como da Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT), e de ONGs como Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO) e Repórter Brasil.

O SMARTLAB é uma plataforma criada em uma iniciativa conjunta do MPT e da OIT Brasil, cujo objetivo é “construir conhecimento relevante para políticas públicas de promoção do trabalho decente com o uso de um recurso público de baixíssimo custo: dados públicos abertos” (SMARTLAB, 2020), possibilitando o mapeamento das condições de trabalho em diversas dimensões. A pesquisa foi baseada no levantamento de dados quantitativos fornecidos pelo site do Observatório Digital do Trabalho Escravo (2019), do qual foram extraídas informações referentes à distribuição geográfica dos resgates, à naturalidade, à residência, à escolaridade, à faixa etária e ao gênero dos resgatados, suas ocupações e tratavam-se de trabalhadores escravizados Urbanos ou Rurais.

A análise dos dados foi feita com procedimentos da análise de conteúdo (BARDIN, 2010), que foi operacionalizada com base na categorização temática, cujas categorias foram previamente definidas por meio dos objetivos de pesquisa e do material pesquisado, sendo elas: região geográfica; atividade laboral; características sociodemográficas.

Mesmo analisando dados oficiais colhidos nos últimos anos, é difícil mapear os casos de mão de obra escravizada por esta se tratar de uma atividade clandestina e criminosa. Esses casos analisados retratam somente parte deles, ou seja, aqueles que foram surpreendidos pelos órgãos de fiscalização. Estima-se que o número de casos de mão de obra escravizada é de quatro a cinco vezes maior que o número de resgatados (SENADO, 2011).

### 4 VIDAS RESGATADAS: ONDE ESTÃO, O QUE FAZEM E QUEM SÃO

Analisamos, neste artigo, as características comuns de trabalhadores resgatados vítimas do trabalho análogo à escravidão, por meio das informações retiradas no site do Observatório Digital do Trabalho Escravo (2019), considerando o contexto brasileiro. Os dados do MTE (BRASIL, 2019) apontam que foram resgatados 45.028 trabalhadores na condição análoga a de escravos, no período de 2003 a 2018. O ano de 2003 foi um marco, porque foi neste ano que os trabalhadores resgatados passaram a receber o seguro-desemprego e, com isso, tornou-se mais fácil o levantamento de informações sobre os resgatados. Desses resgatados, 36.446 tiveram sua naturalidade apurada e 36.524 seus locais de residência. O total de resgatados com naturalidade e residência declaradas foi calculado com base nos dados do seguro-desemprego e restringe-se aos resgatados que se habilitaram ao recebimento do benefício segundo o Observatório Digital de Trabalho Escravo (2019).

A primeira categoria da análise de conteúdo é a região geográfica dos resgates dos trabalhadores em condições análogas à escravidão, o que permitiu observar que a maioria dos resgates são efetuados nos Estados do Pará, Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Bahia, Tocantins, Maranhão e Mato Grosso do Sul (Tabela 1). Somente no Pará, somam-se 22,3% dos resgates, e se consideramos esses oito Estados, tem-se 74,7% do total de pessoas resgatadas. A maioria desses estados possui uma atividade pecuária intensa, o que coaduna a informação de que a pecuária é a principal atividade que utiliza o trabalho escravo (OIT, 2005). Esses locais são pontos de atração de mão de obra e demanda aprimoramento nas políticas de repressão às condições degradantes de trabalho.

Por outro lado, estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná, mesmo sendo estados populosos, possuem uma quantidade baixa de resgatados (tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição Geográfica do Trabalhador Resgatado do Trabalho Escravo

Estado	Resgatados	% resg	Naturalidade	% nat	Residentes	% resid
Pará	10.043	22,3	3.080	8,5	5.394	14,8
Mato Grosso	4.394	9,8	866	2,4	1.802	4,9
Goiás	3.944	8,8	1.651	4,5	1.824	5,0
Minas Gerais	3.711	8,2	3.149	8,6	2.952	8,1
Bahia	3.256	7,2	3.611	9,9	3.241	8,9
Tocantins	2.916	6,5	1.939	5,3	2.260	6,2
Maranhão	2.694	6,0	8.119	22,3	6.486	17,8
Mato Grosso do Sul	2.679	5,9	1.897	5,2	2.101	5,8
São Paulo	1.673	3,7	1.092	3,0	1.067	2,9
Rio de Janeiro	1.669	3,7	566	1,6	655	1,8
Paraná	1.163	2,6	1.305	3,6	1.010	2,8
Piauí	932	2,1	2.144	5,9	1.666	4,6
Santa Catarina	901	2,0	423	1,2	395	1,1
Rondônia	846	1,9	242	0,7	321	0,9
Alagoas	840	1,9	1.380	3,8	1.265	3,5
Espírito Santo	795	1,8	138	0,4	90	0,2
Pernambuco	776	1,7	1.624	4,5	1.407	3,9
Ceará	598	1,3	1.289	3,5	872	2,4
Amazonas	451	1,0	289	0,8	272	0,7
Rio Grande do Sul	325	0,7	366	1,0	335	0,9
Acre	213	0,5	231	0,6	212	0,6
Roraima	74	0,2	39	0,1	62	0,2
Paraíba	52	0,1	487	1,3	367	1,0
Rio Grande do Norte	46	0,1	219	0,6	185	0,5
Amapá	37	0,1	7	0,0	27	0,1
Sergipe		0,0	256	0,7	236	0,6
Distrito Federal		0,0	37	0,1	20	0,1
<b>Total</b>	<b>45.028</b>	<b>100</b>	<b>36.446</b>	<b>100</b>	<b>36.524</b>	<b>100</b>

Fonte: Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas (2019).

Quanto à naturalidade e à residência dos trabalhadores resgatados (tabela 1), mais de 22% dos resgatados são naturais no Maranhão, seguidos de 9,9% da Bahia, 8,6% de Minas Gerais e 8,5% do Pará. Do total de trabalhadores resgatados, 17,8% residem no Maranhão, seguidos de 14,8% que residem no Pará, 8,9% na Bahia e 8,1% em Minas. Tanto os locais de naturalidade, quanto de residência dos trabalhadores resgatados são marcados por

desigualdade de renda, baixo índice de desenvolvimento humano, concentrações territoriais, pouca oportunidade de emprego e ofertas de ocupações que pagam salários baixos e que exigem pouca qualificação e baixa ou nenhuma instrução formal (Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas (2019), podendo estar relacionada com a multidimensionalidade do fenômeno da pobreza (CRESPO; GUROVITZ, 2001; GIRARDI *et al.*, 2004).

Ao comparar, conjuntamente, os dados

de local de resgate, naturalidade e residência dos resgatados, tem-se que o recrutamento de trabalhadores é feito fora da localidade de execução do trabalho. No Pará, foram resgatados mais de dez mil trabalhadores, porém pouco mais de cinco mil são residentes no Estado. Por outro lado, mais de seis mil residem no Maranhão, porém menos da metade foi resgatada neste estado. O Art.207 do Código Penal tipifica o crime de aliciar trabalhadores, com o fim de levá-los de uma para outra localidade do território nacional, recrutar trabalhadores fora da localidade de execução do trabalho, dentro do território nacional, mediante fraude ou cobrança de qualquer quantia do trabalhador, ou, ainda, não assegurar condições do seu retorno ao local de origem (GIRARDI *et al.*, 2004; MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015). Mesmo assim, observa-se que há uma curva de oferta e demanda, em que a oferta é descrita pela localidade da naturalidade dos trabalhadores, relacionada com a vulnerabilidade socioeconômica que facilita o aliciamento, e a demanda, que é desenhada com base nos locais de resgate que, normalmente, são territórios de dinamismo produtivo e econômico recente, com ofertas de postos de trabalho intermitente, baixos salários e pouca exigência de qualificação (OBSERVATÓRIO DIGITAL DO TRABALHO ESCRAVO, 2019).

Crane (2013) considera que a escravização poderá ocorrer com maior probabilidade onde a pobreza de uma região for percebida como, consideravelmente, mais extrema do que a pobreza em outra.

Outra categoria de análise levou em consideração a **atividade laboral** desempenhada pela vítima no momento do resgate. Este dado é importante para se conhecer quais atividades possuem um risco maior de envolvimento com o trabalho escravo. A distribuição dos trabalhadores resgatados por ocupação aponta que mais de 73% trabalham na agropecuária em geral. Esse número é ainda maior se considerar que alguns resgatados informaram, especificamente, que trabalham na pecuária, cultura de cana de açúcar, cultura de café e em outros locais que, de

certa forma, compõem a agropecuária em geral. Servente de obras, pedreiro, carvoeiro, operador de motosserra, cozinheiro, costureiro também se encontram entre as principais ocupações dos trabalhadores resgatados; contudo, com números bem inferiores à agropecuária.

Esse perfil agropecuário dos trabalhadores resgatados reforça que o trabalho em condições análogas à escravidão é caracterizado por trabalhadores com pouca qualificação e instrução formal. Muitas vezes, essa prática é utilizada de forma massificada em trabalhos sazonais como nas colheitas de café, frutas e outras ou mesmo no corte de cana de açúcar ou de árvores. Segundo Mascarenhas, Dias e Baptista (2015), a escravidão contemporânea tende a florescer em setores que capturam pouco valor na cadeia produtiva e enfrentam problemas de legitimidade, apesar de o problema não estar restrito a esses setores, como a cadeia de suprimentos de marcas renomadas do setor de vestuário (VELUDO-DE-OLIVEIRA *et al.*, 2014; ESTADÃO, 2018).

Em muitos casos, as indústrias básicas, como agricultura, silvicultura e mineração ocorrem em locais remotos, com certo isolamento geográfico. Esses locais que têm pouco ou nenhum contato com outras comunidades podem fornecer distanciamento das forças de segurança, grupos de apoio ou sindicatos que poderiam ajudar a proteger dos interesses dos trabalhadores, facilitando a escravidão (CRANE, 2013).

Tabela 2 – Resgatados por zona

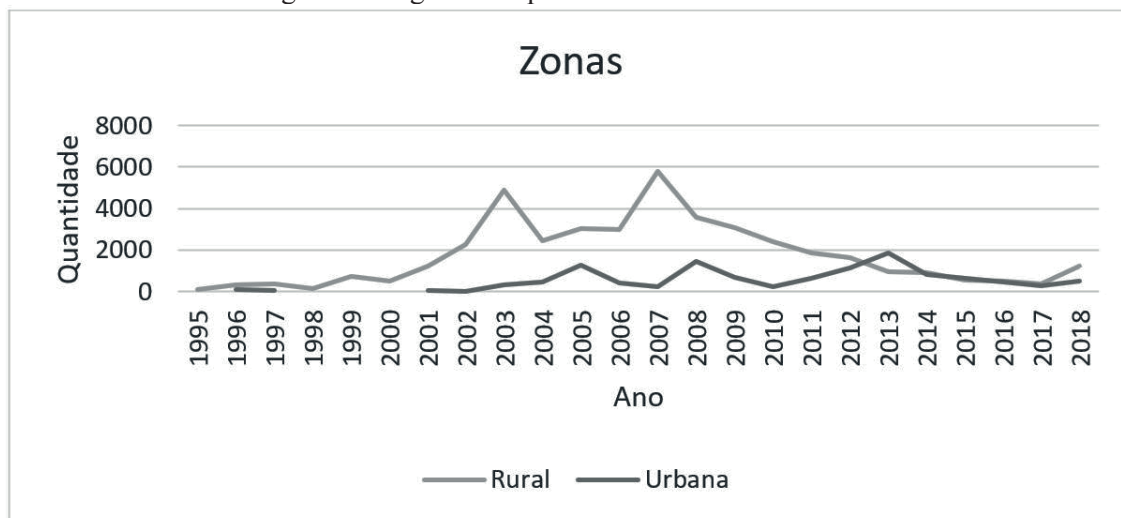
	Resgatados	%
<b>Rural</b>	41.970	78,10
<b>Urbano</b>	11.772	21,90
<b>Total</b>	53.742	100,00

Fonte: Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas (2019).

Os dados referentes ao percentual de resgate de trabalhadores escravizados urbanos e rurais (gráfico 1) corroboram esse perfil agropecuário, pois 78% dos trabalhadores foram resga-

tados de trabalhos escravos rurais, enquanto somente 22% foram trabalhadores urbanos. Esse perfil sofreu alterações ao longo do tempo, visto que a quantidade de resgates nas áreas urbanas apresenta picos de alta em alguns anos (2004 a 2013), porém apresenta um decréscimo a partir de 2014 (gráfico 1). Setores como a construção civil e a indústria têxtil têm contribuído com o crescimento no período citado.

Gráfico 1 – Zona de resgate ao longo do tempo



Fonte: Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas (2019).

A terceira categoria de análise é o perfil sociodemográfico. Ao analisar o perfil desses trabalhadores, tem-se que 95% são do sexo masculino e 5% do sexo feminino. Essa diferença é explicada quando se leva em consideração as características tipificadas no trabalho escravo: trabalho forçado e condições degradantes. A estrutura física das mulheres, em geral, não as coloca em condições de suportar situações tão extremas de trabalho. Outro fator que explica a quantidade menor de mulheres resgatadas em relação aos homens é a locomoção reduzida do trabalhador em condições análogas a de escravo. Para as mulheres, é mais difícil se afastarem da família, sendo para os homens mais comum buscar por trabalho longe de suas residências, quando não encontram nas localidades mais próximas.

Para Costa (2008), os jovens saem de casa em um processo de construção da masculinidade, buscam oportunidade de trabalho para superar a pobreza, bem como pelo dinheiro, visando a um dia tornar-se o provedor de um lar; porém, muitas vezes, esse processo acaba

culminando na escravidão.

Tabela 3 – Perfil Etário dos Resgatados

Faixa etária	Quantidade de resgatados
< 18	938
18 a 24	10.234
25 a 29	6.895
30 a 34	5.132
35 a 39	4.089
40 a 44	3.331
45 a 49	2.575
50 a 54	1.708
55 a 59	1.041
≥ 60	560

Fonte: Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas (2019).

As idades dos resgatados variam de 11 a 80 anos (gráfico 2), havendo uma alta concentração de resgatados na faixa etária de 18 a 39 anos, perfazendo mais de 72 % dos resgatados. É nessa faixa de idade que os trabalhadores estão no auge do vigor físico, capazes de executar

tarefas pesadas e extenuantes. Menores (<18 anos) e pessoas com mais idade não suportam, fisicamente, as condições degradantes do trabalho nestes locais. Mesmo assim, quase 2% são maiores de 60 anos, e 2,5% são menores de 18 anos, evidenciando a existência de trabalho infantil somando-se ao trabalho escravo.

Tabela 4 – Grau de Escolaridade

Escolaridade	%	Quantidade
Analfabeto	31,44	11208
Até 5º Ano Incompleto	38,54	13740
5º Ano Completo	4,14	1476
6º ao 9º Ano Incompleto	15,27	5444
Fundamental Completo	4,73	1686
Ens. Médio Incompleto	2,83	1010
Ens. Médio Completo	2,90	1035
Superior Incompleto	0,11	38
Superior Completo	0,04	14
Especialização	0,01	3

Fonte: Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas (2019).

Outro fator que caracteriza os trabalhadores resgatados na condição análoga à de escravos é a escolaridade. Mais de 31% dos resgatados são analfabetos, e 42,7% têm no máximo o ensino infantil (quinto ano), 20% concluíram, no máximo, o ensino médio (até o nono ano), somente 5,7% cursaram, no máximo, o ensino médio; e 0,1% cursou mais que o ensino médio (gráfico 3). O grau de escolaridade é inversamente proporcional à condição do trabalho escravo, ou seja, quanto maior a escolaridade do trabalhador, menor é a possibilidade de trabalhos em condições análogas à escravidão. Segundo Crane (2013), aqueles que entram na escravidão são coagidos ou enganados quanto às circunstâncias reais do sistema de trabalho em que estão entrando. Esse fenômeno é acentuado pelo analfabetismo e pelos baixos níveis de educação entre a população-alvo. Educação e conscientização são, de fato, fatores críticos que influenciam a persistência da escravização, sendo esse um ca-

minho possível para a erradicação da pobreza e, conseqüentemente, da escravidão contemporânea (SCHWARTZMAN, 2004).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa concentrou-se no resgate de trabalhadores da escravidão contemporânea no Brasil, considerando que vidas foram resgatadas; no entanto, tais vidas podem ser análogas às “vidas desperdiçadas” (BAUMAN, 2005), aquelas excluídas pelo capitalismo contemporâneo, um contexto em que a pobreza exclui e priva indivíduos, social e economicamente.

Segundo Antero (2007), o trabalho escravo no Brasil subsiste em sua forma contemporânea e constitui, provavelmente, a mazela social que mais fere os princípios, direitos e garantias fundamentais constitucionais. Mesmo representando uma das piores formas possíveis de exploração do ser humano, notamos com este trabalho que o tema recebeu pouca atenção teórica dos acadêmicos da administração. Este artigo buscou corrigir parte desta lacuna, levantando as características dos (as) trabalhadores (as) em situação de trabalho escravo, com vistas a mapear a situação do fenômeno no Brasil, por meio das vidas resgatadas nas iniciativas de combate e fiscalização do trabalho escravo, mostrando a situação de pobreza como um elemento facilitador do aliciamento.

De modo geral, entende-se que os achados desta pesquisa tiveram correspondência com a literatura pesquisada (GIRARDI *et al.*, 2004; LOURENÇO, 2005; MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015) quanto à concentração do trabalho escravo no setor rural, porém com o crescimento do uso dessa mão de obra no setor urbano, assim como a ratificação de que algumas atividades demandam mais trabalhadores escravizados do que outras. Também pudemos verificar uma curva de oferta e demanda de trabalhadores nesta condição em determinadas regiões.

As regiões com necessidade intensa de mão de obra pouco qualificada, principalmente para o uso na pecuária, apresentam demandas

de trabalhadores escravizados, enquanto regiões com escassez de oportunidades, pobreza crônica e alto índice de analfabetismo ofertam mão de obra que favorecem o aliciamento e o tráfico de pessoas escravizadas no país. O grau de escolaridade também tem correlação com a exploração do trabalhador escravizado. Quanto maior o grau de escolaridade, menores as chances de esse indivíduo trabalhar em condições análogas à de escravo. E por fim, a utilização dessa mão de obra está concentrada nos homens e nas faixas etárias em que os trabalhadores possuem maior força física para suportar os trabalhos pesados, não descartando o uso da mão de obra infantil ou de idosos (MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015).

Quando mapeamos as características da escravidão moderna no Brasil, não podemos deixar de relacioná-las com os índices de pobreza crônica, as taxas altas de desemprego e de baixa escolaridade, o que aponta para a exclusão multiforme que a pobreza gera. Para que esse problema seja resolvido, ou mesmo atenuado, as políticas públicas devem ser intensamente pensadas e aplicadas, de forma ampla, atacando problemas crônicos no Brasil, os quais estão profundamente relacionados com a pobreza, como o baixo índice de educação, a má distribuição da renda, a concentração de terras e a corrupção (SCHWARTZMAN, 2004; CRANE, 2013; MONTEIRO; FLEURY, 2014).

Segundo Crane (2013), quando constatada a fraca governança pública, uma opção é melhorar ou substituir essa governança com ações privadas. Isso pode acontecer na forma de códigos de conduta na cadeia de fornecimento das empresas, parcerias com ONGs, pressões das mídias sociais ou outras formas de fortalecimento da governança pública, como treinamentos de servidores públicos em questões de direitos humanos e aumento do financiamento para fiscalização e policiamento. Se a escravidão moderna se tornou uma prática de gestão, as organizações, os gestores e os demais responsáveis têm o compromisso de reconhecer tais práticas e dizimá-las do ambiente

de trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, a questão central foram as vidas resgatadas da escravidão contemporânea no Brasil por iniciativas de combate e fiscalização ao trabalho escravo. No entanto, uma reflexão necessária na finalização desta pesquisa é quanto a esse resgate ser temporário ou definitivo, visto que a escravidão contemporânea é parte de um quadro mais amplo, que configura a pobreza em sua dimensão coletiva. A concentração de riqueza e as fragilidades do poder público permitem que vidas tenham privações sociais e econômicas que facilitam formas variadas de exploração do trabalho, entre essas, a escravidão contemporânea.

A pesquisa tem contribuições teóricas e práticas. Os resultados indicam áreas prioritárias e apontam para o poder público as regiões onde devem ser intensificadas as fiscalizações e o direcionamento de recursos e esforços no combate ao trabalho escravo, assim como medidas de prevenção, como a melhora dos índices de desenvolvimento humano e aumento das oportunidades de trabalho nesses locais. Nesse sentido, a pesquisa permitiu identificar contextos que favoreçam a escravização no trabalho contemporâneo, como a vulnerabilidade ao aliciamento.

Em termos teóricos, esta pesquisa argumenta que a pobreza, como uma situação coletiva, exclui, também, a dimensão significativa do trabalho, tendo estreita relação com a escravidão moderna. Esse entendimento contribui para o campo da administração, cujo objeto central de estudos são as organizações e o trabalho, pois a persistência da escravidão moderna em determinados setores organizacionais levanta questões sobre a contradição entre o avanço tecnológico buscado para melhorar os índices de produtividade e a exploração do trabalhador.

Como sugestões de pesquisa, os resultados apontam para a necessidade de teorizações sobre temas, como a participação de estrangeiros na mão de obra escravizada, a realidade dos aliciamentos, o estudo comparativo das



empresas listadas como contratantes de mão de obra escravizada e os valores morais declarados nos sites dessas organizações, comparação do aumento de trabalhadores resgatados nos anos posteriores a covid-19, para identificar uma possível correlação com a crise econômica agravada pela pandemia, tecnologias do trabalho e condições análogas à escravidão; situações de extrema pobreza e sua relação com os tipos de atividades laborais; e formas para extinguir todas as práticas de gestão utilizadas pelas empresas que se caracterizam como escravidão contemporânea.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA O GLOBO. Mais de mil pessoas foram resgatadas em condições análogas à escravidão. **Exame**, 28 jan. 2020. Disponível em: <https://exame.com/economia/mais-de-mil-pessoas-foram-resgatadas-em-condicoes-analogas-a-escravidao/>. Acesso em: 31 jan. 2020.
- ALMEIDA, V. H. de. **Formas contemporâneas de trabalho escravo**. As dificuldades de erradicação do trabalho contemporâneo no Brasil como desafio para o Direito do Trabalho na atualidade: Indústria Têxtil e Construção Civil. São Paulo: NETPDH: Cultura Acadêmica, 2015. n. 4, p. 169-184.
- ANTERO, S. A. Considerações sobre o trabalho escravo no Brasil do século XXI. **Revista do serviço público**, v. 58, n. 4, p. 451-464, 2007.
- ANTERO, S. A. Monitoramento e avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 5, p. 791-828, 2008.
- BAPTISTA, R. M.; BANDEIRA, M. L.; SOUZA, M. T. S. The Invisibility of the Black Population in Modern Slavery: Evidence Based on Conditions of Social Vulnerability. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 676-703, 2018.
- BATINGA, Georgiana Luna; SARAIVA, Luiz Alex Silva; PINTO, Marcelo de Rezende. REPRESENTAÇÕES DO TRABALHO ESCRAVO NA CONTEMPORANEIDADE: DISPUTAS SEMÂNTICAS, MEMÓRIAS E SILENCIAMENTOS1. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 26, p. 330-351, 2020.
- BAUMAN, Z. **Vidas Desperdiçadas**. São Paulo: Zahar, 2005.
- BORGES, P. C. C. Tráfico de pessoas: exploração sexual versus trabalho escravo. **Tráfico de pessoas para exploração sexual: prostituição e trabalho sexual escravo**. São Paulo: NETPDH: Cultura Acadêmica, 2013.
- BORGES, S. R. P. *et al.* A opinião pública sobre crimes corporativos: o que pensam os estudantes de cursos de graduação da área de negócios/public opinion of corporate crime: the thoughts of undergraduate business and administration students. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 33, 2016.
- BRASIL. Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 1940. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). Acesso em: 30 abr. 2020.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Trabalho. **Combate ao trabalho em condições análogas à escravidão**. Disponível: <http://trabalho.gov.br/fiscalizacao-combate-trabalho-escravo>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- COSTA, P. T. M. A construção da masculinidade e a banalidade do mal: outros aspectos do trabalho escravo contemporâneo. **Cadernos pagu**, n. 31, p. 173-198, 2008.
- CRANE, A. Modern slavery as a management practice: Exploring the conditions and capabilities for human exploitation. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 49-69, 2013.

- CRESPO, A. P. A.; GUROVITZ, E. A pobreza como um fenômeno multidimensional. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2001. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1178&Secao=PÚBLICA&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- ESTADÃO. Por uma moda livre de trabalho escravo, empresas investem em monitoramento de fornecedores. **Economia**, 18 maio 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/por-uma-moda-livre-de-trabalho-escravo-empresas-investem-em-transparencia-e-monitoramento-de-fornecedores/>. Acesso em: 31 jan. 2020.
- FIGUEIRA, R. R. Porque o trabalho escravo? **Estudos Avançados**, v. 14, n. 38, p. 31-50, 2000.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIRARDI, E. P. *et al.* Mapeamento do trabalho escravo contemporâneo no Brasil: dinâmicas recentes. **Espaço e Economia. Revista Brasileira de Geografia Econômica**, v. 2, n. 4, p. 1-28, 2004.
- GURGEL, C.; MARINHO, M. Escravidão Contemporânea e Toyotismo. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 317-337, 2019.
- KEMPADOO, K. Revitalizando o imperialismo: campanhas contemporâneas contra o tráfico sexual e escravidão moderna. **Cadernos pagu**, 2016.
- LOURENÇO, L. A. B. Riqueza, pobreza e escravidão. In: LOURENÇO, L. A. B. **A oeste das minas: escravos, índios e homens livres numa fronteira oitocentista Triângulo Mineiro (1750-1861)**. Uberlândia: EDUFU, 2005. p. 225-280.
- MARQUESE, R. de B. A dinâmica da escravidão no Brasil: resistência, tráfico negreiro e alforrias, séculos XVII a XIX. **Novos estud. - CEBRAP**, São Paulo, n. 74, p. 107-123, 2006.
- MASCARENHAS, A. O.; DIAS, S. L. S. G.; BAPTISTA, R. M. Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 175-187, 2015.
- MG2. Trabalhadores em condições análogas à escravidão são resgatados em zona rural de Campos Altos. **G1**, Minas Gerais, 19 jun. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2020/06/19/trabalhadores-em-condicoes-analogas-a-escravidao-sao-resgatados-em-zona-rural-de-campos-altos.ghtml>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- MONTEIRO, L. A.; FLEURY, S. Elos que libertam: redes de políticas para erradicação do trabalho escravo contemporâneo no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 255-273, 2014.
- OBSERVATÓRIO DIGITAL DO TRABALHO ESCRAVO. **Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas**. 2019. Disponível em: <https://smartlabbr.org/trabalhoescravo>. Acesso em: 10 out. 2020.
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Aliança global contra trabalho forçado: Relatório Global do Seguimento da Declaração da OIT sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho**. 2005. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS\\_227553/lang-pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_227553/lang-pt/index.htm). Acesso em: 20 maio 2019.
- PINTO, W. **Denúncias de trabalho escravo aumentam 50% só em SP. Número sobe em todo o país**. 2020. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/01/2020/denuncias-de-trabalho-escravo-aumentam-50-so-em-sp-numero-sobe-em-todo-o-pais>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- PORTAL GELEDÉS. **STF determina manutenção da “lista suja” do trabalho escravo**. 2020. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/stf-determina-manutencao-da-lista-suja-do-trabalho-escravo/?gclid=Cj0K->

CQjw6NmHBhD2ARIsAI3hrM0cvnNINVv-  
qoN7TmcDIJk

1hLbSHwNk\_hrvGa9ygv\_ro3VII Mq4YapUa-  
AmIyEALw\_wcB. Acesso em: 20 jan. 2020.

PORTO, D. Reflexão bioética. **Revista Bioética**, v. 25, p. 437-441, 2017.

PORTO, R. T. C.; DORZ, S. D. Os limites e as possibilidades sobre as políticas públicas de prevenção contra o trabalho doméstico de meninas no Brasil. Prolegómenos. **Derechos y Valores**, v. 21, n. 42, p. 11-31, 2018.

REPORTER BRASIL. **Estudo relaciona trabalho escravo com pobreza e desmatamento no país**. 2012. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2012/07/estudo-relaciona-trabalho-escravo-com-pobreza-e-desmatamento-no-pais/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

REZENDE, M. J. de; REZENDE, R. de Cássia. A erradicação do trabalho escravo no Brasil atual. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 10, p. 7-39, 2013.

SCHWARTZMAN, S. **As causas da pobreza**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SCHWINN, S. A.; MORSCH, D. Migração e trabalho: a vulnerabilidade dos trabalhadores migrantes indocumentados frente aos Estados Nacionais. In: COSTA, M. M. da; LEAL, M. C. H. (org.). **Políticas Públicas e demandas sociais**. Diálogos Contemporâneos. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016. p. 452-485.

SENADO. Estimativas apontam número quatro ou cinco vezes maior de escravos. **Em Discussão**, v. 2, n. 7, 2011. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/trabalho-escravo/mao-de-obra-escrava/estimativas-apontam-numero-quatro-ou-cinco-vezes-maior-de-escravos.aspx>. Acesso em: 20 jan. 2020.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SMARTLAB. **Sobre a Iniciativa SmartLab**. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sai-bamais/smartlab>. Acesso em: 20 jan. 2020.

TRABALHADORES são resgatados de condições análogas à escravidão. **O Município**, 7 out. 2020. Disponível em: <http://www.omunicipio.jor.br/wordpress/2020/10/07/trabalhadores-sao-resgatados-de-condicoes-analogas-a-escravidao/>. Acesso em: 10 out. 2020.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. *et al.* Consumo socialmente responsável no varejo da moda: analisando a intenção dos consumidores de deixar de comprar de empresas denunciadas por escravidão contemporânea. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 2, p. 63, 2014.

## INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E A SUSTENTABILIDADE DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE PESQUISAS RELACIONADAS À COVID-19

**Rodrigo Pacheco**  
rodrigo.pacheco@caxias.ifrs.edu.br

*Graduando em Engenharia de Produção pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Campus Caxias do Sul - RS - BR.*

**João Victor Santos da Silva**  
silvajoao.victor1817@gmail.com

*Graduando em Engenharia Metalúrgica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Campus Caxias do Sul - RS - BR.*

**Rafael Eduardo da Silva**  
rafael.dasilva@caxias.ifrs.edu.br

*Graduando em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Campus Caxias do Sul - RS - BR.*

**Paula Patrícia Ganzer**  
ganzer.paula@gmail.com

*Pós-Doutora em Administração. Professora Visitante de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rio Grande do Sul. Campus Caxias do Sul - RS - BR.*

**Rodrigo Dullius**  
rodrigo.dullius@caxias.ifrs.edu.br

*Doutor em Educação. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Campus Caxias do Sul - RS - BR.*

**Pelayo Munhoz Olea**  
pelayo.olea@gmail.com

*Pós-Doutor em Gestão Ambiental. Professor da Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande - RS - BR.*

## INNOVATION FOR BUSINESS DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY: A BIBLIOMETRIC STUDY ON COVID-19 RESEARCH

### RESUMO

A pandemia do coronavírus acarretou, além do caos na saúde, um desequilíbrio econômico e organizacional. Diante desses desafios enfrentados em nível mundial, negócios tradicionais, com trajetória consolidada no mercado, assim como novos negócios, precisaram se reinventar e inovar para permanecerem oferecendo seus produtos e serviços e manterem seus empreendimentos ativos e sustentáveis. Tendo isso em vista, o objetivo deste estudo consiste em analisar pesquisas publicadas em 2020, na área de gestão, relacionadas à inovação, à sustentabilidade e à COVID-19. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliométrica na base de dados *Web of Science*, e os artigos resultantes da busca foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam a falta de estudos mais aprofundados sobre crises pandêmicas, como a vivida com a COVID-19. Além disso, nota-se que o ambiente hospitalar constitui o foco dos estudos existentes, o que indica uma lacuna de pesquisa acerca dos impactos negativos na vida das pessoas e das organizações.

**Palavras-chave:** Bibliometria. Inovação. Sustentabilidade. COVID-19.

### ABSTRACT

The coronavirus pandemic caused, in addition to health chaos, an economic and organizational imbalance. Given these challenges faced worldwide, traditional businesses, with consolidated trajectory in the market, as well as new businesses, needed to reinvent themselves and innovate in order to continue offering their products and services and keeping their businesses active and sustainable. With this in mind, the objective of this study is to analyze research published in 2020, in the area of management, related to innova-

tion, sustainability and COVID-19. To achieve this goal, a bibliometric search was carried out in the Web of Science database, and the articles resulting from the search were analyzed using content analysis. The results show the lack of more in-depth studies on pandemic crises, such as the one experienced with COVID-19. Moreover, it is noted that the hospital environment constitutes the focus of existing studies, which indicates a research gap about the negative impacts on the lives of people and organizations.

**Keywords:** Bibliometrics. Innovation. Sustainability. COVID-19.

## 1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 trouxe mudanças não previstas para toda a sociedade, e, como forma de sobrevivência, houve a necessidade de adaptação, o que implicou a adoção de diferentes ações e estratégias na vida das pessoas e das empresas. Esse fator gerou consequências nas finanças pessoais e nos negócios em nível mundial, uma vez que o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas foram afetados pelas paralisações ou reduções de jornada de trabalho, pela queda na venda de produtos e serviços e pela morte de milhares de pessoas ao redor do Planeta.

Nesse cenário, devido à infecção generalizada pelo vírus SARS-CoV-2, teve início uma crise de saúde, conhecida como COVID-19 ou coronavírus. Embora os impactos da pandemia sejam mais aparentes nos negócios internacionais em virtude das restrições de viagens e mobilidade do trabalho, as pequenas economias também foram afetadas, principalmente, em nível familiar. Isso exigiu uma perspectiva empreendedora e inovativa por parte das organizações, a fim de sobreviver no mercado atual (RATTEN, 2020a).

Diante dos desafios impostos pela pandemia, surgiram pesquisas na área de gestão referentes ao desenvolvimento e à sustentabilidade dos negócios no ano de 2020. Tal contexto motivou a realização deste estudo, que visa jus-

tamente analisar essas investigações, com base na seguinte pergunta norteadora: quais são as características das pesquisas desenvolvidas na área de gestão no ano de 2020? A fim de responder a essa questão, analisa-se o conteúdo dessas pesquisas que, relacionadas à área de gestão, possuem como tema inovação, sustentabilidade e COVID-19. Para atingir tal objetivo, propõe-se uma pesquisa bibliométrica na base de dados *Web of Science*, assim como uma análise dos artigos resultantes por meio das três leis da bibliometria – Lotka (1926), Bradford (1934) e Zipf (1949) – e da análise de conteúdo conforme definida por Bardin (2011).

Além dessa introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. Na segunda, descreve-se o referencial teórico, que aborda os temas estudados na pesquisa sobre inovação, sustentabilidade e COVID-19. Na terceira, apresenta-se a metodologia, voltada a detalhar os procedimentos metodológicos. Na quarta, consta a análise dos dados, em que são caracterizadas as pesquisas na área de gestão. Na quinta e última seção, expõe-se a conclusão do estudo, em que são abordados os resultados alcançados, bem como descritas as limitações da pesquisa e apresentada sugestão de investigações futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

Em termos gerais, pode-se afirmar que inovação é o “ato ou efeito de inovar”, caracterizando “novidade; aquilo que é novo” (INOVAÇÃO, 2020). Embora essas definições satisfaçam formas de definir o termo no dia a dia, no meio empresarial-corporativo, tais conceitos requerem um pouco mais de atenção.

Nesse meio, a inovação é entendida como um processo ou produto ou uma combinação de ambos que se diferencia, acentuadamente, dos produtos e processos anteriores que foram colocados no mercado (OECD, 2005). Tal conceito demonstra que a inovação não está presa a um elemento apenas, uma vez que

perpassa, também, as diferentes etapas que originam o produto, assim como a forma de introduzir esse produto no mercado, exigindo novos métodos na organização, que propiciem êxito (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Esse êxito se estende a comportamentos econômicos, como ganho financeiro, e comportamentos pessoais, como orgulho profissional de ter feito um bom trabalho no processo, no produto ou em ambos.

A inovação consiste, assim, em uma construção com múltiplas variáveis, que podem ser aplicadas em diferentes contextos e sob diversas perspectivas (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Um desses contextos diz respeito à inovação nas indústrias de transformação, abordada na primeira edição do Manual de Oslo, que foi publicado em 1992 (OCDE, 1992), contendo diretrizes aprovadas pelo Grupo de Especialistas Nacionais em Indicadores de Ciência e Tecnologia (NESTI) da OECD (OECD, 2018).

A segunda edição desse manual (OCDE/Eurostat/UE, 1997) atualizou os conceitos, as definições e a metodologia para incorporar a experiência acumulada de pesquisa sobre o tema, bem como propiciar uma compreensão mais aprofundada do processo de inovação. Essa edição incluiu diretrizes para medir a inovação em diversas indústrias de serviços, além da manufatura. Ademais, expandiu a orientação para o desenvolvimento de indicadores de inovação internacionalmente comparáveis para os países da OCDE e discutiu problemas analíticos e políticos que poderiam ser resolvidos usando dados e indicadores de inovação (OECD, 2018).

A primeira e a segunda edições do Manual de Oslo limitaram a inovação a novos ou a significativamente melhores produtos e processos tecnológicos. Isso implicou um foco no suporte técnico ao desenvolvimento de novos produtos, novas técnicas de produção e novas formas de difusão para outras empresas. A medição da inovação “não tecnológica”, no entanto, foi discutida em um anexo à segunda edição.

A terceira edição (OCDE/Eurostat, 2005) baseou-se em uma grande quantidade de dados

e experiência adquirida com a rápida adoção de pesquisas sobre inovação em todo o mundo, inclusive, países em níveis muito diferentes de desenvolvimento econômico. A terceira edição, que definiu a estrutura de medição da inovação, concedeu maior ênfase ao papel dos vínculos com outras empresas e instituições no processo de inovação, reconheceu a importância da inovação em indústrias tradicionalmente menos intensivas em P&D e modificou as definições de inovação e atividades de inovação para acomodar a inovação em serviços baseados no mercado de indústrias. Assim, a identificação da inovação de produtos e processos com mudanças tecnológicas foi ignorada para incluir inovações de serviço que melhoraram significativamente as experiências do usuário, sem necessariamente ter um componente tecnológico. Dessa forma, a definição de inovação foi estendida para incluir dois tipos adicionais e complementares: organizacional e inovação de marketing. Além disso, a terceira edição incluiu um anexo sobre a medição da inovação nos países em desenvolvimento, refletindo um amplo interesse nesse tópico (OECD, 2018).

Comparada à segunda edição, uma grande mudança na definição de inovação nos negócios foi a redução, informada pelo trabalho de testes cognitivos, da complexidade da definição anterior, passando de uma lista de quatro tipos de inovações (produto/serviço, processo, marketing e organizacional) para dois tipos principais: inovações de produtos e inovações de processos de negócios. A definição revisada, também, reduziu a ambiguidade do requisito de mudança “significativa”, que passou a ser verificada por meio de uma comparação entre as inovações novas e aprimoradas, de um lado, e os produtos ou processos de negócios já existentes na empresa, de outro (OECD, 2018).

Assim, as definições básicas de inovação de produto e inovação de processos de negócios estabelecidas pela terceira edição são as seguintes:

Uma inovação de produto é um bem ou serviço novo ou aprimorado que

difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foram introduzidos no mercado. Uma inovação de processos de negócios é um processo de negócios novo ou aprimorado para um ou mais funções de negócios que diferem significativamente dos negócios anteriores da empresa processos e que foram utilizados pela empresa (OECD, 2018, online, tradução nossa).

Nesse cenário, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) expõem que os tipos de inovação podem ser divididos em cinco: produtos, serviços, processos, marketing e organizacional. Em contrapartida, Davila, Esptein e Shelton (2009) estabelecem que os tipos de inovação são incremental, semirradical, radical e radical de fachada. Embora todas essas divisões sejam diferentes nos seus preceitos, vale ressaltar que elas se relacionam entre si por meio de uma semelhança: para serem inovações, todas devem ser um serviço ou produto novo ou significativamente melhorado, correlacionando-se, dessa forma, com o que prevê o Manual de Oslo (OECD, 2005).

## 2.2 SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade é um termo presente frequentemente em diversos meios de comunicação, como programas de rádio e televisão, jornais, revistas, artigos e livros. Seu significado no dicionário é definido como “Qualidade, característica ou condição de sustentável” (SUSTENTABILIDADE, 2021, *online*), o que permite deduzir que sustentabilidade é uma condição/ação que possui características e qualidades próprias.

Foi na Alemanha que surgiu, pela primeira vez, a preocupação em usar as florestas de forma responsável, visto que as madeiras das árvores eram empregadas para obter carvão vegetal, construir casas, barcos e móveis e sustentar tantas outras atividades em muitos países europeus e que as florestas de Portugal e Espanha, maiores potências marítimas da época,

começaram a desaparecer (BOFF, 2017). Nessa conjuntura, no ano de 1713, o capitão Hans Carl Von Carlowitz tratava justamente sobre a sustentabilidade das florestas, um marco que deu início ao pensamento acerca do manejo das florestas para fazer que aquelas áreas desmatadas pudessem ser fornecedoras de recursos como “[...] madeira, e assim garantir que não faltaria esta matéria prima para as gerações futuras” (GARCIA, 2019, p. 9).

Etimologicamente, a palavra sustentabilidade vem do latim *sustentare* (que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar e cuidar) (LASSU, 2021) e, atualmente, é bastante utilizada quando se fala sobre desenvolvimento sustentável. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são um binômio difícil de conceituar, devido ao fato de estarem presentes em diferentes contextos econômicos, ecológicos e sociais, fazendo referência, por vezes, a questões políticas e institucionais (LEZANA *et al.*, 2017). Entretanto, ainda assim ocupam um papel de destaque quando o assunto é a exploração do planeta, forçando-nos não somente a enxergar os acontecimentos históricos ligados a esse aspecto, como o desaparecimento das florestas de Portugal e da Espanha, mas também a preservar o futuro das próximas gerações (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1987).

Em meio a tais preocupações, em 1972, ocorreu a Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo pela Organização das Nações Unidas (ONU). Como resultado dessa importante conferência, construiu-se o Relatório Brundtland, no qual aparece a expressão “desenvolvimento sustentável”, aludindo à habilidade humana de atender às necessidades da atualidade, sem impactar, negativamente, o desenvolvimento das gerações futuras (ONU, 1987). Percebe-se, assim, que o conceito de desenvolvimento sustentável presente no Relatório Brundtland é quase uma paráfrase do que discutia Hans Carl Von Carlowitz séculos antes.

Nesse contexto, a ciência da sustentabilidade surge, institucionalmente, por meio da vinculação ao “ambiental”. Atualmente, con-

tudo, sabe-se que outras dimensões são necessárias para a garantia de um futuro sustentável às próximas gerações: social, econômica e cultural.

### 2.3 COVID-19

Identificado na província de Hubei, na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, a COVID-19 é uma doença causada por um retrovírus da família Coronaviridae, o SARS-CoV-2 (CICILINI *et al.*, 2020). Com a divulgação maciça nos meios de comunicação e a repercussão global da doença, esta passou a ser nomeada, segundo o Comitê Internacional do Grupo de Estudo em Coronavírus, como Síndrome Respiratória Aguda Grave por Coronavírus 2 (SARS-CoV 2) (VERAS, 2020) por sua semelhança com outras duas condições causadas por subtipos de coronavírus: a Síndrome Respiratória Aguda Grave por Coronavírus (SARS-CoV) e a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS-CoV) (ATHER *et al.*, 2020; GUO *et al.*, 2020).

De acordo com Guo *et al.* (2020), até o momento, são conhecidas seis cepas de coronavírus diferentes, das quais quatro provocam sintomas semelhantes a resfriados, e duas provocam grave infecção respiratória (GUO *et al.*, 2020). Todas de fácil contágio, devido à sua alta transmissibilidade por meio de aerossóis provenientes de tosse e espirros ou, ainda, por meio de contato direto por toque em superfícies contaminadas, haja vista que esse vírus possui sobrevivência em diferentes superfícies, tais como plástico (até três dias), aço inoxidável (até três dias) e papelão (até um dia), o que favoreceu o aumento do contágio em níveis globais (CASCELLA *et al.*, 2020). A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que o novo coronavírus tenha infectado, aproximadamente, 102 milhões de pessoas, causando em torno de 2 milhões de mortes globalmente. No Brasil, as fontes governamentais relatam, aproximadamente, nove milhões de casos de infecção, com mortes próximas de 225 mil pessoas (BRASIL, 2021).

Perante tais condições, os impactos dessa pandemia extrapolam os limites da saúde e atingem, também, o contexto socioeconômico e geopolítico. Assim, é possível verificar seu impacto direto na vida das pessoas e das empresas, posto que ainda não há uma medicação comprovada cientificamente que atue na prevenção ou no combate ao coronavírus. Em meio a esse cenário, uma das medidas tomadas por governos e entidades responsáveis ao redor do mundo foi o isolamento ou distanciamento social, com a utilização de máscaras quando da necessidade de quebra de isolamento para serviços essenciais (hospitais, farmácias e supermercados) (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020), até que ocorra o desenvolvimento de vacinas para a imunização da população. É importante ressaltar, também, que essas medidas ocorreram por intermédio da adaptação de protocolos de saúde formulados anteriormente pela OMS, uma vez que esse evento não possui precedentes na história (OMS, 2015; OPAS, 2006).

De acordo com o Ministério da Economia, é correto afirmar que a pandemia impactou diretamente a economia brasileira, pois, durante o segundo semestre de 2020, o valor estimado de perda imediata semanal foi de 20 bilhões de reais (BRASIL, 2020). Ao encontro disso, uma pesquisa online realizada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) juntamente com a FGV (Fundação Getúlio Vargas), entre o período de 20/11/2020 a 24/11/2020, sobre o impacto da pandemia nas pequenas empresas evidenciou que uma em cada quatro empresas não tem condições de realizar investimentos em 2021, e que 68% dos pequenos negócios estão com dívidas – desse montante, 45% advêm de empréstimos bancários, e 15%, de impostos e taxas. Portanto, é visível que a pandemia de COVID-19 causa sérios impactos não somente para o ser humano, mas também para o meio empresarial e econômico, o que pode ser verificado, por exemplo, pelo fato de, aproximadamente, 25% das empresas estarem com problemas de negativação de CPF/CNPJ nos órgãos responsáveis (SEBRAE, 2020).



### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa na aplicação da técnica da bibliometria e qualitativa na análise de conteúdo dos documentos analisados. Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória no que concerne à busca de documentos que abordam inovação, COVID-19 e sustentabilidade de negócios, e descritiva no que diz respeito à interpretação e apresentação das análises. Em relação ao procedimento técnico, pauta-se na pesquisa bibliográfica e, em relação à técnica, na análise de conteúdo conforme propõe Bardin (2011).

A análise documental é uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de uma base de dados, sendo uma operação ou um conjunto de operações que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar sua consulta e referência em estados ulteriores (BARDIN, 2011). Além disso, a análise documental objetiva dar forma conveniente à informação contida nos documentos avaliados (BARDIN, 2011).

Quanto ao método para o levantamento bibliográfico, foram empregadas as três leis da bibliometria (Lotka, Bradford e Zipf) para a busca de pesquisas relacionadas ao COVID-19. Conforme Fonseca (1986), em todos os campos do conhecimento, a medida configura uma forma superior de abordagem, sendo cabível constituir,

em um conjunto coordenado, denominado bibliometria, as medidas relativas a objetos, fenômenos, fatos, relações ou leis. A bibliometria consiste, portanto, em um conjunto de leis e princípios empíricos que colaboram para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação (PRITCHARD, 1969).

Atualmente, as principais leis da bibliometria são a Lei de Lotka, que indica a produtividade científica de autores (LOTKA, 1926); a Lei de Bradford, que mede a produtividade de periódicos (BRADFORD, 1934); e a Lei de Zipf, que é definida pela frequência de palavras (ZIPF, 1949). Assim, as pesquisas bibliométricas permitem mensurar índices de produção acadêmica por meio de análises baseadas na lei de dispersão do conhecimento científico e de distribuição e frequência das palavras. Para a busca de artigos, a serem analisados neste estudo, selecionou-se a base de dados *Web of Science*, e as buscas foram realizadas por rodadas com termos inseridos com e sem aspas, bem como com operadores booleanos.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A busca por artigos foi realizada na base de dados *Web of Science*, por meio das palavras-chave “COVID-19” e “Coronavírus”, entre aspas e com o operador booleano “and”. Essa busca resultou em 27.191 documentos (figura 1), 26.976 publicados no ano de 2020, e 452, no ano de 2021.

Figura 1 - Resultado busca geral - Lei de Zipf

The screenshot displays the 'Web of Science' search results interface. At the top, it shows the search criteria: 'TOPIC (covid-19) AND TOPIC (coronavirus)'. The results are sorted by 'Date'. The first result is a paper titled 'Structural Perspective on Molecular Interaction of IgG and IgA with Spike and Envelope Proteins of SARS-CoV-2 and Its Implications to Non-Specific Immunity' by Khan, Muhammad Kalim Ahmad; Pokharkar, Nutan Babasaheb; Al-Khodairy, Fahad M., et al. published in 'BIOINTERFACE RESEARCH IN APPLIED CHEMISTRY' Volume 11, Issue 3, Pages 20923-20929, June 15, 2021. The second result is 'Heterocyclic Compounds of some Natural Products as Anti Covid-19: Iranian Plants and Natural'.

Fonte: Web of Science (2021).

Aplicado o filtro de área “business”, a busca resultou em 64 artigos, dos quais 57 puderam ser acessados e interpretados em virtude de estarem disponíveis para *download* na base de dados. Esse resultado quantitativo reforça a relevância do tema em nível internacional.

Quanto à Lei de Lotka, que indica a produtividade científica de autores, nota-se destaque da autora Ratten, com cinco artigos publicados durante o ano de 2020 relacionados à gestão e ao coronavírus.

Tabela 1 - Lei de Lotka

Autor	Quantidade de artigos	% de 64
RATTEN, V	5	7.576
CAMBA, AC	2	3.030
CAMBA, AL	2	3.030
ZHANG, X	2	3.030
ADHIKARY, A	1	1.515

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Quanto à Lei de Bradford, que mede a produtividade de periódicos, destaca-se o periódico *Emerging Markets Finance and Trade*, com nove artigos publicados em 2020, seguido do *Journal of Asian Finance Economics and Business*, com cinco artigos publicados, conforme tabela 2. Os artigos, após filtro, foram classificados levando em consideração título, autores, ano de publicação, tema, abordagem metodológica, objetivo, metodologia e resultados.

Tabela 2 - Lei de Bradford

Revista	Quantidade de artigos	% de 64
EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE	9	13.636
JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS	5	7.576
FRONTIERS OF BUSINESS RESEARCH IN CHINA	4	6.061
FRONTIERS OF BUSINESS RESEARCH IN CHINA	4	6.061
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	4	6.061
ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES	2	3.030
GENDER IN MANAGEMENT	2	3.030
INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR RESEARCH	2	3.030
JOURNAL OF BUSINESS AND TECHNICAL COMMUNICATION	2	3.030
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2	3.030

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Criou-se, então, uma planilha para análise dos 64 artigos, contendo título, autores, ano, tema, abordagem, metodologia, objetivo e resultados. Por meio disso, foi possível notar que três desses artigos foram publicados em 2021 e que 61 foram publicados em 2020 e que quatro artigos foram publicados por Ratten (2020), autora que se destacou na busca realizada em relação a publicações sobre COVID-19 na área de negócios. Quanto ao tema, três artigos abordam a palavra “influência”, a fim de demonstrar a relevância das mudanças vividas pelas organizações; sete artigos abordam a expressão “impacto da pandemia/COVID-19”, o que evidencia o impacto que a pandemia causou nos negócios; e três artigos abordam a palavra “inovação” para indicar o tema de pesquisa. Observa-se, ainda nos artigos, que termos como “resiliência”, “oportunidades”, “gerenciamento”, “crise”, “adaptação”, “investimentos”, “desinformação” e “empréstimos” dizem respeito a vivências, ações e situações vividas pelas organizações ante o desafio diário de manter seu negócio.

Quanto à abordagem metodológica, 21 artigos aplicaram pesquisa quantitativa, 32 aplicaram pesquisa qualitativa, e 11 artigos aplicaram pesquisa qualitativa e quantitativa. Evidencia-se, ainda, que estudos documentais (39), estudos de caso (13) e pesquisas por *survey* (12) foram os preferidos para medir as organizações.

Ao analisar os objetivos e resultados das pesquisas, pode-se identificar alguns aspectos relevantes para manter os negócios em operação. São eles inovação em serviços, que teve destaque mundial para manter os negócios atuantes, auxiliando os consumidores que necessitam de agilidade e praticidade, assim como mantendo os empregos e evitando o fechamento de empresas (MELE; RUSSO-SPE-NA; KAARTEMO, 2020); arranjos de trabalho flexíveis durante o bloqueio, que mediarão a relação entre o empregador e o suporte de tecnologia da informação; e produtividade dos funcionários (ATIKU; JEREMIAH; BOA-TENG, 2020). Com um processo adaptativo, a pandemia COVID-19 transformou-se em um contexto “normal” para a população, o que confunde o estágio tradicional de término da crise e faz que as estratégias adotadas por pequenas empresas incluam práticas flexíveis de recursos humanos (RH), redução de custos, melhoria das relações com os clientes e uso de esquemas de apoio governamental (SCHERER; VOE-GTLIN, 2020). Embora essas estratégias sejam eficazes em curto prazo, as empresas precisam atentar à diversidade e ao aprendizado de longo prazo (ALVES *et al.*, 2020).

Mihai *et al.* (2020) afirmam que o trabalho durante a pandemia gerou estresse e fadiga adicionais, mas teve influência positiva na relação trabalho-família e na produtividade, e que contadores profissionais se adaptaram rapidamente ao trabalho a distância. A percepção do trabalho dos respondentes nessa pesquisa foi influenciada pelas seguintes variáveis: idade dos respondentes, cidade onde trabalham, forma de exercício da profissão (empregado ou autônomo) e porte da empresa em que trabalham. O trabalho doméstico com a alimentação da família, durante a pandemia, conforme Swan (2020), reproduziu as desigualdades e hierarquias raciais, de classe e de gênero.

Para Al-Mansour e Al-Ajmi (2020), houve um impacto que a pandemia de COVID-19 trouxe para as empresas e para as pessoas no mundo. Ao encontro disso, Villaseca, Navío-Marco e Gimeno (2020) e Liu, Lee e Lee

(2020) evidenciam altas taxas de desemprego e a necessidade de pessoas e empresas se reinventarem para continuarem competitivas ou, em alguns casos, sobrevivendo, bem como o sofrimento de um grupo em particular com os impactos da doença: as mulheres, posto que tiveram menor atividade empreendedora que os outros grupos. Por outro lado, as pesquisas sobre o tema indicam que projetos de caridade, recursos de tecnologia da Internet, recursos de plataformas de mídia social e religiosidade foram motivações significativas que influenciaram doações online relacionadas à COVID-19 (BIN-NASHWAN; AL-DAIHANI, 2020).

Tratando-se de resultados financeiros, foi verificado um declínio na eficiência dos mercados cambiais durante o surto de COVID-19 e efeitos heterogêneos na força da multifractalidade dos retornos da taxa de câmbio (ASLAM *et al.*, 2020). Além disso, sob o impacto da pandemia, muitos fatores em diferentes níveis, tais como recursos financeiros insuficientes, baixa capacidade de informatização e falta de coordenação com empresas focais, reduziram a expectativa dos prestadores de serviços financeiros de financiar as pequenas e médias empresas (SONG; YANG; TAO, 2020). Acredita-se, contudo, que o achatamento da curva de infecções por coronavírus auxiliará a reduzir a incerteza entre os investidores (HAROON; RIZVI, 2020), uma vez que a volatilidade do mercado foi exacerbada pelo sentimento de medo como resultado de um aumento no interesse de pesquisas sobre coronavírus (CHEN; LIU; ZHAO, 2020).

As pesquisas indicam, ainda, que houve uma queda significativa no consumo das famílias durante o período do surto de COVID-19, principalmente das famílias residentes em áreas, já que as residentes em áreas rurais foram menos afetadas. Além disso, evidenciam que o pagamento móvel promoveu o consumo doméstico urbano durante a pandemia, aspecto que, nas famílias rurais, permanece inalterado (LIU; PAN; YIN, 2020). Dessa forma, percebe-se que os consumidores terão de se adaptar a essa economia sem contato, com menos cadeias de suprimentos de baixo custo

e ênfase adicional nos níveis de serviço, e que os governos deverão reforçar o foco na cadeia de abastecimento da saúde, aumentando os gastos nos setores de saúde e assistência social. Ademais, as investigações demonstram que, quanto mais longa, mais concentrada, menos transparente e mais sensível ao preço for a cadeia de suprimentos, mais desafiadora será a adaptação às novas realidades pós-pandêmicas (SCHERER; VOGTLIN, 2020; FONSECA; AZEVEDO, 2020).

No que concerne aos empreendedores, embora sejam resilientes por natureza, a crise de COVID-19 levou a desafios específicos enfrentados na adaptação ao novo ambiente. Esses desafios podem estar relacionados ao modo como os empreendedores respondem à incerteza, sendo flexíveis, mas também ao suporte de um ambiente de ecossistema empreendedor (RATTEN, 2020a). Além disso, a pandemia de COVID-19, mesmo constituindo uma tragédia global, deve ser usada como uma experiência de aprendizagem para repensar um futuro melhor, social e ambientalmente mais responsável (FENWICK; MCCAHERY; VERMEULEN, 2020).

Em tese, atitudes como assumir riscos e manter o foco na inovação estão significativamente maiores após o aparecimento de COVID-19, enquanto a proatividade não sofreu mudanças significativas. A relação entre empreendedorismo esportivo e qualidade do serviço, embora continue sendo positiva após o surgimento da pandemia, era mais forte antes da crise (ESCAMILLA-FAJARDO *et al.*, 2020).

No que diz respeito ao campo da comunicação informal, dados sugerem que o apoio social obtido pelos funcionários pode desempenhar um papel compensatório para a necessidade de contar com a comunicação formal para reduzir as incertezas durante a crise (CHAROENSUKMONGKOL; PHUNGSOONTHORN, 2020). Dessa forma, as empresas precisam revisar suas estratégias durante a crise atual de COVID-19, incluindo ações como: apoio ao comprometimento financeiro dos recursos humanos, formação de equipes multifuncionais

e conexão com suas cadeias de abastecimento, investimento em responsabilidade social corporativa, e aumento de esforços em relação a parcerias (AL-MANSOUR; AL-AJMI, 2020).

Foram observados, também, os efeitos de COVID-19 na fabricação, na distribuição e no varejo das cadeias de suprimentos globais de muitos produtos e serviços que tiveram de ser direcionados para uma necessidade extrema de estratégias voltadas para o futuro (SHARMA; ADHIKARY; BORAH, 2020). Com isso, percebe-se que gerenciar a crise de COVID-19 é e continuará sendo difícil para a educação empreendedora, devido à necessidade de exemplos práticos, o que pode levar à ampliação do uso de realidade aumentada e da inteligência artificial para simular o ambiente real (RATTEN, 2020b) e, com isso, aumentar o conhecimento acumulado e a preparação para futuras crises, mesmo contrariando toda a lógica vista até hoje, a qual prevê que são as diferenças entre as empresas que aumentam sua competitividade. Nesse sentido, Crick e Crick (2020) afirmam que, no pós-pandemia, a colaboração pode ser uma forte tendência entre concorrentes, desenhando-se, assim, um novo modelo de negócio que irá envolver as empresas, primeiro, verticalmente, de modo que as mais bem estabelecidas ajudem as menos favorecidas como uma estratégia para a manutenção do mercado durante o período de retração advindo da crise de COVID-19, e, em um segundo momento, horizontalmente, de maneira que os próprios concorrentes se auxiliem.

Essa visão defendida pelos autores se baseia no fato de que os relacionamentos de alta qualidade entre as organizações, o que pode incluir os concorrentes diretos, são capazes de afetar, positivamente, o desempenho da empresa que oferece suporte. Tal modalidade de relação já é estudada há muito tempo sob outro formato: o *benchmarking* (LEIBFRIED; MCNAIR, 1994). Todavia, sua nova versão envolve as empresas de uma forma mais profunda e mais colaborativa, em vez de apenas observativa, como se tinha até o momento, e prevê que, para sobreviver, as empresas precisam desen-

volver negócios resilientes, tornando-se mais resistentes a qualquer forma de ataque. Desse modo, as organizações devem prosseguir com o desenvolvimento de estratégias baseadas em serviços, ofertando produtos e serviços digitais e mantendo seus conhecimentos industriais e sua posição adquirida em décadas de competição, sob o domínio da engenharia (RAPACCINI *et al.*, 2020).

Tendo isso em vista, pode-se criar uma analogia com o modelo de gestão de conhecimentos e competências erigido por Takeuchi e Nonaka (1997) e praticado internamente nas empresas, para o mercado global. Nesse modelo, as organizações equivaleriam às pessoas, e estas compartilham seu conhecimento de forma a melhorar todo o sistema, não retendo sua *expertise* e seus esforços apenas para si mesmas. Tal perspectiva expressa o que defendem Crick e Crick (2020) ao proporem um novo termo: cooperação.

Um exemplo dessa nova ideação pode ser visto nas Empresas Randon (2021), na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, que fomentam a instalação de *startups* dentro de seu parque fabril como forma de cooperação mútua, mas também de impulsionar a venda de serviços para suas empresas. Enquanto as Empresas Randon cedem espaço e *expertise*, a nova firma propõe soluções inovadoras e adequadas àque-la realidade. Assim, a nova empresa ganha com a venda do serviço/produto, com o acúmulo de conhecimento e com a visibilidade, e a matriz ganha com a solução do seu problema sem perder o foco no cliente final.

Uma causa dessa adaptação de estratégia das empresas e da mudança desses modelos mentais de negócios pode residir nos clientes. A necessidade de não apenas satisfazer o cliente, mas também de surpreendê-lo, como ilustram Kotler e Keller (2006), força as empresas a estarem sempre revendo suas estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Nesse período em que se percebe uma mudança drástica no modelo de consumo, de vendas e de necessidades do próprio mercado por mais artigos de proteção, bem como por

formas diferenciadas de entrega e produção, torna-se plausível a estratégia de competição como uma forma de as organizações se manterem vivas no cenário global.

Além disso, sabe-se que a pandemia e suas reverberações sociais e econômicas estão provocando desafios particularmente importantes para as empresas familiares (CHIA *et al.*, 2020), fazendo que diversas empresas, de todos os setores e de todos os tamanhos, precisem adaptar seus modelos de negócios devido a mudanças nas condições ambientais em um pequeno período de tempo (KRAUS *et al.*, 2020). Nesse cenário, em que os consumidores estão mudando de perfil rapidamente, os profissionais de marketing devem estar atentos a essas mudanças a fim de propor soluções satisfatórias (ZWANKA; BUFF, 2020). Tais soluções de marketing construídas em processos de negócios centrais podem ser classificadas em três categorias: 1) incorporadas no processo de gestão de desenvolvimento de produto (ampliando as linhas de produtos para atender às necessidades urgentes, expandindo as linhas de produtos para atender às necessidades urgentes e ajustando os produtos proativamente para as necessidades emergentes); 2) construídas sobre o processo de gestão da cadeia de abastecimento (coordenando fornecedores para atender à demanda crescente e migrando para canais de distribuição digital e solidariedade com os membros da cadeia de abastecimento); e 3) relacionadas ao processo de gestão de relacionamento com o cliente (investindo em publicidade e promoção, fazendo venda cruzada para clientes existentes e propiciando suporte aos clientes) (KANG; DIAO; ZANINI, 2020).

## 5 CONCLUSÃO

A abertura para a inovação e a conscientização acerca desse conceito pode acelerar o processo de inovação interna e permitir que as empresas aproveitem o conhecimento de outras pessoas que estão dentro da organização (LIU; LEE; LEE, 2020; CHESBROUGH, 2020). Nesse cenário, a sustentabilidade virá

da capacidade de os empreendedores planejam seus passos de forma segura, considerando vários cenários socioeconômico-políticos, o que permitirá que uma série de empreendimentos seja iniciada para abordar as preocupações dos consumidores sobre a crise na saúde (RATTEN, 2020c).

Por meio da caracterização dos artigos analisados nesta pesquisa, pode-se concluir que a inovação para a sustentabilidade dos negócios foi uma prática necessária e, em alguns casos, um diferencial competitivo. Assim, empresas que já possuíam *e-commerce* de seus produtos e serviços puderam maximizar suas vendas perante as novas necessidades de não contato físico com os clientes. Outro exemplo consiste no setor da educação, um dos que mais tiveram de se adaptar ao contexto virtual, que vinha sendo oferecido somente na graduação e em cursos livres.

Desse modo, a temática da inovação e da sustentabilidade abordada nesta investigação está diretamente relacionada a ações de sobrevivência e mudança nos negócios, executadas pelas organizações para atender aos clientes habituais e possíveis novos clientes. Conclui-se, então, que o levantamento bibliométrico realizado propiciou um panorama de pesquisas acerca das consequências do COVID-19 na gestão de negócios, especialmente no que concerne ao impacto na vida das pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, nos campos de possibilidades inovativas como ferramentas para a manutenção da sustentabilidade em períodos de crise.

No entanto, os resultados obtidos evidenciam, também, a falta de estudos mais aprofundados sobre crises pandêmicas, como a vivida com o COVID-19, devido a essas crises serem raras na história global. Os estudos existentes têm, na sua maioria, o ambiente hospitalar como foco, o que indica uma lacuna para futuras pesquisas, bem como para a busca de padrões e formas de diminuir as taxas de mortalidade e os impactos negativos de epidemias na vida das pessoas e das organizações.

## REFERÊNCIAS

- AL-MANSOUR, Jarrah F.; AL-AJMI, Sanad A. Coronavirus 'COVID-19' – Supply Chain Disruption and Implications for Strategy, Economy, and Management. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Korea, v. 7, n. 9, p. 659-672, 30 set. 2020. Korea Distribution Science Association. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.659>. Disponível em: <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031430.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- ALVES, Jose C. *et al.* Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. **Frontiers of Business Research in China**, Macao, China, v. 14, n. 1, p. 1-23, dez. 2020. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>. Disponível em: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7734390/pdf/11782\\_2020\\_Article\\_94.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7734390/pdf/11782_2020_Article_94.pdf). Acesso em: 27 jan. 2020.
- ASLAM, Faheem *et al.* On the efficiency of foreign exchange markets in times of the COVID-19 pandemic. **Technological Forecasting and Social Change**, Rennes, v. 161, p. 1-32, dez. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120261>. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID3632921\\_code1327607.pdf?abstractid=3632921&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3632921_code1327607.pdf?abstractid=3632921&mirid=1). Acesso em: 27 jan. 2020.
- ATIKU, Sulaiman O.; JEREMIAH, Andrew; BOATENG, Frank. Perceptions of flexible work arrangements in selected African countries during the coronavirus pandemic. **South African Journal of Business Management**, South Africa, v. 51, n. 1, p. 1-10, 15 dez. 2020. AOSIS. <http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.2285>. Disponível em: <https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/2285/1687>. Acesso em: 15 dez. 2020.

- ATHER, A. *et al.* Coronavirus Disease 19 (COVID-19): Implications for Clinical Dental Care. **J. Endod.**, p.1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joen.2020.03.008>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIN-NASHWAN, Saeed Awadh; AL-DAIHANI, Meshari. Fundraising campaigns via social media platforms for mitigating the impacts of the COVID-19 epidemic. **Journal of Islamic Marketing**, 11 nov. 2020. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jima-07-2020-0200>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é - o que não é**. Porto Alegre: Vozes Limitada, 2017.
- BRADFORD, S. C. Sources of information on specific subjects. **Engineering**, v. 137, p. 85-86, 1934.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Painel COVID-19**. Brasília. 2021. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 1 fev. 2021.
- BRASIL. Ministério da Economia. Nota Informativa Impactos Econômicos da COVID-19 (13/05/2020): Impactos Econômicos da COVID-19 (13/05/2020). *In: Nota Informativa - Impactos Econômicos da COVID-19 (13/05/2020)*. 13 maio 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2020/nota-impactos-economicos-da-covid-19.pdf/view>. Acesso em: 4 fev. 2021.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, ago. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000400372&script=sci\\_arttext&tlng=pt#B35](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000400372&script=sci_arttext&tlng=pt#B35). Acesso em: 30 jan. 2020.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dalcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymará Educação, 2011.
- CASCELLA, M. *et al.* **Features, Evaluation and Treatment Coronavirus (COVID-19)**. 2020. Text.
- CHAROENSUKMONGKOL, Peerayuth; PHUNGSOONTHORN, Tipnuch. The Interaction Effect of Crisis Communication and Social Support on The Emotional Exhaustion of University Employees during the COVID-19 Crisis. **International Journal of Business Communication**, Bangkok, p. 1-18, 2020. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488420953188>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2329488420953188>. Acesso em: 27 jan. 2020
- CHEN, Conghui; LIU, Lanlan; ZHAO, Ningru. Fear Sentiment, Uncertainty, and Bitcoin Price Dynamics: the case of covid-19. **Emerging Markets Finance and Trade**, Nanjing, v. 56, n. 10, p. 2298-2309, 2020. <http://dx.doi.org/10.1080/1540496x.2020.1787150>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1540496X.2020.1787150>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- CHESBROUGH, Henry. To recover faster from Covid-19, open up: managerial implications from an open innovation perspective. **Industrial Marketing Management**, Rome, v. 88, p. 410-413, 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985012030300X/pdf?md5=37a80e-d5b048da115fd19ce0f79381e0&pid=1-s2.0-S001985012030300X-main.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- CHIA, Ricky Chee-Jiun *et al.* Daily new covid-19 cases, the movement control order, and malaysian stock market returns. **International Journal of Business and Society**, Malaysia, v. 21, n. 2, p. 553-568, 2020.. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120261>.

- Disponível em: <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol21-no2-paper4.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- CICILINI, André Luiz *et al.* Caso clínico: tromboembolismo pulmonar secundário em um paciente com covid-19. **Medicina (Ribeirão Preto)**, v. 53, n. 3, p. 313-320, 14 out. 2020. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2176-7262.v53i3p313-320>.
- CRICK, James M.; CRICK, Dave. Coopetition and COVID-19: collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 206-213, 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- EMPRESAS RANDON (Caxias do Sul). **Inovação**: para nós, o futuro é oportunidade. 2021. Disponível em: <https://www.randon.com.br/pt/inovacao/>. Acesso em: 28 jan. 2021.
- ESCAMILLA-FAJARDO, Paloma *et al.* Effects of the COVID-19 Pandemic on Sports Entrepreneurship. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 84931-12, 15 out. 2020. <http://dx.doi.org/10.3390/su12208493>.
- FENWICK, Mark; MCCAHERY, Joseph A.; VERMEULEN, Erik P. M. Will the World Ever Be the Same After COVID-19? Two Lessons from the First Global Crisis of a Digital Age. **European Business Organization Law Review**, Tilburg, p. 1-21, 10 set. 2020. <http://dx.doi.org/10.1007/s40804-020-00194-9>. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40804-020-00194-9.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- FONSECA, Edson Nery da. **Bibliometria**: teoria e prática. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1986.
- FONSECA, Luis Miguel; AZEVEDO, Américo Lopes. COVID- 19: outcomes for global supply chains. **Management & Marketing. Challenges For The Knowledge Society**, Porto, v. 15, n. 1, p. 424-438, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0025>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- GARCIA, Flávio Augusto de Oliveira. **Introdução a Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável**. Guarapuava: Unicentro, 2019. Disponível em: [http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1660/1/GARCIA\\_Intro\\_Gestao\\_Ambiental\\_e\\_Developolvimento\\_Sustentavel.pdf](http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1660/1/GARCIA_Intro_Gestao_Ambiental_e_Developolvimento_Sustentavel.pdf). Acesso em: 25 jan. 2021.
- GUO, Y. R. *et al.* The origin, transmission and clinical therapies on coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak – an update on the status. **Military Medical Research**, v. 7, p. 11, 2020.
- HAROON, Omair; RIZVI, Syed Aun R. Flatten the Curve and Stock Market Liquidity – An Inquiry into Emerging Economies. **Emerging Markets Finance and Trade**, Lahore, v. 56, n. 10, p. 2151-2161, 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/1540496x.2020.1784716>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1540496X.2020.1784716>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- INOVAÇÃO. *In*: DICIO. **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/trabalho/>. Acesso em: 3 fev. 2021.
- KANG, Jun; DIAO, Zihe; ZANINI, Marco Tullio. Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. **Marketing Intelligence & Planning**, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/mip-05-2020-0217>.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson, 2006.



- KRAUS, Sascha *et al.* The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 5, p. 1067-1092, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/ijeb-04-2020-0214>.
- LASSU. **Departamento de Engenharia da Computação e Sistemas Digitais**. Disponível em: <http://www.lassu.usp.br/sustentabilidade/conceituacao/#:~:text=A%20palavra%20%E2%80%9Csustent%C3%A1vel%E2%80%9D%20prov%C3%A9m%20do,exibida%20por%20algu%20ou%20algu%C3%A9m>. Acesso em: 1 fev. 2021
- LEIBFRIED, Kathleen H. J.; MCNAIR, C. J. **Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas *et al.* **Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade: origem, evolução e tendências**. Florianópolis: Lempi, 2017. Disponível em: [https://lempi.ufsc.br/files/2017/01/Ebook\\_completo\\_150117-1.pdf](https://lempi.ufsc.br/files/2017/01/Ebook_completo_150117-1.pdf). Acesso em: 1 fev. 2021.
- LIU, Taixing; PAN, Beixiao; YIN, Zhichao. Pandemic, Mobile Payment, and Household Consumption: micro-evidence from China. **Emerging Markets Finance And Trade**, Beijing, v. 56, n. 10, p. 2378-2389, 2020. <http://dx.doi.org/10.1080/1540496x.2020.1788539>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1540496X.2020.1788539>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- LIU, Y., LEE, J. M.; LEE, C. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. **Asian Bus Manage**, v. 19, 277-297, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- LOTKA, Alfred. J. The frequency of distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.
- MELE, Cristina; RUSSO-SPENA, Tiziana; KAARTEMÖ, Valtteri. The impact of coronavirus on business: developing service research agenda for a post-coronavirus world. **Journal of Service Theory and Practice**, 15 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/jstp-07-2020-0180>.
- MIHAI, Florin *et al.* Heavy Work Investment for the Accounting Profession in Romania at Time of Coronavirus Pandemic. The AMFI-TEATRU ECONOMIC journal. **Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania**, v. 22, p. 1120-1120, 2020.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OECD. **Manual de Oslo. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, Luxembourg: OECD Publishing, 2005.
- OECD/Eurostat. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018.
- ONU (UNITED NATIONS). Department Of Economic And Social Affairs | Sustainable Development. **Report of the World Commission on Environment and Development: our common future**. Our Common Future. 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS); WAR TRAUMA FOUNDATION; VI-SÃO GLOBAL INTERNACIONAL. **Primeiros Cuidados Psicológicos: guia para trabalhadores de campo**. Genebra: OMS, 2015.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). **Proteção da saúde mental em Situações de Epidemia**. Tradução do original em espanhol. Organização Pan-Americana de Saúde. 2006. Disponível em: <https://www>.

- paho.org/hq/dmdocuments/2009/Protecao-da-Saude-Mental-em-Situacoes-de-Epidemias-Portugues.pdf. Acesso em: 24 jan. 2021.
- PRITCHARD, Alan. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.
- RAPACCINI, Mario *et al.* Navigating disruptive crises through service-led growth: the impact of covid-19 on italian manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**, Italy, v. 88, p. 225-237, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120304247/pdf?md5=9545e3706b2d6f452ba6655cdad444a9&pid=1-s2.0-S0019850120304247-main.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- RATTEN, Vanessa. Coronavirus (Covid-19) and the entrepreneurship education community. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 14, n. 5, p. 753-764, 12 ago. 2020a. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jec-06-2020-0121>
- RATTEN, Vanessa. Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. **Journal of Entrepreneurship In Emerging Economies**, 2020b. <http://dx.doi.org/10.1108/jee-06-2020-0163>
- RATTEN, Vanessa. Coronavirus and international business: an entrepreneurial ecosystem perspective. **Thunderbird International Business Review**, Victoria, v. 62, n. 5, p. 629-634, 2020c. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/tie.22161>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/tie.22161>. Acesso em: 27 jan. 2020
- RELATÓRIO BRUNDTLAND (1987). **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. United Nations General Assembly document A/42/427.
- SEBRAE. O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios: 9ª edição. In: SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios: 9ª edição**. 2020. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Impacto-coronav-C3%ADrus-nas-MPE-9%C2%AAedicao\\_DI-RETORIA-v4.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Impacto-coronav-C3%ADrus-nas-MPE-9%C2%AAedicao_DI-RETORIA-v4.pdf). Acesso em: 4 fev. 2021.
- SHARMA, Amalesh; ADHIKARY, Anirban; BORAH, Sourav Bikash. Covid-19's impact on supply chain decisions: strategic insights from nasdaq 100 firms using twitter data. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 443-449, set. 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.035>
- SCHERER, Andreas Georg; VOEGTLIN, Christian. Corporate Governance for Responsible Innovation: approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 2, p. 182-208, maio 2020. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2017.0175>.
- SONG, Hua; YANG, Yudong; TAO, Zheng. How different types of financial service providers support small- and medium- enterprises under the impact of COVID-19 pandemic: from the perspective of expectancy theory. **Frontiers Of Business Research In China**, Beijing, v. 14, n. 1, p. 1-27, 2020. Disponível em: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7753105/pdf/11782\\_2020\\_Article\\_95.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7753105/pdf/11782_2020_Article_95.pdf). Acesso em: 27 jan. 2020.
- SUSTENTABILIDADE. In: MICHAELIS. Dicionário brasileiro da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/sustentabilidade/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SWAN, Elaine. COVID-19 foodwork, race, gender, class and food justice: an intersectional feminist analysis. **Gender In Management**, Brighton, v. 35, n. 7/8, p. 693-703, nov. 2020. DOI 10.1108/GM-08-2020-0257. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1754-2413/vol/35/iss/7/8>. Acesso em: 28 jan. 2021.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

VERAS, Pedro Jesse Lima. **Cuidados e percepções frente à transmissão da COVID-19 na população do estado do Ceará**. 2020. 61 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Odontologia) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2020. Disponível em: <https://uol.unifor.br/oul/conteudosite/F10663420201021123502149721/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

VILLASECA, David; NAVÍO-MARCO, Julio; GIMENO, Ricardo. Money for female entrepreneurs does not grow on trees: start-ups financing implications in times of covid-19. **Journal of Entrepreneurship In Emerging Economies**, p. 1-23, 10 dez. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jeee-06-2020-0172>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/publications-detail/mental-health-and-psychosocial-considerations-during-the-covid-19-outbreak>. Acesso em: 2 fev. 2021.

ZIPF, G. K. **Human behavior and the principle of least effort**. Cambridge, Ma: Addison Wesley, 1949.

ZWANKA, Russell J.; BUFF, Cheryl. COVID-19 Generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the covid-19 pandemic. **Journal of International Consumer Marketing**, Michigan, v. 33, n. 1, p. 58-67, 2020. <http://dx.doi.org/10.1080/08961530.2020.1771646>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08961530.2020.1771646>. Acesso em: 27 jan. 2020.

## COMPETÊNCIAS GERAIS REQUERIDAS AOS PROFISSIONAIS DA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA PROPOSTA PARA TRABALHADORES DO SETOR INDUSTRIAL

## GENERAL SKILLS REQUIRED FOR PROFESSIONALS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION SOCIETY: A PROPOSAL FOR WORKERS IN THE INDUSTRIAL SECTOR

### RESUMO

A partir da Terceira Revolução Industrial, quando o trabalho deixou de ser focado na tarefa, exigindo profissionais com um conjunto de competências além das competências técnicas para sua função, surgem vários estudos organizacionais e científicos apontando a lacuna sobre as competências essenciais que os profissionais devem desenvolver, bem como a importância da requalificação dos trabalhadores, pois ter profissionais com as competências certas apresenta-se sinônimo de vantagem competitiva. Com o avançar da Sociedade em Transformação Digital e sua crescente adoção de novas tecnologias, surge a questão de pesquisa: quais seriam as competências gerais que os profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital precisam desenvolver? Neste contexto, esta pesquisa tem o objetivo de identificar as Competências Gerais requeridas aos profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital. Para tal, foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, utilizando-se da pesquisa bibliográfica exploratória e do método de revisão sistemática da literatura para a identificação das competências sugeridas pela ciência, pela técnica de grupo focal e uma entrevista com especialistas para a verificação de consistência dos resultados e validação das Competências Gerais propostas em campo. O resultado alcançado foi uma Matriz de Competências Gerais requeridas aos profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital.

**Regina Wundrack do Amaral  
Aires**

**regina.amaral.aires@gmail.com**

*Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Pesquisadora no LabENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC – BR.*

**Patricia de Sá Freire**

**patriciadesafreire@gmail.com**

*Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC – BR.*

**Palavras-chave:** Competência Geral. Quarta Revolução Industrial. Indústria 4.0. Sociedade em Transformação Digital.

### ABSTRACT

Since the Third Industrial Revolution, when work ceased to be task-focused, requiring professionals with a set of skills beyond

the technical skills for their function, several organizational and scientific studies have emerged pointing out the gap about the essential skills that professionals should develop, as well as the importance of requalification of workers, as having professionals with the right skills is synonymous with a competitive advantage. With the advancement of Society in Digital Transformation and its growing adoption of new technologies, the research question arises: what would be the general competencies that professionals in the industrial sector of Society in Digital Transformation need to develop? In this context, this research aims to identify the General Competencies required of professionals in the industrial sector of the Society in Digital Transformation. To this end, theoretical-empirical research was carried out, using exploratory bibliographic research and the systematic literature review method to identify the skills suggested by science, by the focus group technique and interviews with experts to verify the consistency of the results and validation of the General Competencies proposed in the field. The result achieved was a Matrix of General Skills required of professionals in the industrial sector of Society in Digital Transformation.

**Keywords:** General Competence. Fourth Industrial Revolution. Industry 4.0. Society in Digital Transformation.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma perspectiva histórica, desde a Terceira Revolução Industrial (3ª RI), quando o trabalho deixou de ser direcionado à tarefa, exigindo um trabalhador multidisciplinar, o mundo do trabalho exigiu uma seleção maior de competências do trabalhador, um profissional com conhecimento técnico, mas, que, igualmente, tivesse capacidade crítica, autonomia para gerir suas atividades, soubesse trabalhar em equipe e solucionar situações desafiadoras (SENAI, 2013).

No início da 3ª RI, entre os anos 1950 e 1960, ainda prevaleceu o modelo de produção taylorista-fordista em que o trabalho era dividi-

do entre concepção e execução e em tarefas. O trabalhador era treinado para dominar apenas as atividades sob sua responsabilidade na linha de produção e não tinha conhecimento do processo produtivo por completo. A preocupação da época era capacitar o trabalhador para executar sua atividade com alta destreza e produtividade (SENAI, 2013).

Mas isso começou a mudar com o movimento da qualidade que ressaltava a importância da aprendizagem e do capital intelectual acumulado pelas organizações, colocando o conhecimento em um patamar de destaque, superior aos tradicionais: terra, trabalho e capital (STEIL, 2006).

A partir de 1970, novas normas de consumo mundiais, focado mais na satisfação do cliente com a produção de produtos com maior nível de qualidade sem se esquecer da produção com baixo custo, provocaram mudanças radicais na forma de produção introduzida pelo modelo toyotista, conhecido, também, como modelo de produção flexível (SENAI, 2013).

O modelo de produção toyotista exigiu um trabalhador multidisciplinar, aquele trabalhador focado apenas em uma tarefa não atendia mais às necessidades desse novo sistema de produção. O modelo de produção flexível exigiu um trabalhador também flexível, capaz de saber lidar com situações desafiadoras e, para isso, precisou desenvolver um conjunto de conhecimentos e habilidades que não eram exigidas no repertório anterior (MEGHNAGI, 1999).

Na década de 1990, o sistema de produção flexível do toyotismo chegou ao seu limite, e as organizações viram a necessidade de mudar, novamente, para manterem-se competitivas em um mercado altamente globalizado com difusão rápida de novas tecnologias, inovações e práticas de gestão (MERTENS, 1996).

Nesse cenário, as empresas inovaram novamente e começaram a criar redes de colaboração na área de manufatura, focando mais em suas competências-chave e terceirizando etapas do processo produtivo. Nessa nova fase, o capital intelectual passou a ser o protagonista na construção de valores distintivos para a cons-

trução de vantagens competitivas sustentáveis, sendo o fator humano protagonista e impulsor do processo de mudança (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SENAI, 2013).

Seguindo o processo de evolução dos processos produtivos, a partir do ano 2000, deu-se o início do período chamado de Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2016; STEVAN JUNIOR; LEME; SANTOS, 2018), também denominada de Indústria 4.0 (SCHWAB, 2016; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016; STEVAN JUNIOR; LEME; SANTOS, 2018), Manufatura Avançada ou Indústrias inteligentes (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016), Fábricas Inteligentes (COSTA; STEFANO, 2014; SCHWAB, 2016), Transformação Digital (SCHWAB, 2016; MCKINSEY, 2016) e Sociedade em Transformação Digital (STD) (AIRES, 2020).

Da mesma forma que, na 3ª RI e nas outras revoluções vividas pela humanidade anteriormente, esta revolução tem exigido profissionais com novas competências, tornando o desenvolvimento dos trabalhadores um dos principais desafios das organizações, junto com compartilhamento de conhecimento e implementação de novas tecnologias (AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017).

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), instituição que representa os interesses das indústrias brasileiras, a formação dos trabalhadores figura entre um dos principais desafios do setor para colocar o Brasil no mesmo nível que o setor industrial dos países desenvolvidos na STD (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016).

Desde seu início, a Sociedade em Transformação Digital tem demandado o desenvolvimento de um conjunto de novas competências aos profissionais do setor industrial, muito em função da adoção de novas tecnologias; contudo, a Pandemia da COVID 19<sup>1</sup> acelerou a trans-

formação digital de muitos negócios que, por sua consequência, impulsionou a demanda por desenvolvimento de novas competências dos profissionais (WEF, 2020; SMET *et al.*, 2021), especialmente aquelas competências que não podem ser automatizadas (WEF, 2020).

A pandemia da COVID-19 acelerou, de forma ainda mais contundente, o trabalho das ocupações ditas de “colarinho branco” ou “trabalho de escritório”, pois as restrições sanitárias impostas obrigaram as organizações a reinventarem seu modo de trabalho, implantando, de forma abrupta, o modelo de trabalho remoto (SMET *et al.*, 2021).

Neste cenário pandêmico, as organizações que se mostraram resilientes, que tiveram os melhores resultados de suas equipes foram aquelas que fomentaram a requalificação dos seus profissionais de escritório para uso de tecnologias de trabalho remoto que, associadas a lideranças, souberam conduzir suas equipes em uma gestão baseada em resultados em detrimento de indicadores de mera ocupação, tiveram maior produtividade de suas equipes<sup>2</sup> (SMET *et al.*, 2021).

Na mesma linha, em outubro de 2020, o Fórum Econômico Mundial publicou a atualização do Relatório intitulado *The Future of Jobs*<sup>3</sup> (WEF, 2020), que já havia sido publicado em 2016 e 2018, trazendo as perspectivas e impactos da Transformação Digital. Nessa edição, foi atualizada a lista de competências essenciais requeridas dos trabalhadores e as perspectivas de transformação digital dos negócios até 2025, ficando evidente, novamente, que a adoção de novas tecnologias para a transformação digital demanda a necessidade de desenvolvimento de novas competências nos trabalhadores, o que desencadeia a urgência da requalificação dos profissionais, desenvolvendo competências que

1 Pandemia da COVID-19, uma síndrome respiratória aguda causada pelo vírus SARS-CoV-2, um tipo de coronavírus, que teve seu primeiro caso registrado na China em dezembro de 2019 e espalhou-se, rapidamente, pelo mundo, registrando milhões de mortes (OMS, 2021).

2 Pesquisa realizada pela McKinsey & Company sobre Trabalho Remoto em 2021 com executivos da alta gestão de 504 empresas com faturamento a partir de 1 bilhão de dólares.

3 Pesquisa realizada pelo Fórum Econômico Mundial com 291 respondentes de 15 *clusters* industriais de 26 países que representam 7,7 milhões de funcionários no mundo.

não podem ser automatizadas e assumidas por máquinas (WEF, 2020).

Neste contexto, a janela de requalificação dos profissionais está, cada vez mais, curta, estimando-se que, até 2025, 40% das competências essenciais dos profissionais que permanecerem em suas funções atuais serão atualizadas (WEF, 2020), evidenciando a urgência da requalificação desses profissionais.

Esse cenário reforça a relevância desta pesquisa e a emergência dos empregadores em mapear quais são as competências que seus profissionais precisam desenvolver para enfrentar as mudanças na forma de trabalhar impostas pela Sociedade em Transformação Digital. Especialmente, aquelas competências que vão além das competências técnicas de cada ocupação laboral, as competências transversais – aquelas que são aplicáveis e facilmente transferíveis em muitas ocupações e funções que não são automatizáveis e delegadas a robôs, máquinas e algoritmos (WEF, 2020). Essa pesquisa refere-se às competências transversais como competências gerais.

Mas, quais seriam essas competências gerais que os profissionais da Sociedade em Transformação Digital precisam desenvolver?

Buscando achar respostas para esse questionamento, esta pesquisa teve como objetivo mapear quais são as competências gerais que os profissionais que atuam no setor industrial precisam desenvolver para a Sociedade em Transformação Digital.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo competência começou a ser usado no século XV no meio jurídico para reconhecer a capacidade de um indivíduo realizar algo (FREITAS; BRANDÃO, 2006), mais tarde, passou a ser usado, também no meio laboral, para descrever a capacidade de um trabalhador resolver situações no ambiente de trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997), e associar ao desempenho laboral (ROPÉ; TANGUY, 1997; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998).

Para Kilimnik e Sant'Anna (2006), a primeira pesquisa representativa sobre competências é dos ingleses McClelland e Dailey (1972), que definiram competência como características individuais observáveis (conhecimentos, habilidades e valores) usadas no trabalho ou em outras situações da vida com o objetivo de ter um desempenho superior. Do lado francês, os autores com representativas pesquisas sobre competências são Le Boterf (1994), Zarifian (2001) e Dubar (1998).

É inexistente um consenso no conceito de competência, Barato (1998) apresenta as duas correntes mais representativas, a inglesa e a francesa: a inglesa classifica competências por meio do mundo do trabalho, traçando descritores para medir o desempenho desejado pelas organizações; a francesa relaciona o desenvolvimento de competências com trabalho e educação, indicando que competências são resultados de processos de aprendizagem.

O conceito de competência é antigo, porém, com o avanço da globalização e constante necessidade de mudanças e aperfeiçoamento dos processos produtivos nos mais diversos setores econômicos, ele foi reinventado (FLEURY; FLEURY, 2001). Para Zarifian (2001), os conceitos de competências atuais são derivados dos conceitos da década de 1970, tipificando competências para o emprego. As definições de educação por competências e gestão por competências foram criadas na década de 1980, derivadas dos conceitos de competências, empregados na época (ZARIFIAN, 2001).

Manfredi (1998) destacou que o termo competência é adotado em diversas áreas do conhecimento e, por questões ideológicas e filosóficas, não há consenso para a descrição do termo. Contudo, há alguns pontos em comum dos diversos conceitos, os quais estão relacionados à descrição de que competência está relacionada com saberes, conhecimentos, aptidões e habilidades para a resolução de problemas ou situações com o intuito de produzir resultados superiores (SPENCER; SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND; DAILEY, 1972). A tríade - saber, saber-fazer e saber-ser é apontada por vários

autores como elementos fundamentais das competências (MCCLELLAND; DAILEY, 1972; BOYATZIS, 1982; LE BOTERF, 1994; SENAI, 2013; FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Ainda, competências podem ser identificadas em três níveis: 1) individual, 2) grupal e 3) organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001). Zarifian (2001), Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), Fleury e Fleury (2001) destacaram que as competências são fontes de valor; tanto para as organizações, como para seus trabalhadores, é uma relação ganha-ganha, em que a organização ganha valor econômico, diferenciando-a no mercado, sendo mais competitiva, e os trabalhadores ganham valor social, sendo valorizados como profissionais diferenciados que contribuem para o crescimento da organização, valorizando-os enquanto indivíduos-profissionais.

Assim, indivíduos desenvolvem diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando mobilizados, são representados por meio de competências que são observáveis em desempenhos superiores aos desempenhados anteriormente. Competências mobilizadas por diversos indivíduos geram o aprendizado de grupo e, quando somadas, contribuem para o desenvolvimento organizacional, entendido como o constructo de aprendizagem organizacional (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Baseada nessa fundamentação de competências, este estudo descreve competência como a capacidade de mobilizar diferentes saberes: saber, saber-fazer e saber-ser; e múltiplos recursos para a resolução de problemas que alcancem resultados superiores.

Correspondendo ao esperado de uma nova Revolução Industrial, com base nas tecnologias cada vez mais incorporadas ao dia a dia do trabalho, no campo organizacional, estamos vivendo profundas mudanças em escala, alcance e complexidade do processo produtivo (SCHWAB, 2016), que estão contribuindo para “o surgimento de novas atividades e profissões, que demandarão adaptações ao padrão de formação de recursos humanos.” (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016, p. 17).

Em consequência, junto com o progresso, a Transformação Digital (TD) apresenta-se inúmeros desafios para o processo de transição do modelo de produção 3.0 para o 4.0, sendo um deles a requalificação dos trabalhadores (WEF, 2020; SMET *et al.*, 2021), especialmente em competências que não são automatizáveis, geralmente se tratando de competências que não se enquadram como competências técnicas – as competências socioemocionais, surgindo um conjunto de competências transversais a serem desenvolvidas por trabalhadores de diferentes ocupações e funções (WEF, 2020).

Conforme Smet *et al.* (2021), a automação imposta pela Sociedade em Transformação Digital (STD) irá automatizar as tarefas previsíveis e rotineiras, exigindo dos trabalhadores novas competências ligadas às competências socioemocionais para realizar as atividades complexas e dinâmicas que exigem criatividade, espontaneidade e inovação.

Quanto aos tipos de competências, diferentes autores adotam diferentes nomenclaturas para designar os tipos de competências que podem ser desenvolvidas, sendo: *Hard Skills e Soft Skills* (WEF, 2016, 2018, 2020), competência profissional, competência geral, competências de gestão (SENAI, 2013), competências cognitivas e competências socioemocionais (OCDE, 2015), competência específica, competência socioemocional e competência profissional (SENAI, 2019).

Quanto ao termo competência geral, no contexto educacional europeu, como apontam Nogovitsyn *et al.* (2018), o termo é compreendido como as competências essenciais da aprendizagem ao longo da vida para os cidadãos em uma sociedade baseada no conhecimento. Segundo os autores, na Federação Russa, o conceito de Competência Geral é definido nas normas educacionais federais relativas à educação regular aprovada em 2010 e abrange a competência digital, capacidade de aprender, competências sociais e cívicas, senso de iniciativa e empreendedorismo e consciência cultural (NOGOVITSYN *et al.*, 2018).



No sistema educacional brasileiro, em sua Base Nacional Comum Curricular (BNCC) aprovada em 2017, o termo Competência Geral é compreendido como os conhecimentos, as habilidades, atitudes e os valores essenciais para a vida no século XXI e devem ser desenvolvidas de forma progressiva da educação infantil ao ensino médio, ou seja, ao longo do ensino regular; reconhecendo-se Dez Competências Gerais, sendo Conhecimento, Pensamento Científico, Repertório Cultural, Comunicação, Cultura Digital, Trabalho e Projeto de Vida, Argumentação, Autoconhecimento e Autocuidado, Empatia e Cooperação e Responsabilidade e Cidadania (MEC, 2018).

Para o Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), as competências gerais são denominadas de competências transversais, que são aquelas que são facilmente transferíveis em diversas ocupações e funções.

No contexto da Sociedade em Transformação Digital, com base em Nogovitsyn *et al.* (2018), na BNCC (MEC, 2018) e no Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), o termo competência geral pode, então, ser compreendido como um conjunto de competências essenciais aos trabalhadores, independentemente de seu nível hierárquico ou função, requeridas pela transformação digital, que devem ser desenvolvidas de forma progressiva e ao longo de sua trajetória profissional e que são facilmente transferíveis em diversas ocupações e funções.

Quanto à urgência de requalificação dos trabalhadores, desenvolvendo um conjunto de novas competências requeridas pela Sociedade em Transformação Digital, duas pesquisas recentes chancelam essa demanda, destacando que tais competências estão relacionadas especialmente às competências gerais, sendo uma delas apresentada no Relatório *The Future of Jobs* publicado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020) e a outra realizada pela Consultoria McKinsey & Company (SMET *et al.*, 2021).

A última edição do Relatório *The Future of Jobs*, publicado pelo Fórum Econômico Mundial em 2020 (WEF, 2020), trouxe as tecnologias implantadas priorizadas pelas organi-

zações e se mantiveram as mapeadas em estudos anteriores, sendo: *cloud computing*, *big data* e *e-commerce*. Contudo, em 2020, as tecnologias de criptografia, robôs não humanoides, inteligência artificial aceleraram muito em função do reposicionamento de negócios, impactando para 43% das empresas pesquisadas a intenção de reduzir sua força de trabalho em detrimento à integração com tecnologias, enquanto 34% pretendem expandir sua força de trabalho em função da adoção de novas tecnologias.

Neste íterim, estima-se que, até 2025, o percentual de tarefas realizadas por trabalhadores e máquinas sejam iguais, sendo criados 97 milhões de empregos alinhados com a nova divisão de trabalho entre humanos, máquinas e algoritmos, enquanto 85 milhões de empregos devem ser substituídos por esta divisão de trabalho entre humanos e máquinas (WEF, 2020).

A partir disso, a lacuna de competências dos trabalhadores seguirá em alta, visto que as competências mais demandadas serão pensamento crítico e análise, resolução de problemas, autogestão, aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade. Diante disso, estimou-se que 40% dos profissionais que estão no mercado de trabalho precisarão se requalificar em formações de até seis meses de duração, e 94% dos líderes entrevistados afirmaram que os profissionais sob sua liderança precisarão desenvolver novas competências até 2025 (WEF, 2020).

Quanto à digitalização de suas operações, 84% dos empregadores de negócios de escritório disseram estar prontos para digitalizar seus negócios, expandindo, de forma significativa, o trabalho remoto, chegando a operar com cerca de 44% da sua força de trabalho de forma remota. Para isso, há a preocupação de implementar ações para aumentar a conexão, senso de pertencimento e comunidade com os colaboradores por meios digitais como forma de garantir e monitorar a produtividade e bem-estar de seus profissionais (WEF, 2020).

Nesse cenário, demandante de requalificação profissional, a busca pela formação on-line aumentou significativamente. O número de

trabalhadores que buscam formações on-line por sua própria conta aumentou quatro vezes; a oferta de formações fomentadas pelos empregadores aumentou cinco vezes, e o acesso a formações on-line oportunizadas por iniciativas dos governos aumentou oito vezes. Entre os empregados, as formações preferidas para 88% estão relacionadas a desenvolvimento pessoal; enquanto, para os desempregados, a formação preferida no mesmo período está relacionada à análise de dados, à ciência da computação e às tecnologias da informação (WEF, 2020).

Os empregadores entrevistados afirmaram que pretendem investir em qualificação e requalificação para 70% de seus profissionais; contudo, o interesse dos profissionais por participar das oportunidades de desenvolvimento tem diminuído; 42% estão aceitando participar das formações proporcionadas por seus empregadores. Sessenta e seis por cento (66%) dos empregadores que participaram da pesquisa sinalizaram que esperam o retorno do investimento realizado em capacitação de seus profissionais no período de um ano (WEF, 2020).

Sobre os impactos da automação do trabalho, 50% das empresas entrevistadas afirmaram que pretendem redistribuir, internamente, os profissionais que tiverem suas atividades substituídas pela automação. Evidenciando a necessidade do papel do governo em apoiar o setor privado com a qualificação e requalificação dos trabalhadores que já estão no mercado de trabalho, bem como promover as adequações necessárias ao sistema de educação formal (básica, profissional e superior) para aproximar o perfil de formação dos futuros profissionais; e não se esquecendo do papel social do Governo em fomentar a economia, com a geração de empregos em um cenário pós-pandêmico da COVID 19, apoiando os trabalhadores no seu processo de requalificação com a manutenção de seus empregos ou a recolocação no mercado de trabalho (WEF, 2020).

Nesse contexto, o Fórum Econômico Mundial destaca que a principal questão não é o quanto a automação afetará os empregos atuais, mas o esforço do mercado de trabalho em

equilibrar a divisão do trabalho entre máquinas (robôs e algoritmos) e humanos (WEF, 2020).

Por fim, o Relatório *The Future of Jobs* (WEF, 2020) conclui que a Pandemia da COVID 19 acelerou, de forma significativa, as mudanças no mercado de trabalho, impondo esforços em proteger o principal ativo das organizações – sua força de trabalho. A aceleração na adoção de novas tecnologias já está sendo afetada pela falta de qualificação dos trabalhadores, estampando a urgência da requalificação dos profissionais.

Corroborando vários apontamentos realizados pela pesquisa do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), uma pesquisa realizada pela Consultoria McKinsey & Company sobre trabalho remoto em 2021 (SMET *et al.*, 2021) também apresenta os impactos e as mudanças no mercado de trabalho provocados pela Pandemia da COVID-19, especialmente na forma de trabalhar nas operações de escritório pela possibilidade de produção em *home office*, apresentando as empresas consideradas resilientes, as quais conseguiram manter a produtividade de seus colaboradores em situação de trabalho remoto a ponto de estarem preocupadas com uma possível queda na produtividade, caso o retorno do trabalho presencial ocorra, de forma integral na pós-pandemia (SMET *et al.*, 2020).

Esta pesquisa aponta que a produtividade dos profissionais nas empresas consideradas resilientes organizacionais reside na capacidade de seus líderes em definir metas claras para prazos curtos bem definidos, alinhadas com a estratégia da organização. Assim, conseguindo fazer uma melhor gestão da equipe em trabalho remoto. Os líderes dessas empresas afirmaram que investiram cerca de 80% a mais do tempo para detalhar as entregas esperadas da equipe, o que contribuiu para as equipes conseguirem tomar decisões melhores e mais rápidas em prol do alcance dos resultados combinados (SMET *et al.*, 2020).

A principal contribuição desta pesquisa realizada pela McKinsey & Company (SMET *et al.*, 2020) são listadas em lições que as empresas Resilientes Organizacionais podem

ensinar por meio de suas experiências com o trabalho remoto na Pandemia da COVID-19, sendo elas:

Lição 1 - Liderança ativa: aumentar a dedicação das lideranças na clareza estratégica, definindo metas claras em prazos curtos para suas equipes, realizando momentos de *coaching* e reconhecimento das pessoas;

Lição 2 - Desempenho baseado em resultados: a gestão das equipes precisa ser baseada em resultados, dividindo a força de trabalho em equipes pequenas e multifuncionais, a linha de produção ficou para trás, medir tempo ocupado não faz sentido quando a gestão é por resultados;

Lição 3 - Requalificação: aumentar a velocidade da requalificação dos trabalhadores, formando times multifuncionais com múltiplas competências, possibilitando, pelo trabalho remoto, a formação de equipes com integrantes espalhados pelo mundo, não se limitando mais à localização geográfica imposta pelo trabalho presencial e desenvolvendo aquelas competências que não podem ser automatizadas;

Lição 4 - Novas maneiras de interação: possibilidade de interação de equipes distantes geograficamente, que, antes da pandemia, teria um custo de viagens e agora pode ser realizada a um custo zero;

Lição 5 - Adoção de tecnologias: fomentar a adoção de novas tecnologias, buscando minerar dados para análise e todas de decisões em busca de melhores resultados. Essa lição está, intimamente, ligada à desrequalificação e requalificação, pois, para a equipe se sentir apta a usar uma nova tecnologia, precisará passar por sua qualificação. Como a aprendizagem de tecnologias deve ser constante, é importante que seja desenvolvida uma cultura da aprendizagem nas organizações.

Smet *et al.* (2021) acrescentam que a pandemia empurrou as organizações para experimentarem modelos e ferramentas de interação remotas que trouxeram excelentes resultados. O retorno ao trabalho presencial irá fomentar que os espaços de trabalho sejam adaptados, permitindo que a produtividade

alcançada no trabalho remoto seja mantida no trabalho híbrido, tendo salas para teleconferências, reuniões presenciais e o uso das mais variadas tecnologias sem prejudicar o desempenho da equipe que irá agora se adaptar compartilhando, novamente, um espaço físico. Isso irá obrigar as pessoas a, novamente, desenvolverem novas competências, especialmente relacionadas ao uso de novas tecnologias interativas, incluindo enquetes, *whiteboards* virtuais, *brainstorming*, entre outras interações mais elaboradas, permitindo reuniões híbridas mais eficazes.

Quanto à relação de competências essenciais dos profissionais, a pesquisa do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020) listou as 15 competências essenciais que estarão em alta até 2025 para os profissionais da Sociedade em Transformação Digital, sendo pensamento analítico e inovação, aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado, resolução de problemas, pensamento crítico, criatividade, liderança, uso, monitoramento e controle de tecnologias, programação, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, raciocínio lógico, inteligência emocional, experiência do usuário, ser orientado a servir o cliente (foco no cliente), análise e avaliação de sistemas e persuasão e negociação.

Entre as competências essenciais listadas na pesquisa da McKinsey & Company (SMET *et al.*, 2021) estão aquelas que são apoiadas nas capacidades sociais e emocionais, listando a criatividade, espontaneidade e inovação.

Ao analisar os resultados das pesquisas do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020) e da Consultoria McKinsey & Company (SMET *et al.*, 2021), duas pesquisas de campo realizadas com um número importante de empresas, ficam evidentes questões urgentes da Sociedade em Transformação Digital, tais como a qualificação e, principalmente, a requalificação dos trabalhadores, em competências que não sejam automatizáveis como as competências gerais propostas nesta pesquisa. Além disso, ambas as pesquisas apontam a relação da adoção de

novas tecnologias com o desenvolvimento de novas competências pelos profissionais (WEF, 2020; SMET *et al.*, 2021).

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, foi definido o percurso metodológico que é apresentado na seção a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Para analisar um problema em um contexto e propor uma solução, há necessidade de mapear um conjunto de competências gerais a serem desenvolvidas por profissionais do setor industrial para a Sociedade em Transformação Digital. Esta pesquisa pode ser caracterizada como propositiva (ALVES-MAZZOTTI, 2001; SERRA, 2006), utilizando-se de métodos científicos para desenvolver um artefato (BUNGE, 1985), a Matriz de Competências proposta.

Com o apoio de uma pesquisa bibliográfica exploratória (MARCONI; LAKATOS, 2010) e utilizando procedimentos sistemáticos de revisão (MOHER *et al.*, 2009), foi mapeada a versão teórica da Matriz de Competências Gerais requeridas aos profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital, a qual foi validada em três etapas de campo, utilizando-se da técnica de grupos focais e da entrevista semiestruturada (MINAYO, 2008).

A revisão sistemática foi realizada em artigos científicos na base de dados internacional Scopus®<sup>4</sup> e a revisão de documentos de instituições referências das indústrias brasileiras como Confederação Nacional da Indústria (CNI), a consultoria Deloitte e o Fórum Econômico Mundial.

Foram escolhidas sete bases de dados internacionais (Scopus, Web of Science (WOF), Eric, Library & Information Science Abstracts (LISA), Emerald, Compendex e Scielo). A metodologia utilizada teve como base o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews na Me-*

*ta-Analyses* (PRISMA) (MOHER *et al.*, 2009) para a definição das etapas.

Foram definidas as seguintes palavras-chave para pesquisa: (“*fourth industrial revolution*” OR “*Industry 4.0*” OR “*Advanced Manufacturing*” OR “*Smart factory*”) AND (*skill* OR *Skills* OR *competence* OR *competencies* OR *ability* OR *capability* OR “*Professional qualifications*” OR *education* OR *training* OR “*Corporate education*” OR “*Corporate university*” OR “*Corporate universities*”) em inglês, nas seguintes bases de dados: Scopus, Web of Science (WOF), Eric, Library & Information Science Abstracts (LISA), Emerald, Compendex e Scielo.

Foram elencados os seguintes critérios de inclusão e exclusão para elegibilidade das referências, sendo critérios de inclusão - estudos empíricos de desenvolvimento de competências nos profissionais da Sociedade em Transformação Digital; relato de desenvolvimento de competências dos profissionais do setor industrial; estudos publicados a partir do ano 2.000, pois, como se buscavam estudos empíricos e os autores que estudam a Sociedade em Transformação Digital corroboram que esta Era iniciou no século XXI, possivelmente não encontraríamos relatos de estudos empíricos antes desta data, e os critérios de exclusão não tratavam de desenvolvimento de competências nos profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital; tratavam apenas de tecnologias da Sociedade em Transformação Digital; tratavam da Sociedade em Transformação Digital de forma genérica; tratavam de desenvolvimento de competências no âmbito unicamente escolar, sem relação direta com a prática no trabalho; estudos publicados antes do ano 2.000; estudos que não estivessem disponíveis de forma gratuita na internet, acesso livre.

A estratégia de busca foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, considerando as especificidades de cada Base de Dados, conforme apresentado no quadro 1.

4 Scopus® é uma base de dados internacional da Editora Elsevier, considerada a maior e mais importante no campo interdisciplinar.

Quadro 1 - Estratégia de busca utilizada nas Bases de Dados

Bases de dados selecionadas	Delimitação	Número de referências localizadas
SCOPUS (Elsevier) <a href="https://www.scopus.com">https://www.scopus.com</a>	Busca avançada por títulos, resumos e palavras-chave, restringindo por <i>article e review</i> .	768
Web of Science (Clarivate Analytics / Thomson Reuters) <a href="http://www.webofknowledge.com/">http://www.webofknowledge.com/</a>	Busca avançada por tópico, restringindo por <i>article e review</i>	497
Eric (Proquest) <a href="https://search.proquest.com/eric">https://search.proquest.com/eric</a>	Busca avançada por título, resumo e identificador (palavra-chave), restringindo por <i>article, dissertation and thesis</i>	36
Library & Information Science Abstracts – LISA (Proquest) <a href="https://search-proquest.ez46.periodicos.capes.gov.br/lisa">https://search-proquest.ez46.periodicos.capes.gov.br/lisa</a>	Busca avançada por título e resumo, restringindo por <i>article</i> .	6
Emerald <a href="https://www.emeraldinsight.com/">https://www.emeraldinsight.com/</a>	Busca avançada por título e resumo, restringindo por <i>article and chapters</i> .	70
Scielo <a href="http://www.scielo.org/php/index.php">http://www.scielo.org/php/index.php</a>	Busca considerando os filtros: todos os índices e regional.	6
Compendex (Engineering Village) <a href="https://www.engineeringvillage.com/search/quick.url">https://www.engineeringvillage.com/search/quick.url</a>	Busca avançada por título, resumo e palavras-chave, restringindo apenas <i>journal article</i> .	582

Fonte: elaborado pelas autoras.

Com apoio do *software EndNote*®, versão X8, foram identificadas 904 referências duplicadas e removidas, restando 1.061. Em seguida, foi realizada a leitura dos títulos e identificado que 767 publicações tratavam de pesquisas sobre novos materiais ou novos processos de fabricação atrelados à indústria 4.0, e não às competências humanas requeridas para esses processos. Portanto, essas foram descartadas. Seguiu-se para a leitura dos resumos das 294 referências restantes que possibilitou selecionar 82 referências para a leitura completa.

Entre os 82 artigos selecionados para leitura dos resumos, aplicou-se o critério de localização de forma gratuita na internet (acesso livre), identificando que 30 publicações não estavam disponíveis para acesso gratuito e foram excluídos, sobrando 52 artigos para leitura na íntegra. Nesta análise de leitura completa, mais 22 artigos foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos e 17 artigos por não listarem competências que precisariam ser desenvolvi-

das. Assim, ao final deste processo sistemático de revisão da literatura, foram consideradas 13 publicações como amostra.

Ao final da análise dos artigos da amostra, obteve-se a matriz de competências gerais, versão teórica. Para definir a lista de competências, tendo em vista que as denominações usadas pelos autores não eram iguais, foi realizada a categorização, utilizando-se a metodologia prescrita por Bardin (2011) que consiste em três passos de análise, sendo eles: pré-análise, exploração e tratamento dos materiais.

Na pesquisa de campo, ocorrida no segundo semestre de 2019, a primeira etapa foi realizada com um grupo focal com doze especialistas de indústrias catarinenses de diversos setores econômicos, de organizações privadas e públicas, de cinco regiões do Estado de Santa Catarina: Oeste, Vale do Itajaí, Vale do Itapocu, Norte e Grande Florianópolis. Ao final desta etapa, a matriz de competências teórica, contendo 26 competências, foi validada com a inclusão de

7 competências e ajuste na denominação de uma competência sugerida pelo grupo, alcançando trinta e três competências gerais mapeadas.

A segunda etapa foi realizada com um grupo focal com doze especialistas em educação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SENAI, que atuam na formação de profissionais para o setor industrial nas modalidades de ensino da Educação Superior. Ao final desta etapa, a lista de competências validada com o grupo focal da primeira etapa foi validada ajustando apenas a denominação de uma competência para melhor traduzir seu significado.

A terceira etapa de campo foi realizada por meio de entrevista realizada com um gestor educacional da Mantenedora das Faculdades SENAI, e no processo de validação, a matriz de competências proposta foi aprovada com ajustes na denominação de uma competência e na descrição de quatro competências para melhor traduzir seus escopos.

Ao final deste percurso metodológico, surgiu a versão final da Matriz de Competências Gerais para profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital que é apresentada a seguir.

#### 4 RESULTADOS

Após a análise das 18 (dezoito) publicações identificadas na pesquisa exploratória (LE BOTERF, 1994, 2003; PERRENOUD, 2000; SANT'ANNA, 2002; YAKMAN, 2008; MEIS-

TER; WILLYERD, 2013; ZUBIAGA, 2014; BRAUD, 2015; AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017; PENESIS *et al.*, 2017; WEF, 2018; MEC, 2018; OECD, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019; PETRONE, 2019; SÁNCHEZ LUDEÑA, 2019; HARDOIM *et al.*, 2019) e nos 13 artigos da amostra mapeados na revisão sistemática realizada em bases de dados internacionais (SNELL *et al.*, 2000; BIRDI *et al.*, 2008; BAYO-MORIONES; BILLON; LERA-LOPEZ, 2008; CORDERO; WALSH; KIRCHHOFF, 2009; NAGAR; RAJ, 2013; JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; PIÑOL *et al.*, 2017; KINKEL; SCHEMMANN; LICHTNER, 2017; LONGO; NICOLETTI; PADOVANO, 2017; KARRE *et al.*, 2017; KAZANCOGLU; OZKAN-OZEN, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; FREDDI, 2018) identificou-se a partir de uma categorização (BARDIN, 2011) as Competências Gerais que precisam ser desenvolvidas pelos profissionais da Sociedade em Transformação Digital (STD), em especial, os profissionais que atuam no setor industrial. Totalizando 31 (trinta e uma) publicações analisadas.

Assim, ao analisar as competências identificadas na literatura científica citada, pode-se correlacioná-las - e sintetizar resultando na Matriz de Competências Gerais proposta para desenvolvimento dos profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital (STD) (quadro 2).

Quadro 2 - Categorização das Competências gerais requeridas aos Profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital mapeadas na pesquisa teórica

Competências Gerais categorizadas	Autores
Adaptabilidade	(LE BORTEF, 1994, 2003; SANT'ANNA, 2002; LE BORTEF, 1994; NAGAR; RAJ, 2013; PIÑOL <i>et al.</i> , 2017) (KAZANCOGLU; OZKAN-OZEN, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; PETRONE, 2019)
Alfabetização em outros idiomas	(PIÑOL <i>et al.</i> , 2017)
Aprender a aprender	(LE BORTEF, 1994, 2003; PERRENOUD, 2000; SANT'ANNA, 2002; MEISTER; WILLYERD, 2013; PENESIS <i>et al.</i> , 2017; PIÑOL <i>et al.</i> , 2017; NAGAR; RAJ, 2013; WEF, 2018; MEC, 2018; INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019)

Autogestão	(KARRE <i>et al.</i> , 2017; PIÑOL <i>et al.</i> , 2017; INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019; BIRDI <i>et al.</i> , 2008)
Comunicação	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017; MEC, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; MEC, 2018; PETRONE, 2019)
Criatividade	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017; KINKEL; SCHEMMANN; LICHTNER, 2017; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; WEF, 2018; PETRONE, 2019; INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019)
Cultura digital	(MEC, 2018; LONGO; NICOLETTI; PADOVANO, 2017; WEF, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; SANT'ANNA, 2002; KAZANCOGLU, OZKAN-OZEN, 2018)
Empatia	(OECD, 2018; MEC, 2018; INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019)
Empreendedorismo	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; LE BORTEF, 2003)
Engajamento	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019)
Ética	(LE BORTEF, 2003)
Gestão	(PIÑOL <i>et al.</i> , 2017; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018)
Gestão do tempo	(PETRONE, 2019)
Iniciativa	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; NAGAR; RAJ, 2013; PIÑOL <i>et al.</i> , 2017; WEF, 2018)
Inovação	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; KINKEL; SCHEMMANN; LICHTNER, 2017; AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017; WEF, 2018; FREDDI, 2018; BAYO-MORIONES; BILLON; LERA-LOPEZ, 2008)
Inteligência emocional	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; WEF, 2018) (MEC, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019)
Liderança	(PENESIS <i>et al.</i> , 2017; PIÑOL <i>et al.</i> , 2017; WEF, 2018)
Negociação	(LE BORTEF, 2003; PIÑOL <i>et al.</i> , 2017)
Pensamento científico	(YAKMAN, 2008; PENESIS <i>et al.</i> , 2017; MEC, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018)
Pensamento crítico e analítico	(LE BORTEF, 2003; WEF, 2018; KAZANCOGLU; OZKAN-OZEN, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018)
Pensamento Lean	(KARRE <i>et al.</i> 2017; CORDERO; WALSH; KIRCHHOFF, 2009)
Raciocínio lógico	(JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; WEF, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018)
Relacionamento interpessoal	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018)

Resolução de problemas	(LE BORTEF, 1994; SNELL <i>et al.</i> , 2000; SANT'ANNA, 2002; JOVANOVIC; HARTMAN, 2013; AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017; WEF, 2018; KAZANCOGLU; OZKAN-OZEN, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018)
Trabalho em rede	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; KINKEL; SCHEMANN; LICHTNER, 2017; PIÑOL <i>et al.</i> , 2017; MEC, 2018; PEREZ-PEREZ; GOMEZ; SEBASTIAN, 2018; PETRONE, 2019; BIRDI <i>et al.</i> , 2008)
Visão sistêmica	(LE BORTEF, 1994; SANT'ANNA, 2002; KARRE <i>et al.</i> , 2017; KINKEL, SCHEMMANN, LICHTNER, 2017; FREDDI, 2018; OECD, 2018; WEF, 2018; KAZANCOGLU, OZKAN-OZEN, 2018)

Fonte: elaborado pelas autoras.

Ao final desta etapa teórica de busca, a matriz versava com 26 competências. Na primeira etapa de campo, realizado com grupo de representantes de indústrias, todas as competências relacionadas foram validadas, e foi sugerida pelos especialistas a inclusão de sete competências, sendo: Análise de dados, Contabilidade gerencial, Escuta ativa, Gestão de pessoas, Orientação para resultados, Responsabilidade socioambiental e Visão de futuro, e o ajuste na denominação de uma competência sendo: Pensamento *lean* ajustada para Pensamento enxuto.

Na segunda etapa de campo, com especialistas em formação de profissionais para a indústria, foi sugerida apenas a alteração na denominação de uma competência para melhor descrever seu significado, sendo Alfabetização em outros idiomas alterada para fluência em outros idiomas.

Na terceira etapa de campo, realizada por meio de entrevista com um gestor de mantenedora das Faculdades SENAI, especializadas em formação de profissionais para a indústria, a denominação de mais uma competência foi ajustada visando melhor à compreensão de sua aplicação, sendo: Cultura Digital ajustada para Fluência Digital, além de ajustada a redação do significado de quatro competências para melhor compreensão de suas abrangências, sendo Resolução de Problemas, Orientação para resultados, Inovação e Análise de dados.

Após realizadas essas etapas de Verificação Externa, chegou-se à versão validada da Matriz de Competências Gerais requeridas aos Profissionais do setor industrial da Sociedade em Transformação Digital contendo trinta e três competências conforme apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Matriz de Competências Gerais requeridas aos Profissionais do setor industrial para a Sociedade em Transformação Digital

Competências categorizadas	Descrição
Adaptabilidade	Capacidade do profissional em adaptar-se e ser flexível em face a diversos cenários e situações, lidando de forma harmoniosa e dinâmica com as mudanças e estabelecendo conexões interdisciplinares com a complexidade diária, sendo resiliente com o ritmo das mudanças, aceitando e aprendendo com as falhas, corrigindo erros e acertando cursos relacionados a um processo específico ou a um escopo maior.
Análise de dados	Capacidade do profissional em analisar, tratar e interpretar dados, usando metodologias estatísticas para monitoramento do desempenho de projetos e negócios. Incluindo a capacidade de analisar e interpretar o comportamento de consumo dos clientes atuais e potenciais dos negócios organizacionais.
Aprender a aprender	Capacidade do profissional desenvolver constantemente novas competências com autonomia e consciência de que o aprendizado ocorre ao longo da vida e de diversas maneiras.



Autogestão	Capacidade do profissional em se autogerir sem a necessidade de um líder estar acompanhando seu trabalho, tendo a consciência de como devem ser organizadas suas atividades e seu ambiente de trabalho, buscando os melhores resultados. Foco, persistência, disciplina e responsabilidade são as características marcantes desta Competência Geral.
Comunicação	Capacidade do profissional em comunicar-se de forma clara por diversos canais de comunicação e para diferentes tipos de interlocutores, usando argumentos embasados e persuadindo seus interlocutores para um objetivo em comum dentro de critérios transparentes e éticos.
Contabilidade gerencial	Capacidade do profissional em analisar dados financeiros para acompanhamento dos negócios e tomada de decisão baseada em dados.
Criatividade	Capacidade do profissional em gerar ideias originais e inovadoras, mobilizando conhecimentos multidisciplinares e interdisciplinares, em diferentes contextos, conseguindo transcender paradigmas, propondo soluções criativas para problemas.
Empatia	Capacidade do profissional em colocar-se no lugar do outro de forma respeitosa e confiante, estabelecendo relações positivas com indivíduos de diversas etnias, nacionalidades, culturas e gêneros, fomentando relações construtivas, mobilizando a cooperação e o bem comum.
Empreendedorismo	Capacidade do profissional em desenvolver uma cultura empreendedora e senso de dono, empreendendo ou intraempreendendo em projetos, buscando as melhores soluções, mobilizando outras Competências Gerais como a criatividade e a inovação para alcançar desempenhos superiores.
Engajamento	Capacidade do profissional em comprometer-se com os objetivos organizacionais, mobilizando outras competências para a construção de vantagens competitivas sustentáveis por meio do alcance de metas claramente definidas, com entusiasmo, assertividade e iniciativa.
Escuta ativa	Capacidade do profissional em ouvir seus interlocutores, interpretando a linguagem verbal e não verbal. Compreendendo de forma eficaz o que está sendo transmitido.
Ética	Capacidade do profissional em ter comportamentos adequados à cultura organizacional, respeitando os preceitos normativos e legais, agindo com transparência e honestidade.
Fluência digital	Capacidade do profissional em dominar as tecnologias digitais inerentes às suas atividades laborais, buscando a alfabetização digital constante, bem como reconhecer comportamentos seguros visando salvaguardar e proteger os dados gerados nas diversas instâncias da organização.
Fluência em outros idiomas	Capacidade do profissional em comunicar-se em outros idiomas em seu ambiente profissional, ampliando suas possibilidades de relacionando no ambiente corporativo globalizado, estabelecendo conexões para compartilhamento de conhecimento além de sua língua materna.
Gestão	Capacidade do profissional em planejar, gerenciar a execução, acompanhar a implementação e avaliar oportunidades de melhorias em projetos, propondo melhorias contínuas, de forma sistemática e ágil.
Gestão de pessoas	Capacidade do profissional em gerir equipes multidisciplinares, mobilizando diversos talentos para o alcance dos objetivos de um projeto ou negócio.

Gestão do tempo	Capacidade do profissional em gerir o seu tempo, dos seus pares e demais profissionais internos e externos, a organização que fazem parte de seu relacionamento, definindo prioridades e melhores práticas ,buscando a eficiência e a eficácia de processos e resultados superiores organizacionais.
Iniciativa	Capacidade do profissional em ter iniciativa para tomar decisões, sendo proativo, avaliando cenários e possibilidades dentro de contextos, assumindo riscos considerados possíveis dentro do seu alcance, contribuindo para uma cultura ágil para a resolutividade de problemas.
Inovação	Capacidade do profissional em inovar no contexto digital, mobilizando outras competências, bem como mobilizando <i>stakeholders</i> internos e externos da organização, questionando paradigmas e propondo soluções originais para problemas considerando o contexto da Sociedade em Transformação Digital, bem como o comportamento de consumo dos clientes atuais e potenciais dos negócios organizacionais.
Inteligência emocional	Capacidade do profissional em se autoconhecer e ter controle emocional em diversas situações de trabalho, inclusive trabalho sob pressão, enfrentando as diversidades com sabedoria, perseverança e autoconfiança, sabendo lidar com frustrações e controle do estresse, construindo uma vida equilibrada entre carreira e atividades pessoais, praticando, diariamente, o cuidado de sua saúde física e mental (autocuidado), promovendo um ambiente de trabalho saudável e harmonioso.
Liderança	Capacidade do profissional em liderar equipes de alto desempenho, gerindo os talentos para o alcance dos objetivos organizacionais com a máxima eficiência e eficácia.
Negociação	Capacidade do profissional em mobilizar diferentes recursos, negociando metas e prazos, primando pelos resultados organizacionais de forma transparente e justa.
Orientação para resultados	Capacidade do profissional em trabalhar para o alcance de resultados constantemente buscando a sustentabilidade do negócio, alinhado com o planejamento estratégico organizacional. Ajustando estratégias em prol da construção de vantagens competitivas sustentáveis, considerando também o comportamento de consumo dos clientes atuais e potenciais dos negócios organizacionais.
Pensamento científico	Capacidade do profissional em questionar paradigmas, constructos, modelos ou padrões de trabalho, de forma sistematizada e fundamentada, mobilizando outras competências, incluindo as Competências STEAM, ligadas à Ciência, à Tecnologia, à Engenharia, às Artes e à Matemática, propondo novos modelos, metodologias e padrões de trabalho visando à eficiência operacional e construção de vantagens competitivas sustentáveis.
Pensamento crítico e analítico	Capacidade do profissional em agir e reagir com pertinência, analisando contextos de forma crítica e analítica, traçando padrões e diretrizes, analisando problemas de diversos pontos de vista, buscando soluções justas e coerentes de forma embasada e consistente.
Pensamento enxuto	Capacidade do profissional em construir soluções, buscando a economicidade e o uso eficiente de diversos recursos, mobilizando outras competências a fim de fomentar o pensamento enxuto, buscando a excelência e o máximo resultado com os recursos disponíveis.

Raciocínio lógico	Capacidade do profissional em construir soluções processando dados dentro de princípios lógicos, buscando eficiência e eficácia para resolução de problemas, contribuindo para o desenvolvimento de soluções singulares de forma objetiva.
Relacionamento interpessoal	Capacidade do profissional em relacionar-se com seus pares, subordinados e líderes de forma harmoniosa, buscando o bem-estar comum, o bom relacionamento e um clima de trabalho que contribua para a construção dos resultados organizacionais.
Responsabilidade socioambiental	Capacidade do profissional em trabalhar promovendo o crescimento econômico e sustentável dos negócios sob uma perspectiva socioambiental, promovendo boas práticas que respeitem e preservem o meio ambiente e a promovam a igualdade social, considerando preceitos econômicos, sociais, éticos, políticos, regulatórios e culturais.
Resolução de problemas	Capacidade do profissional em mobilizar todas as demais Competências Gerais, bem como as Competências Técnicas inerentes a sua função, buscando a solução de problemas dos diversos tipos (incluindo resolução de conflitos) e níveis de dificuldade, envolvendo diferentes tecnologias, sejam analógicas ou digitais, contribuindo de forma singular para a construção de valores organizacionais distintivos.
Trabalho em rede	Capacidade do profissional em trabalhar de forma colaborativa em equipes compostas por <i>stakeholders</i> internos e externos da organização, fomentando o compartilhamento de conhecimento, promovendo a integração e construção de novos conhecimentos de forma cooperativa, contribuindo para a construção de valores distintivos para toda a rede interorganizacional e intraorganizacional.
Visão de futuro	Capacidade do profissional de identificar elementos direcionadores da visão de futuro organizacional e particulares aos negócios que está envolvido, mapeando novas tecnologias, processos e modelos de negócios que podem ser adotados ou desenvolvidos visando a sustentabilidade organizacional e a manutenção da construção de vantagens competitivas sustentáveis.
Visão sistêmica	Capacidade do profissional em desenvolver uma visão ampla e global da organização e o contexto que ela está inserida, examinando questões locais, regionais e globais e suas interdependências, mobilizando um conjunto de Competências Gerais e Competências Técnicas em prol da construção de vantagens competitivas sólidas.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Destaca-se que as Competências Gerais mapeadas são relacionadas em ordem alfabética, não representando uma ordem de importância ou de desenvolvimento nos profissionais. A descrição das competências categorizadas foi realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) dos artigos analisados na Revisão Sistemática, apoiado, também, nos estudos localizados na pesquisa exploratória.

A partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), é possível identificarmos que 11 das 15 competências essenciais que estarão em alta até 2025 publicadas Relatório *The Future of Jobs* (WEF, 2020) são aderentes à Matriz de Competências Gerais mapeada, sendo que apenas as competências Programação, Experiência do usuário, Ser orientado a servir o cliente (foco no cliente) e Análise e avaliação de sistemas não haviam sido delineadas na Matriz proposta. Entre as competências essenciais listadas na pesquisa da McKinsey & Company (SMET *et al.*, 2021)

todas versaram na Matriz de Competências Gerais proposta.

Ambas as pesquisas, tanto a do Fórum Econômico Mundial (2020) como a da McKinsey (SMET *et al.*, 2021), foram publicadas após a realização desta pesquisa e corroboram os achados deste estudo, validando a urgência de requalificação dos profissionais da Sociedade em Transformação Digital, especialmente em competências não automatizáveis, como as competências gerais propostas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao apresentar uma matriz contendo 33 Competências Gerais para desenvolvimento dos profissionais do setor industrial para a Sociedade em Transformação Digital (quadro 3), validadas em campo com representantes de indústrias e profissionais que atuam em uma instituição que trabalha com a formação de profissionais para o setor industrial, buscou-se contribuir para a materialização de quais são as competências gerais que precisam ser desenvolvidas pelos profissionais deste importante setor econômico à luz do conhecimento científico, indo além do conhecimento teórico.

Ao estar sustentada em uma revisão sistemática, realizada em bases de dados internacionais, esta pesquisa buscou embasar-se no que há de estado da arte no campo científico e avançar nas pesquisas internacionais apresentadas na fundamentação teórica, verificando *in loco* se as competências mapeadas na teoria são de fato as que quem contrata e forma os profissionais para a indústria; verificam no dia a dia laboral, de modo que a força de trabalho esteja preparada para as respostas esperadas por seus empregadores, colaborando na construção de valores distintivos aos respectivos negócios de seus empregadores e valorizando seus currículos com a manutenção de sua empregabilidade.

Mapear as Competências Gerais, em vez de competências técnicas relacionadas às tecnologias habilitadoras da Sociedade em Transformação Digital, está sustentado que estas são competências individuais e essenciais ao traba-

lhador, independentemente de seu nível hierárquico ou função, necessárias para atender aos objetivos estratégicos organizacionais e que podem ser facilmente transferíveis em diversas ocupações e funções. Portanto, podem ser consideradas como competências estratégicas para as organizações que desejam estar inseridas no contexto da Transformação Digital.

Como apresentado na Metodologia, para a construção desta Matriz de Competências Gerais, foram realizadas três etapas de campo para verificação da relação de competências mapeadas na pesquisa teórica, incluindo grupos focais com representantes de indústrias e com especialistas em formação de profissionais para indústrias e uma entrevista com um gestor de uma instituição de ensino superior especializada em formação de profissionais para o setor industrial. Contudo, a matriz de competências não foi aplicada em uma oferta formativa que possibilita a observação na prática do trabalho se os profissionais capacitados tiverem essas competências desenvolvidas.

Portanto, para avanço desta pesquisa, recomenda-se que, em trabalhos futuros, essa matriz de competências seja considerada como desenvolvimento de ofertas formativas, possibilitando tal verificação prática.

Além disso, considerando a constante evolução da relação de competências essenciais que os profissionais precisam desenvolver para garantir sua empregabilidade e as organizações para buscarem, constantemente, a construção de vantagens competitivas sustentáveis, recomenda-se a verificação da necessidade de atualização da relação de Competências Gerais ora mapeadas. A exemplo da pesquisa do Fórum Econômico Mundial: *The Future of Jobs* (WEF, 2020) que tem sido atualizada a cada dois anos, sugere-se que esta Matriz de Competências Gerais para os profissionais do setor industrial também seja revisada nesta periodicidade, com validação em campo, especialmente com os empregadores do setor, verificando a necessidade de adicionar ou remover competências listadas.

Considerando a limitação desta pesquisa, apenas aos profissionais do setor industrial,

recomenda-se, também, que a verificação desta Matriz de Competências Gerais seja analisada com representantes de outros setores produtivos a fim de validar sua aplicabilidade de forma integral, exclusão ou necessidade inclusão de alguma nova competência específica demandada pelo setor econômico.

Por fim, a materialização desta pesquisa por meio da Matriz de Competências Gerais apresentada é uma contribuição à luz do conhecimento científico para o mundo organizacional, que pode ser melhorada por meio da aplicação prática nas organizações visando à atualização da matriz mediante as novas verificações em campo, aproximando o mundo científico do mundo organizacional, mostrando que essa troca pode ser frutífera para ambos os lados – que ciência e setor produtivo podem andar juntos e ter uma relação ganha-ganha.

## REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W. A. **Desenvolvimento de competências gerais para a sociedade em transformação digital: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- AIRES, R. W. A.; KEMPNER-MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI)*, 7., 2017, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: EGC, UFSC, 2017.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Relevância e aplicabilidade da pesquisa em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo: Fundação Carlos Chagas/Cortez, n. 113, p. 39-50, jul. 2001.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UnB, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAYO-MORIONES, A.; BILLON, M.; LERA-LOPEZ, F. Skills, technology and organisational innovation in Spanish firms. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 2, p. 122-145, 2008. <https://doi.org/10.1108/01437720810872695>
- BIRDI, K. *et al.* The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 3, p. 467-501, 2008.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências Profissionais Relevantes Qualidade no Atendimento Bancário. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- BUNGE, M. **Seudociência e Ideologia**. Madrid: Alianza, 1985.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Desafios para a indústria 4.0 no Brasil**. Brasília, 2016.
- CORDERO, R.; WALSH, S. T.; KIRCHHOFF, B. A. Organization technologies, AMT and competent workers: Exploring relationships with manufacturing performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 3, p. 298-313, 2009. <https://doi.org/10.1108/17410380910936765>
- COSTA, M.; STEFANO, F. A era das fábricas inteligentes está começando. **Exame**, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-fabrica-do-futuro/>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DUBAR, C. A. A sociedade do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 64, p. 87-103, set. 1998.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa de telecomunicações. *In*: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREDDI, D. Digitalisation and employment in manufacturing: Pace of the digitalisation process and impact on employment in advanced Italian manufacturing companies. **AI & Society**, v. 33, n. 3, p. 393-403, 2018. <https://doi.org/10.1007/s00146-017-0740-5>
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre (RS): Artmed, 2006. p. 97-113.
- INSTITUTO AYRTON SENNA. **BNCC**: construindo um currículo integral. 2019. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/BNCC/desenvolvimento.html>. Acesso em: 30 jul. 2019.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. *In*: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- JOVANOVIC, V.; HARTMAN, N. W. Web-based virtual learning for digital manufacturing fundamentals for automotive workforce training. **Engineering Technology Faculty Publications**, v. 23, n. 3-4, p. 300-310, 2013. DOI: 10.1504/ijceell.2013.055403
- KARRE, H. *et al.* Transition towards an Industry 4.0 State of the LeanLab at Graz University of Technology. **Procedia Manufacturing**, v. 9, p. 206-213, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.006>
- KAZANCOGLU, Y.; OZKAN-OZEN, Y. D. Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from operations management perspective with fuzzy DEMATEL. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 6, p. 891-907, 2018. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2017-0015>
- KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade Organizacional, Política de Gestão de Pessoas e Competências Profissionais. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre (RS): Artmed, 2006. p. 85-113.
- KINKEL, S.; SCHEMMANN, B.; LICHTNER, R. Critical Competencies for the Innovativeness of Value Creation Champions: Identifying Challenges and Work-integrated Solutions. **Procedia Manufacturing**, v. 9, p. 323-330, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.021>
- LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions D'Organizations, 1994.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LONGO, F.; NICOLETTI, L.; PADOVANO, A. Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. **Computers & Industrial Engineering**, v. 113, p. 144-159, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.09.016>

- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 64, p. 13-49, set. 1998.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCCLELLAND, D. C., DAILEY, C. **Improving officer selection for the Foreign Service**. Boston: McBer, 1972.
- MCKINSEY. **Industry 4.0 at McKinsey's model factories: get ready for the disruptive wave**. [S.l.: s.n.], 2016.
- MEGHNAGI, S. A competência profissional como tema de pesquisa. **Educ. Soc.** v. 19, n. 64, p. 50-86, 1999.
- MEISTER, J. C.; WILLYERD, K. **O ambiente de trabalho de 2020: como as empresas inovadoras atraem, desenvolvem e mantêm os funcionários do futuro nos dias de hoje**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- MERTENS, L. **Competencia laboral: sistemas, surgimento y modelos**. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Base nacional Comum Curricular: educação é a base**. Brasília: MEC, 2018.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2008.
- MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement. **Open Medicine**, v. 3, n. 3, p. 123-130, 2009.
- NAGAR, B.; RAJ, T. An analytical case study of an advanced manufacturing system for evaluating the impact of human enablers in its performance. **Journal of Advances in Management Research**, v. 10, n. 1, p. 85-99, 2013. <https://doi.org/10.1108/09727981311327785>
- NOGOVITSYN, R. R. *et al.* Development of students general competence when studying at economic universities in the NorthEast of Russia. **Revista Espacios**, v. 39, n. 23, 2018.
- OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. **Competências para o progresso social: o poder das competências socioemocionais**. São Paulo: Fundação Santilana, 2015.
- OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. **Pisa: preparing our youth for na inclusive and sustainable world, the OECD PISA global competence framework**. 2018.
- OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Estudo Global das Origens da SARS-CoV-2**. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/health-topics/coronavirus/origins-of-the-virus>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- PENESIS, I. *et al.* Reskilling the manufacturing workforce and developing capabilities for the future. **Australasian Journal of Engineering Education**, v. 22, n. 1, p. 14-22, 8 jun. 2017. DOI: 10.1080/22054952.2017.1338228 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/22054952.2017.1338228>. Acesso em: 30 out. 2018.
- PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes? **Revista Pátio**, Porto Alegre, v. 3, n. 11, p. 15-19, jan. 2000.
- PEREZ-PEREZ, M.; GOMEZ, E.; SEBASTIAN, M. Delphi Prospection on Additive Manufacturing in 2030: Implications for Education and Employment in Spain. **Materials**, n. 11, 2018. Doi:10.3390/ma11091500. Disponível em: [www.mdpi.com/journal/materials](http://www.mdpi.com/journal/materials). Acesso em: 30 out. 2018.
- PETRONE, P. **The Skills Companies Need Most in 2019 – And How to Learn Them**. 2019. Disponível em: <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them>. Acesso em: fev. 2019.

- PIÑOL, T. C. *et al.* Study of the training needs of industrial companies in the Barcelona Area and proposal of Training Courses and Methodologies to enhance further competitiveness. **Procedia Manufacturing**, v. 13, p. 1426-1431, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.159>
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. *In*: TARTUCE, G. L. B. P. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997. p. 15-24.
- SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. 2002. 367p. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2002.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Metodologia SENAI de Educação Profissional**. Brasília: SENAI/DN, 2013.
- SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Metodologia SENAI de Educação Profissional**. Brasília: SENAI/DN, 2019.
- SERRA, G. G. **Pesquisa em arquitetura e urbanismo: guia prático para o trabalho de pesquisadores em pós-graduação**. São Paulo: EdUSP, 2006.
- SMET, A. *et al.* **O retorno ao trabalho presencial é como adquirir um novo músculo**. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/return-as-a-muscle-how-lessons-from-covid-19-can-shape-a-robust-operating-model-for-hybrid-and-beyond#>. Acesso em: 20 jul. 2021
- SNELL, S. A. *et al.* Selection and training for integrated manufacturing: The moderating effects of job characteristics. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 3, p. 445-466, 2000. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00188>
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.
- STEIL, A. V. **Competências e Aprendizagem Organizacional: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender**. Florianópolis: Editora Stela, 2006.
- STEVAN JUNIOR, S. L.; LEME, M. O.; SANTOS, M. M. D. **Indústria 4.0: fundamentos, perspectivas e aplicações**. São Paulo: Érica, 2018.
- WEF - World Economic Forum. **The future of Jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth revolution**. Global Challenge Insight Report, 2016.
- WEF - World Economic Forum. **The future of Jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth revolution**. Global Challenge Insight Report, 2018.
- WEF - World Economic Forum. **The future of Jobs 2020**. Global Challenge Insight Report, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- YAKMAN, G. Steam Education: an overview of creating a model of integrative education. **Steam Education**, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/327351326>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.



doi:10.12662/2359-618xregea.v10i2.p167-183.2021

## SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

### SUSTAINABILITY IN MANAGEMENT COURSES IN BRAZIL: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC UNIVERSITIES AND PRME MEMBERS

#### RESUMO

Este artigo tem por objetivos: i) identificar o panorama da inserção da temática da sustentabilidade nos cursos de Administração das universidades públicas brasileiras; e ii) comparar esse panorama com as IES participantes do *Principles for Responsible Management Education* (PRME) no Brasil. Para tanto, foram mapeadas as grades curriculares dos cursos simultaneamente presentes nas universidades públicas mais bem classificadas no Ranking Universitário Folha (RUF) no ano de 2019. Entre os principais resultados, está a baixa proeminência da temática da sustentabilidade nos currículos em uma das regiões do país, a presença considerável de disciplinas optativas que abordam o tema, mas não garantem a formação do estudante, assim como a proeminência de temas relacionados à gestão ambiental. As evidências desta pesquisa permitem inferir que a educação para a sustentabilidade, via inserção curricular, nos cursos de graduação em Administração, nas melhores universidades do país, ainda está em seus estágios iniciais. O artigo também apresenta implicações teóricas, práticas e sociais, além de sugestões para pesquisas futuras.

**Bárbara Galleli**  
**b.gallelidias@gmail.com**  
*Doutora em Administração. Professora da Universidade Federal do Paraná. Curitiba - PR - BR.*

**Mateus Santos de Freitas-Martins**  
**mateusfmartins@gmail.com**  
*Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Curitiba - PR - BR.*

**Noah Emanuel Brito Teles**  
**noahbteles@gmail.com**  
*Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Curitiba - PR - BR.*

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Educação para a Sustentabilidade. Ensino Superior em Administração.

#### ABSTRACT

This article aims to: i) identify the panorama of the insertion of the sustainability theme in the courses of Administration of Brazilian public universities. ii) compare this panorama with the HEIs participating in the Principles for Responsible Management Education (PRME) in Brazil. For this purpose, the curricular grids of the courses simultaneously present in the best ranked public universities in the Folha University Ranking (RUF) in 2019 were mapped. Among the main results, is the low prominence of the theme of sustainability in the curricula in one of the regions of

the country, the considerable incidence of optional subjects that address the theme, but do not guarantee the formation of the student, as well as the prominence of themes related to environmental management. In accordance with previous studies, the evidence from this research allows us to infer that education for sustainability, through curricular insertion, in undergraduate courses in Business Management at the best universities in the country, is still in its initial stages. The article also presents theoretical, practical and social implications, as well as suggestions for future research.

**Keywords:** Sustainability. Education for Sustainability. Higher Education in Business.

## 1 INTRODUÇÃO

O envolvimento das Instituições de Ensino Superior (IES) com a sustentabilidade é alvo de conferências e acordos diversos, desde o final da década de 1980 (JACOBI; RAUFLET; ARRUDA, 2011; LEAL FILHO, 2011). Nos últimos anos, a Educação para a Sustentabilidade (EpS) e a formação de futuros líderes e gestores representam, notadamente, o foco da atenção de acadêmicos, professores e gestores educacionais (LOZANO *et al.*, 2015; STORREY; KILLIAN; O'REGAN, 2017).

Em meio à proliferação de cursos, programas, projetos e ações diversas, especialmente no ensino superior em Administração, tanto no cenário internacional, quanto nacional, há uma demanda para inserir a sustentabilidade em uma abordagem holística nas IESs. Isso significa que a sustentabilidade deve ser incorporada não apenas no ensino, pesquisa e extensão, mas também em seus próprios sistemas de gestão (HOLM; VUORISALO; SAMMALISTO, 2015). Entre as diversas iniciativas e práticas de sustentabilidade, como práticas de campus verde, diminuição da pegada de carbono e uso consciente dos recursos naturais (LOZANO *et al.*, 2015), que passaram a ser globalmente implementadas pelas universidades (ZUTSHI; CREED; CON-

NELLY, 2019), o presente estudo tem por foco na educação para sustentabilidade.

Práticas associadas à educação para a sustentabilidade (EpS) também fazem parte do quadro de instituições orientadas para a sustentabilidade. Estas envolvem práticas de ensino e aprendizagem (BUTT; MORE; AVERY, 2014), cursos e programas voltados ao ensino da sustentabilidade propostos para educar os professores a respeito do tema (LOZANO *et al.*, 2015).

Há uma série de relatos de experiências nacionais (AGUIAR *et al.*, 2016) e internacionais (LEAL FILHO *et al.*, 2018; WARWICK; WYNESS; CONWAY, 2017) que abordam a integração da sustentabilidade nos cursos de Administração, sob a ótica de estudantes e professores. Além disso, de acordo com o levantamento feito por Lozano *et al.* (2015) com 70 IESs no mundo todo, há fortes evidências das inter-relações entre o compromisso das universidades com a sustentabilidade, a implementação e a assinatura de uma declaração, carta ou iniciativa, entre as quais se destaca o *Principles for Responsible Management Education* (PRME).

Por meio de seis princípios – Propósito, Valores, Método, Pesquisa, Parceria e Diálogo – o PRME atua na transformação do ensino em Administração, em escala global, por meio de atividades acadêmicas e currículos, estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável (PRME, 2020).

Nesta pesquisa, a ênfase será no enraizamento da sustentabilidade nos planos pedagógicos, materializados nas grades curriculares, dos cursos de Administração das universidades brasileiras, participantes e não participantes do PRME. Para que seja possível transformar o conhecimento em ação para a sustentabilidade, ainda que se admita não ser suficiente, a reorientação curricular é necessária (LEAL FILHO, 2011). Ademais, a inserção da temática no currículo acadêmico pode ser um dos primeiros sinais concretos dos cursos de Administração em direção à incorporação consistente e

coerente da EpS (BRUNNQUELL; BRUNSTEIN; JAIME, 2015).

Apesar da relevância do tema, apenas algumas pesquisas (ETSE; INGLEY, 2016; PERERA; HEWEGE, 2016) discutem, especificamente, o conteúdo ou currículo sobre a introdução da sustentabilidade. No Brasil, a despeito das diversas experiências e avanços na literatura nacional (AGUIAR *et al.*, 2016; LACERDA *et al.*, 2014; PALMA; OLIVEIRA; VIACAVAL, 2011; SOUZA *et al.*, 2013), não há informações sistematizadas, abrangentes e recentes a respeito da inserção da temática da sustentabilidade nos currículos acadêmicos dos cursos de Administração no Brasil.

Nesse sentido, o presente artigo buscou responder ao seguinte questionamento: como a temática da sustentabilidade está inserida nos cursos de administração no Brasil? Para isso, foram postos os seguintes objetivos: i) identificar o panorama da inserção da temática da sustentabilidade nos cursos de Administração das universidades públicas brasileiras; e ii) comparar esse panorama às IESs participantes do PRME no Brasil. Para tanto, foram mapeadas as grades curriculares dos cursos de administração nas universidades públicas mais bem classificadas no Ranking Universitário Folha (RUF, 2020), um ranking reconhecido no Brasil que avalia, anualmente, as IESs. Posteriormente, foram identificadas as IESs brasileiras participantes no PRME para a realização de uma análise comparativa dos currículos nos cursos de Administração. Dados como carga horária, obrigatoriedade e ementa da disciplina foram extraídos dos sites das universidades, categorizados e discutidos.

Diferentemente de outras pesquisas, neste estudo, foi analisada a inserção do tema sustentabilidade nas universidades do Brasil de maneira comparativa às instituições de ensino superior participantes de uma rede global (PRME) direcionada ao tema. Dessa maneira, além de fornecer e debater, criticamente, dados nacionais a respeito da sustentabilidade nos cursos de administração, ausentes na literatura até então, o presente artigo propõe temas de

pesquisa acerca da EpS, que podem ser investigados por meio de métodos e lentes teóricas diversos. Os resultados presentes e discutidos, ao longo deste estudo, são relevantes para diversos atores sociais como discentes e docentes, gestores educacionais, agentes públicos e demais cidadãos que se interessam pelo tema, a fim de que possam investir, orientar e cobrar ações voltadas à EpS no país. As evidências da presente pesquisa também fornecem informações relevantes a respeito da inserção da sustentabilidade nos currículos para as universidades públicas e privadas, fundamentais neste processo; além de, inevitavelmente, os gestores universitários para que possam estar atentos à formação dos estudantes.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: no tópico que segue, são apresentadas informações relevantes sobre o tema e estudos anteriores a respeito da sustentabilidade no ensino superior em Administração. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, os resultados, as discussões e as considerações finais.

## 2 A TEMÁTICA DA SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO

O histórico do ensino da Administração recebe críticas por sua característica ortodoxa, permeada por uma visão estrita para o mercado, de curto prazo e vendida para a ‘tirania dos rankings’, e de consciência limitada para os impactos socioambientais (DYLLICK, 2015). Escrig-olmedo *et al.* (2017) argumentam que a EpS nos cursos de Administração deve superar a reprodução de um modelo tradicional de negócios para, assim, gerar uma visão crítica e proativa para a sustentabilidade. Além disso, afirmam ser de comum acordo entre os acadêmicos que a superação das práticas tradicionais de ensino relativos à gestão, com um estudo mais crítico que vá além de uma educação voltada inteiramente ao lucro e ao crescimento, é essencial para promover a educação para a sustentabilidade.

A fim de instigar a implementação de práticas de EpS nas IESs, alguns esforços reconhecidos devem ser citados. Em 2005, a UNESCO lançou a iniciativa “A Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DEDS)” (UNESCO, 2005). A DEDS seria a linha mestra para a consolidação da sustentabilidade no ensino, com o propósito de influenciar e fomentar uma mudança na estrutura curricular, por meio da introdução da sustentabilidade (GADOTTI, 2008). No caso do PRME, como já mencionado, tal iniciativa ganha relevância no cenário internacional, à medida que, em pouco mais de dez anos de atuação, sua importância é reconhecida por estudiosos de todo o mundo (DICKSON *et al.*, 2013; GODEMANN *et al.*, 2014; GREENBERG *et al.*, 2017; PARKES; BUONO; HOWAIDY, 2017).

A EpS é uma prática que, aos poucos, começa a estar presente no ensino brasileiro por meio de leis que incentivam a sua implementação. Como é o caso da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) que, em 1999, iniciou essa inclusão, até a atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de Administração, no ano de 2020, que inclui o debate sobre o tema em uma de suas diversas diretrizes (BRASIL, 1999; MEC 2020). Cabe ressaltar que nenhuma das políticas apresentadas são de caráter obrigatório, tornando-as facultativas para a inclusão da sustentabilidade nas ementas dos cursos.

Nesse sentido, Lacerda *et al.* (2014) realizaram um levantamento dos cursos de Administração em IESs localizadas no Estado da Paraíba. Em uma amostra de 31 universidades públicas e privadas, os resultados revelaram que 77% dos cursos de Administração apresentaram disciplinas com a temática ambiental em sua grade curricular.

Outro estudo relevante nesse aspecto foi o levantamento realizado por Frankenberger, Amarante e Vieira (2017). Esse estudo identificou, mediante análise de provas do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que os egressos do curso de Administração precisam ampliar a compreensão a respeito da

sustentabilidade, mostrando que ainda há necessidade de consolidação dessa temática nos cursos de Administração no Brasil. Mais recentemente, o estudo de Santos *et al.* (2020) em uma IES pública brasileira (Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste (UFPE/CAA), por meio de uma investigação pautada na percepção de estudantes concluintes do curso de Administração, identificou que os concluintes percebiam importância da EpS, porém destacaram que houve pouca ênfase a respeito dessa temática durante o curso.

Experiências sobre a inserção curricular da EpS alinhadas ao PRME também são encontradas na literatura. Dickson *et al.* (2013) descrevem uma experiência interinstitucional entre três universidades americanas e empresas multinacionais. Os referidos autores evidenciam o aprendizado avaliado dos estudantes como muito positivo e destacam resultados como prêmios recebidos na área de sustentabilidade e posições no mercado de trabalho em organizações não governamentais.

No Brasil, Aguiar *et al.* (2016) expõem a experiência do FIS – Formação Integrada para Sustentabilidade, disciplina de graduação da FGV-EAESP, criada em 2009 a partir do PRME. Ao consultarem ex-estudantes da FGV, os autores constataram que a disciplina cumpriu seus objetivos ao estabelecer nestes sujeitos uma visão mais crítica e baseada em diferentes perspectivas e ao alavancar sua capacidade de atuação como agentes de mudança, por meio de valores e comportamentos mais coerentes com o desenvolvimento sustentável.

Os cursos de Administração ainda possuem defasagem quanto aos currículos em relação à temática de sustentabilidade; entretanto, carrega a responsabilidade de incluí-la em seu ensino por ser um importante componente para a formação dos futuros gestores (LE MOS *et al.*, 2020). A literatura retrata as muitas dificuldades, as quais podem ter diversas ênfases, como questões de entendimento por parte dos gestores dos cursos; a necessidade de sensibilização e de capacitação dos educadores (DAWE *et al.*, 2005; FERRER-BALAS *et al.*, 2008); a inter-

disciplinaridade e legitimação do tema, assim como uma visão mais sistêmica, que considere a aprendizagem por meio de uma participação mais concreta dos diversos *stakeholders* envolvidos (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011); a introdução de novas formas de ensino e aprendizagem (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013); e obstáculos à criação de um novo currículo (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011; LEAL FILHO, 2011), que contemple todas as dimensões e atenda a todas as expectativas, tanto dos professores, quanto dos estudantes (JONES; TRIER; RICHARDS, 2014).

Com particular ênfase no conteúdo curricular, sabe-se que, muitas vezes, as temáticas relativas à sustentabilidade ainda não fazem parte formal dos currículos de IES, tampouco são integrados às disciplinas tradicionais dos cursos de Administração, como valores básicos (BRIDGES; WILHELM, 2014; LAHAISE; POZZEBON, 2010). De acordo com Etse e Ingley (2016), a temática da sustentabilidade ainda não faz parte do currículo dos cursos de graduação de muitas IESs. De fato, um desafio comum enfrentado pelas IES concerne à ainda incipiente e recente abordagem do tema nas grades curriculares, a maioria feita de maneira pontual, quando ocorrem (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013; HOURNEAUX JUNIOR; CALDANA, 2018). E nesse sentido, segundo afirmam Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), a inclusão de um módulo ou de uma disciplina isolada sobre desenvolvimento sustentável em um curso de Administração, provavelmente fracassará no sentido de direcionar questões necessárias como as demandadas pela sustentabilidade.

Ainda que os desafios envolvam as variadas dimensões do processo educacional e seus desdobramentos e assumindo que a inserção de disciplinas nas grades curriculares é insuficiente para uma implementação holística e consistente da sustentabilidade nas IESs, é preciso enfatizar que incorporar a sustentabilidade no currículo acadêmico é um dos primeiros sinais concretos de que a IES está comprometida com a sustentabilidade (BRUNNQUELL; BRUNSTEIN; JAIME, 2015). Diante dessas constatações, é razoável supor que deficiências ou insuficiências, neste primeiro passo, podem ocasionar incapacidades e, até mesmo, impedir progressos da IES nesse sentido. No intuito de investigar o panorama nacional quanto a esse tópico, a próxima seção expõe os procedimentos metodológicos percorridos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de identificar o panorama da inserção da temática da sustentabilidade nos cursos de Administração das universidades públicas brasileiras e comparar esse panorama às IESs participantes do PRME no Brasil, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa (CRESWELL; CRESWELL, 2018), perspectiva descritiva, baseada em análise de dados secundários (BABBIE, 2014). Nesse sentido, buscaram-se ementas dos cursos de Administração com a temática de sustentabilidade. O levantamento foi realizado no mês de abril de 2019. Os critérios para a seleção das IESs estão dispostos na figura 1 e no texto a seguir.

Figura 1 – Etapas da pesquisa para universidades



Fonte: elaborado pelos autores.

Inicialmente, consideraram-se, no Ranking Universitário Folha (RUF), todas as universidades brasileiras classificadas. O RUF foi selecionado por ser uma avaliação anual do ensino superior reconhecida no Brasil realizada desde 2012. A edição de 2020 avaliou 197 universidades do país com base em dados nacionais e internacionais e em duas pesquisas de opinião do Datafolha em cinco aspectos: pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação (RUF- 2020).

Do universo de 197 universidades contidas no RUF, foram selecionadas todas as universidades públicas e gratuitas. Nesse critério, excluíram-se universidades privadas de todas as finalidades e universidades municipais não gratuitas, por causa da indisponibilidade de dados referente às ementas nos sites institucionais. Tal recorte reduziu o total de 197 para 101 universidades.

Como segundo critério para a realização da pesquisa, excluíram-se universidades que não ofereciam cursos de Administração ou apenas o curso de Administração Pública e similares, uniformizando, assim, o objeto de pesquisa. Esse corte reduziu a amostra de 101 para 77 universidades. Contudo, algumas universidades estavam com o site indisponível na realização, impossibilitando o acesso aos dados para a realização da pesquisa, dessa forma, reduzindo de 77 para 75 universidades ao todo.

A próxima etapa foi a seleção por presença de disciplina relacionada à temática de sustentabilidade no curso de Administração. Procurou-se, nas páginas eletrônicas das IES, a grade curricular dos cursos, e nelas foram identificadas disciplinas que tivessem foco direcionado para o assunto, sendo desconsideradas as

disciplinas em que a sustentabilidade não era a temática principal, ou nas quais ela era somente pontualmente apresentada. Sendo assim, foram selecionadas, nos títulos, termos como “sustentabilidade”, “sustentável”, “responsabilidade social”, “ambiental”, “meio ambiente”, “socioambiental” e correlatos como “consumo consciente”, que foram encontrados e incluídos no levantamento. Tal levantamento não incluiu os cursos de Administração vinculadas ao PRME, pois ele seria objeto do segundo levantamento. Reduzindo-se a população de 75 para 55 universidades com curso de Administração, em que se distribuíram 62 disciplinas.

Finalmente, com o intuito de angariar mais dados, buscou-se pelas ementas das disciplinas selecionadas, seja disponibilizada nos projetos pedagógicos dos cursos, seja em documento próprio nos endereços eletrônicos das universidades. Nem todas as ementas estavam disponíveis no momento da realização da pesquisa, desse modo, reduziu-se o total de 55 para 43 universidades e 62 para 49 disciplinas.

Após a realização da leitura das ementas, uma universidade e duas disciplinas foram eliminadas da análise, por falta de aderência ao tema deste estudo; sendo assim, como amostra final, ficaram 41 universidades e cursos de Administração e 47 disciplinas. Essas três ofertam mais de uma disciplina.

A fim de comparar a inserção da temática da sustentabilidade nos cursos de Administração das universidades públicas brasileiras com as IESs participantes do PRME no Brasil, buscou-se, no site do PRME, pelas IES brasileiras signatárias, e seguiram-se as mesmas etapas de corte da amostra anterior. Conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Etapas da pesquisa para universidades participantes do PRME



Fonte: elaborado pelos autores.

Ao todo, encontraram-se 26 IESs brasileiras signatárias no momento da realização do estudo. Do universo de 26 IESs, foram selecionadas aquelas que possuem o curso de Administração ativo, o que corresponde a 19 no total. Estas foram analisadas quanto às disciplinas relacionadas à sustentabilidade, resultando em uma amostra de 16 IES e 15 disciplinas. Por fim, foi consultada a disponibilidade das ementas, e apenas 8 IESs restaram na amostra final, com 12 disciplinas. Dessas, três IESs possuem mais de uma disciplina. Na figura 2, está ilustrada a referida etapa do levantamento de dados.

Com os dados das universidades, cursos e disciplinas disponíveis e estruturados, o próximo passo foi congregá-los em uma única análise, inicialmente, para que pudessem ser descritivamente discutidos e, em um segundo momento, comparados e analisados criticamente. Para tal fim, utilizou-se do software *Microsoft Excel*, para compilar os dados contidos nas ementas e pudessem ser analisados por suas características e codificados.

É preciso pontuar que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) repetiram-se tanto na amostra do RUF, quanto na do PRME. Sendo assim, para evitar duplicidades, optou-se por considerá-la apenas nas análises referentes às IESs participantes do PRME. A Universidade de São Paulo (USP) foi a única presente nas duas amostras por possuir curso na cidade de São Paulo e em Ribeirão Preto, com ementas e disciplinas distintas. Desse modo, consideraram-se as IESs como instituições distintas, sendo a USP-SP considerada apenas para a análise do RUF, pois, no RUF, não há diferenciação de cidades, e a USP-RP para a análise do PRME. A próxima seção apresenta os resultados encontrados e, na sequência, são feitas as discussões.

Após a pesquisa das disciplinas relacionadas à sustentabilidade no site das instituições, foi identificado um total de 59 disciplinas. Esse número está relacionado tanto às universidades selecionadas pelo RUF, quanto às IES associadas ao PRME. Em seguida, foram analisadas as ementas de cada uma dessas disciplinas por

meio de uma análise de conteúdo qualitativa (SCHREIER, 2013).

Prosseguiu-se com a estratificação de cada ementa, a fim de se verificar os conteúdos mais presentes. Para tanto, inicialmente, foi feita a codificação dos tópicos das ementas ou do conteúdo programático quando pertinente, com base em sua própria terminologia, por exemplo, o tópico “Conceitos básicos de ecologia” foi codificado como “Ecologia”; “Sistemas de Gestão Socioambiental” foi codificado como “Gestão Ambiental”, “O tripé da sustentabilidade empresarial” como “Sustentabilidade”, e assim por diante. Foram gerados 33 códigos que, posteriormente, foram reduzidos para 30, agrupados por repetição e similaridade. Todos os autores participaram da codificação, dividida em três etapas, a fim de reduzir possíveis vieses. A etapa de análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do software *Microsoft Excel*.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este tópico apresenta os resultados da pesquisa. Primeiramente, é apresentado o panorama da inserção da temática da sustentabilidade nos cursos de Administração das universidades brasileiras selecionadas por meio do RUF e, em seguida, a análise comparativa desses resultados com IESs signatárias do PRME.

### 4.1 PANORAMA DA INSERÇÃO DA TEMÁTICA DA SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS RANQUEADAS NO RUF

Com relação à análise das 42 IESs públicas participantes do RUF 2020, foi observado que a maioria delas é instituição federal, 69% e 31% são estaduais. Quanto à colocação dessas IESs no ranking, as três primeiras colocadas foram as Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e a Universidade Federal do Rio

de Janeiro (UFRJ). Outro ponto relevante a ser observado é a predominância dessas instituições na região Sudeste do país, conforme observado no gráfico 1, o qual indica o percentual de IESs que possuem no curso de Administração, disciplinas relacionadas à sustentabilidade em cada uma das regiões brasileiras.

Gráfico 1 - Percentual de IES por regiões brasileiras



Fonte: elaborado pelos autores.

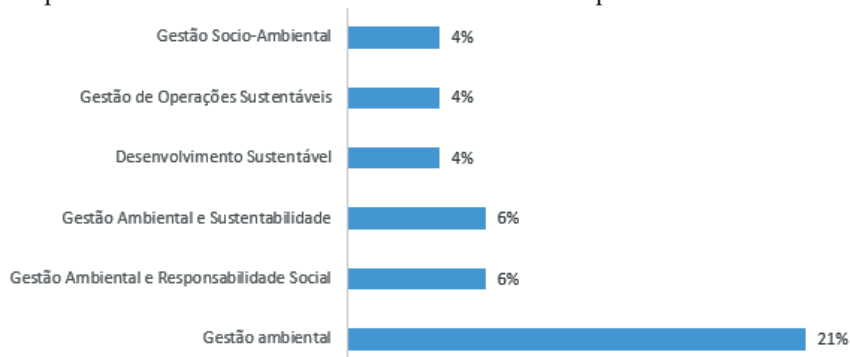
A maioria das IES, 31%, encontram-se na região Sudeste do Brasil, seguidas das IESs da região Nordeste (24%) e da região Sul, 21%. Na região Centro-Oeste, foram identificadas 17% das IES e a região Norte, apenas 7% das instituições. Observou-se, também, que a maioria das instituições (57%) possui disciplinas com carga horária entre 46 e 60 horas, e 15% das instituições possuem a carga horária dessas disciplinas entre 30 e 45 horas. Cabe ressaltar que apenas três de todas as IESs investigadas não disponibilizaram essa informação em suas ementas e/ou grade curricular.

Com relação ao período do curso em que essas disciplinas foram ofertadas, verificou-se que a maioria delas (70%) foi elencada nos últimos períodos do curso, 6º, 7º e 8º. Outra infor-

mação relevante diz respeito à obrigatoriedade da oferta, a maioria das disciplinas é obrigatória; 64% e 36% são optativas.

Quanto às disciplinas, três cursos apresentaram mais de uma disciplina: o da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UFRN). Embora uma diversidade de disciplinas tenha sido identificada na análise; no gráfico 2, foram expostas aquelas encontradas com mais frequência. Quanto a isso, pode ser observado que a disciplina nomeada “Gestão Ambiental” foi a mais presente na grade curricular das IESs. Outras disciplinas como “Gestão Socioambiental” e “Desenvolvimento sustentável” também foram observadas com certa frequência.

Gráfico 2 - Disciplinas relacionadas à sustentabilidade mais frequentes nas IES



Fonte: elaborado pelos autores.



No tópico seguinte, é apresentada a segunda etapa da apresentação dos resultados, com uma análise comparativa entre as IESs públicas participantes do RUF e as IESs signatárias do PRME.

#### 4.2 PANORAMA DA INSERÇÃO DA TEMÁTICA DA SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS IESS BRASILEIRAS SIGNATÁRIAS DO PRME

A mesma análise descritiva pode ser feita para as IESs participantes do PRME. No Quadro 1, estão descritas as IESs, o ano em que aderiram ao PRME, a região em que estão localizadas, sua natureza, as disciplinas e suas respectivas cargas horárias, tipo (obrigatória ou facultativa) e período letivo em que é oferecida.

Quadro 1 – Resultados das IESs participantes do PRME e cursos de Administração

IES	Ano de adesão	Região	Natureza	Disciplinas	CH	Tipo	Período
Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN – UFU)	2015	Sudeste	Pública	Gestão Social e Sustentabilidade	60	F	-
				Gestão Ambiental	60	F	-
				Sustentabilidade em Produção e Operações	60	F	-
Pontifícia Universidade Católica (PUC – RIO)	2008	Sudeste	Privada	Ética Socioambiental e Direitos Humanos	-	O	8
				Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental	-	O	5
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA RP – USP)	2012	Sudeste	Pública	Responsabilidade Social nas Organizações	150	O	5
				Meio Ambiente e Sustentabilidade	30	O	2
Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)	2015	Sudeste	Privada	Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa	80	F	-
Centro Universitário Santa Amélia – UniSecal	2015	Sul	Privada	Gestão Ambiental, Resp. Social e Inovação	66	O	7
Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)	2019	Sul	Pública	Responsabilidade Socioambiental	60	O	-
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	2011	Sul	Pública	Responsabilidade Social E Desenvolvimento Sustentável	45	O	8
Faculdade Antônio Meneghetti (AMF)	2013	Sul	Privada	Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente	60	O	8

Fonte: elaborado pelos autores.

Legenda: CH – Carga horária; O: Obrigatória; F: Facultativa.

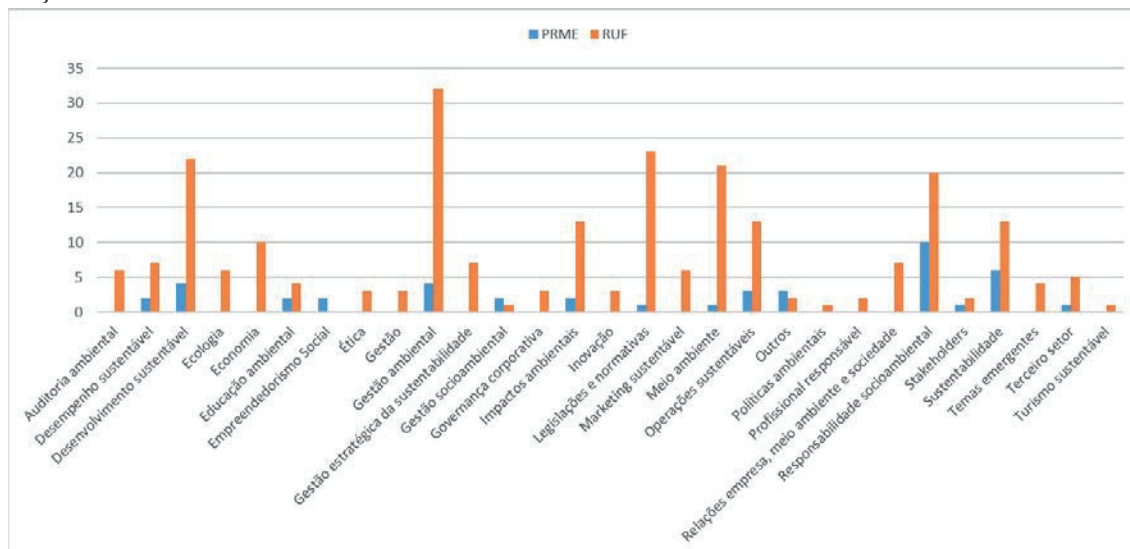
Observa-se que todas as instituições são do Sudeste ou do Sul do país, embora em São Paulo e no Paraná existam três IESs. Das oito instituições associadas ao PRME, cinco são públicas e quatro são privadas. Nota-se, também, que a IES mais antiga em termos de adesão ao PRME é a PUC-Rio, e a mais recente é a UNESPAR. A maioria das IESs são signatárias da iniciativa há, pelo menos, quatro anos.

Com relação às disciplinas, é notório que quase metade das IESs apresenta mais de uma disciplina referente à sustentabilidade em sua grade curricular. Três delas são concernentes à FAGEN – UFU, duas à PUC-Ria, duas à FEA RP – USP e duas referentes à FEA – USP. Do total de 14 disciplinas ofertadas pelas IES, 10 são obrigatórias e apenas quatro facultativas. Observa-se que a maioria das disciplinas acontece nos últimos semestres do curso. Com relação à carga horária, a maior e a menor carga horária foram identificadas na FEA RP -USP, com 150 horas e 30 horas. Na maioria das disciplinas, a carga horária é de 60 horas.

### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMENTAS DAS IESS RUF X PRME

Nessa etapa, buscou-se realizar uma comparação entre as temáticas presentes nas ementas das disciplinas relacionadas à sustentabilidade e comparar essas temáticas entre as IES presentes na amostra RUF e as participantes do PRME. O gráfico 3 apresenta os temas e as frequências com que aparecem distribuídos em todas as ementas. Antes de prosseguir as análises descritivas, vale mencionar que o tema “Outros” inclui “cidades sustentáveis, “empreendedorismo sustentável” e “gestão social”.

Gráfico 3 – Temas recorrentes nas disciplinas relativas à sustentabilidade nos cursos de Administração



Fonte: elaborado pelos autores.

Na análise, foram considerados apenas os temas que tivessem mais de uma ocorrência. É perceptível que os temas “gestão ambiental”, “responsabilidade socioambiental”, “desenvolvimento sustentável”, “sustentabilidade” e “operações sustentáveis” se destacam como mais frequentes nas IESs do RUF e do PRME. Por outro lado, “gestão socioambiental”, “educação ambiental”, “terceiro setor” e “stakeholders” são os temas com menor recorrência presentes nas IESs do RUF e nas signa-

tárias do PRME.

Ao analisar, comparativamente, os dados apresentados no gráfico 3, podemos observar que alguns temas aparecem com frequência semelhante nas universidades listadas do RUF e nas IESs participantes do PRME: “gestão socioambiental”, “educação ambiental”, “stakeholders”. Outra observação é que o tema exclusivo das IESs associadas ao PRME foi apenas: “empreendedorismos social”; enquanto os temas exclusivos das IESs listadas pelo RUF

foram vários, sendo os mais frequentes “economia”, “relações empresa, meio ambiente e sociedade” e “ecologia”.

## 5 DISCUSSÃO

Como primeiro ponto de discussão, tendo em vista os resultados identificados nas IESs listadas no RUF, é importante destacar que grande parte das instituições participantes da amostra são Instituições Federais, predominantemente da região Sudeste e Nordeste do país. Interessante mencionar que havia apenas três instituições signatárias do PRME na amostra do RUF, o que poderia sugerir alguma conexão para a presença das disciplinas nas grades curriculares (LOZANO *et al.*, 2015).

Vale notar que a região Norte do Brasil, na amostra do RUF, correspondeu a apenas 7% da amostra, e, nas IESs signatárias do PRME, essa região nem está presente. De acordo os registros do MEC, são 38 universidades na região e 1139 cursos de Administração, em IES diversas. Sendo assim, a pouca representatividade de IES da região Norte é alarmante, haja vista sua relevância global em termos recursos naturais (NOBRE, 2020), além de apresentar altos níveis de desigualdade social e desemprego (IBGE, 2018).

Entre o total de 42 IESs ranqueadas pelo RUF, o número de universidades públicas no Brasil que oferecem alguma disciplina que inclua a temática ainda deixa a desejar diante das 101 atuantes, mesmo mediante recomendações do MEC. No caso da primeira amostra, os resultados revelam que apenas pouco mais da metade dos cursos de Administração em universidades brasileiras reconhecidas por sua qualidade em vários aspectos (55%, considerando mesmo as 14 que não disponibilizaram as ementas) estão, de alguma maneira, preocupadas e comprometidas com a educação para sustentabilidade, ao menos no primeiro passo para sua concretização (BRUNNQUELL; BRUNSTEIN; JAIME, 2015).

Por outro lado, ainda desta primeira amostra, 21 universidades não apresentam qualquer disciplina relativa à sustentabilidade

(considerando mesmo as que não disponibilizaram as ementas). Isso significa que cerca de 20% do universo considerado sequer mencionam qualquer termo correlato à sustentabilidade em suas nomenclaturas. Somam-se a estas, três IESs participantes do PRME que também não possuíam disciplinas relativas ao tema, o que é um tanto inesperado, haja vista a recomendação nos princípios da iniciativa sobre tal inserção (PRME, 2020). No estudo de Lacerda *et al.* (2014), em um levantamento realizado em cursos de Administração no estado da Paraíba, os resultados revelaram que 77% das IESs apresentaram disciplinas com a temática ambiental na grade curricular.

Assim como já evidenciaram Palma *et al.* (2011) em estudo semelhante, os resultados aqui encontrados permitem afirmar que a competência de futuros administradores para entender e questionar o complexo ambiente corporativo no qual irão atuar, exigindo que enfrentem questões que vão além dos aspectos financeiros, pode ser limitada devido à falta de conteúdos e conhecimentos específicos sobre sustentabilidade em sua formação. É preocupante o fato de que eles serão gestores formados em mais da metade dos melhores cursos de bacharelado e universidades do país.

No caso das IESs associadas ao PRME, esse número é proporcionalmente menor: menos de um terço das disciplinas são optativas. Tal fato pode ser evidência de certa maturidade neste contexto (GREENBERG *et al.*, 2017) – inclusive por já estarem nessa trajetória há alguns anos –, ou ainda maior compromisso com a formação de futuros profissionais conscientes com o que preza um futuro mais sustentável (LOZANO *et al.*, 2015).

A análise das ementas das disciplinas das universidades na primeira amostra demonstra que, embora os conteúdos sejam variados, são fortemente vinculados ao meio ambiente, uma vez que os temas mais recorrentes, em termos de volume, são “gestão ambiental”, “meio ambiente”, “legislação e normativas” e “desenvolvimento sustentável”. No caso das IESs participantes do PRME, os temas de incidência mais

significativa abrangem “desenvolvimento sustentável”, “sustentabilidade” e “responsabilidade socioambiental”, o que pode refletir o alinhamento aos ODS e ao Pacto Global da ONU. Em ambos os casos, ainda que haja a presença nas universidades, poucas são as disciplinas que envolvem temáticas voltadas às questões sociais, culturais e políticas.

Tais resultados parecem estar alinhados à questão de que grande parte das pesquisas que se dedicam à prática da sustentabilidade nas organizações priorizam a dimensão ambiental (MORIOKA; CARVALHO, 2016). O ponto de atenção, neste caso, é a tendência pela visão restrita e unidimensional sobre o fenômeno da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável. Tal circunstância, também, pode afetar a formação do aluno e falhar em garantir que os estudantes considerem questões ambientais, sociais, culturais e éticas em seus processos de tomada de decisão (BRUNNQUELL; BRUNSTEIN; JAIME, 2015).

Com relação ao ensino, foco deste estudo, com base no processo e nas dimensões-chave indicados por (BRUNNQUELL; BRUNSTEIN; JAIME, 2015), sem o enraizamento da sustentabilidade nos planos pedagógicos, sinalizado e concretizado por meio de sua incorporação nos currículos, o envolvimento dos professores, invariavelmente, será baixo e, provavelmente, dependente da vontade e expertise individual. Em decorrência, o pensamento crítico, as mudanças efetivas nas maneiras de pensar, sentir e agir dos alunos também só serão possíveis caso o professor assim as provoque, novamente, por ambições próprias.

Acredita-se, então, que a revisão e renovação dos projetos pedagógicos são necessárias e urgentes. Disciplinas relativas à sustentabilidade podem ser instituídas de modo que agreguem conhecimentos específicos – por exemplo, seu histórico, dimensões e resultados – e dialoguem com outros concernentes à gestão – como, marketing, gestão de pessoas e finanças. Sugerimos, também, a necessidade de aproximação entre universidades e mercado de trabalho para o desenvolvimento das ementas. É

do meio corporativo, muitas vezes, que surgem inovações e novas propostas para o desenvolvimento sustentável, dada sua dinamicidade. Particularmente, na área de Ciências Aplicadas, como é o caso dos cursos de Administração, é imperativo alinhar o que está ensinando e aprendendo com o que está sendo exigido pelas organizações.

Sabe-se que instituir a EpS, via aprendizagem transformadora no campo da Administração, significa romper com a ideologia tradicional do progresso e do crescimento, desde repensar o conteúdo curricular, passando às metodologias pedagógicas, e o posicionamento da instituição (COOPER; PARKES; BLEWITT, 2014). Experiências em IESs inspiradas em iniciativas como o PRME (AGUIAR *et al.*, 2016; DICKSON *et al.*, 2013) demonstram que é possível avançar e ter resultados significativos com os alunos. No entanto, no presente estudo, não foi possível identificar uma diferença significativa entre as IESs públicas ranqueadas pelo RUF daquelas signatárias do PRME. Contudo, em IESs burocráticas, como as públicas participantes da primeira amostra desta pesquisa, a inserção de disciplinas pode ser uma das respostas mais simples, rápida e que sinaliza, formalmente, a intenção da instituição em desenvolver líderes responsáveis.

Em síntese, os resultados encontrados nesta pesquisa corroboram estudos anteriores (LOZANO, 2006; PALMA; OLIVEIRA; VIACAVA, 2011) e demonstram que também a EpS, via inserção curricular, nos cursos de graduação em Administração, nas melhores universidades do país e nas IESs signatárias de uma iniciativa global da ONU – o PRME, ainda está em seus estágios iniciais. A baixa representatividade de uma das regiões do país, o baixo índice de universidades participantes das amostras, a incidência razoável de disciplinas optativas que não garantem a formação do estudante – principalmente nas universidades, assim como a proeminência de temas restritos a uma dimensão da sustentabilidade são evidências dessas constatações.

As discussões apresentadas demonstraram que, por um lado, é notória a proliferação expressiva em nível mundial de publicações científicas e chamadas especiais em periódicos reconhecidos, que relatam cenários, experiências, desafios e caminhos na busca pela formação de administradores com conhecimentos e competências voltados à sustentabilidade. Em contrapartida, como evidenciaram os achados deste estudo, a realidade brasileira do ensino superior parece não acompanhar esse movimento.

Pouco mais de um terço de reconhecidas universidades públicas, federais e estaduais, em cursos de Administração considerados de qualidade, limita-se a oferecer disciplinas optativas, que, em sua maioria, dão maior ênfase a aspectos ambientais. Abrangendo as IES que supostamente teriam maior maturidade na incorporação da temática, esse quadro não se altera muito. Esse resultado pouco favorável à presença de disciplinas relacionadas à sustentabilidade pode continuar perpetuando consequências como as apresentadas no estudo de Frankeberger, Amarante e Vieira (2017) e Santos *et al.* (2020) que observaram pouca compreensão dos alunos em cursos de Administração com relação à temática da sustentabilidade.

Em acordo com o que afirma Leal Filho (2011), o que se percebe é que há um paradoxo vigente nas discussões sobre o assunto: enquanto se reconhece que a sustentabilidade é um dos assuntos ao que mais se atribui relevância na sociedade atual, especialmente no meio empresarial, ela ainda está confinada a poucas ações no meio acadêmico. Nesse sentido, embora haja críticas e dificuldades quanto à criação de uma disciplina específica para a inserção da sustentabilidade no ensino, não se pode deixar de buscar soluções (LEAL FILHO, 2011). É razoável supor que deficiências ou insuficiências neste primeiro passo em busca da inserção consistente da EpS podem ocasionar incapacidades e, até mesmo, impedir progressos da IES em incorporar a temática, não somente no ensino, mas também na pesquisa, extensão e em seus próprios sistemas de gestão.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Com o propósito de contribuir para a formação de futuros líderes e gestores responsáveis no Brasil, argumentou-se, neste estudo, que a incorporação da sustentabilidade nos currículos dos cursos de Administração no Brasil é o primeiro passo para implementar a EpS nas IESs. Nesse sentido, esta pesquisa foi desenvolvida com dois propósitos. O primeiro foi identificar o panorama da inserção da temática da sustentabilidade nos cursos de Administração das universidades públicas brasileiras. A esse respeito, os resultados mostraram que ainda há poucas IESs que inseriram a sustentabilidade nos cursos de Administração. Houve, também, a baixa participação das IESs do Norte do país e uma parcela considerável de instituições que oferecem disciplinas apenas na modalidade optativa.

O segundo propósito desta pesquisa foi realizar uma análise comparativa desse panorama com instituições signatárias do PRME. Quanto a isso, os dados mostraram que houve apenas a incidência de IES da região Sul e Sudeste do país, e a maioria das disciplinas ofertadas é obrigatória. Na análise comparativa das ementas, tanto as IESs do RUF como as do PRME têm considerado mais as temáticas relacionadas à gestão ambiental, tendo pouca ênfase nas questões sociais da sustentabilidade. Em síntese, tanto as universidades públicas ranqueadas no RUF, quanto as signatárias do PRME ainda estão nos estágios iniciais quando se trata da inserção da temática da sustentabilidade nos currículos dos cursos de Administração.

Como implicações teóricas, este estudo contribui para o campo de conhecimento em educação para a sustentabilidade ao trazer dados estruturados e abrangentes, ausentes na literatura até então. Por meio deste estudo, novas discussões podem emergir, sobre a efetividade do ensino-aprendizado no âmbito das disciplinas ofertadas, seus desdobramentos em relação à disseminação do tema no curso e na instituição, assim como os efeitos nas experiências

profissionais dos estudantes. Esses debates podem-se estender e ser insumos, não apenas para a geração do conhecimento entre acadêmicos, mas também para discentes, docentes e gestores educacionais, a fim de avançar na prática voltada à EpS.

As implicações práticas deste estudo perpassam, inevitavelmente, por profissionais de organizações, no sentido de estarem atentos aos centros de formação universitária, aderente aos seus objetivos no que tange à sustentabilidade. Além disso, alguns alertas discutidos podem servir de incentivo a redes e organizações nacionais internacionais como o PRME, a fim de torná-lo mais conhecido no Brasil, principalmente nos estados em que há mais carência das disciplinas relacionadas à sustentabilidade. Os achados, também, instigam recomendações para as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Administração para o ensino da sustentabilidade para que forças-tarefas sejam feitas em prol do desenvolvimento da EpS nos currículos.

Esta pesquisa, também, traz implicações sociais no âmbito de estimular o debate, a formação e a vigilância em políticas públicas, direcionadas para regiões e estados do Brasil que não possuem ou possuem poucas iniciativas de qualidade relacionadas à inserção da sustentabilidade no ensino superior em Administração. Vale o alerta para a região Norte do país, que como constatado, possui uma quantidade significativa de IES com cursos de Administração, porém, com uma baixa representatividade que atenda aos requisitos da pesquisa. Apesar de ser a região que detém grande parte da maior floresta tropical do mundo e, bem por isso, é alvo de acordos internacionais acerca da gestão de seus recursos, nos critérios desta pesquisa, (i) não há cursos de Administração de referência nacional, e (ii) estes não estão voltados à educação para sustentabilidade.

Algumas limitações devem ser apontadas neste estudo. Inicialmente, a primeira amostra ficou limitada às universidades, não abrangendo outras instituições acadêmicas, como centros universitários e faculdades, o que poderá ser

feito em pesquisas futuras. Há limitações quanto aos critérios de participação no ranking e à associação ao PRME. Da mesma maneira, a amostra limitou-se à disponibilidade e à atualização de informações pelas universidades e IES das duas amostras, em seus endereços eletrônicos. É possível que dados já não condizentes com a realidade atual tenham sido analisados nesta pesquisa. Embora os dados levantados tenham cumprido os objetivos do artigo e contribuído para suprir uma lacuna no entendimento sobre o assunto, outros dados poderiam ter sido levantados e discutidos, como os objetivos e as referências bibliográficas da disciplina e o próprio plano pedagógico do curso.

Como investigações futuras, sugerimos analisar o planejamento de desenvolvimento institucional da instituição, observando os projetos pedagógicos dos cursos de Administração e suas relações com a sustentabilidade. Sugerimos, ainda, estudos de caso aprofundados, para que se possam disseminar práticas e experiências, facilitadores e barreiras da inserção da sustentabilidade nos cursos de graduação no Brasil.

Recomendam-se estudos comparativos entre as disciplinas de Administração, voltadas à sustentabilidade, com disciplinas ministradas em outros cursos, como Engenharias e Contabilidade. Pesquisas de correlação podem ser realizadas em regiões com as maiores ofertas de disciplinas, Sul e Sudeste, e a atuação de profissionais de sustentabilidade, a fim de investigar a absorção pelo mercado de trabalho desses profissionais, assim como a aderência e necessidades de formação no ensino superior.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras se concentrem em apresentar e discutir os aspectos que são considerados nos sistemas de avaliação dos cursos, verificando se há, entre eles, critérios relacionados a EpS nas instituições de ensino superior. Pesquisas por meio de lentes teóricas, como a teoria institucional, também podem ser relevantes para compreender as pressões institucionais que impulsionam as práticas de EpS nos cursos de Administração.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. C. P. *et al.* Formação Integrada para Sustentabilidade: impactos e caminhos para transformação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 3, p. 161-176, 2016.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. [S.l.]: Nelson Education, 2014.
- BRASIL. **Lei no 9.795, de 27 de abril de 1999 - política nacional de educação ambiental**. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9795.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9795.htm). Acesso em: 15 nov. 2020.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=154111-pces-438-20-1&category\\_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces-438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 20 jan. 2020.
- BRIDGES, C. M.; WILHELM, W. B. Going Beyond Green: the “ Why and How ” of Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum. **Journal of Marketing Education**, v. 30, n. 1, p. 33-46, 2014.
- BRUNNQUELL, C.; BRUNSTEIN, J.; JAIMÉ, P. Education for sustainability , critical reflection and transformative learning: professors’ experiences in Brazilian administration courses Janette Brunstein. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 9, n. 3, p. 321-342, 2015.
- BUTT, L.; MORE, E.; AVERY, G. C. The myth of the “green student”: Student involvement in Australian university sustainability programmes. **Studies in Higher Education**, v. 39, n. 5, p. 786-804, 2014.
- COOPER, S.; PARKES, C.; BLEWITT, J. Can accreditation help a leopard change its spots?: Social accountability and stakeholder engagement in business schools. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 2, p. 234-258, 2014.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5th ed. [S.l.]: SAGE publications, 2018.
- DAWE, G. *et al.* Sustainable Development in Higher Education: current practice and future developments sustainable development in higher education: current practice and future developments. **A Report for the Higher Ed. Academy**, v. 1, n. 82, 2005.
- DICKSON, M. A. *et al.* A model for sustainability education in support of the PRME. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 3, p. 309-318, 2013.
- DYLLICK, T. Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. **Journal of Management Development**. v. 34, n. 1, p. 16-33, 2015.
- ESCRIG-OLMEDO, E. *et al.* Fostering the Professionalization of Business Students Through Education for Sustainable Development at University. *In*: LEAL FILHO, W. *et al.* (eds.). **Handbook of Theory and Practice of Sustainable Development in Higher Education**. World Sust ed. Hamburg: Springer, Cham, 2017. p. 53-68.
- ETSE, D.; INGLEY, C. Higher education curriculum forsustainability. **Higher education**, v. 17, n. 2, p. 269-280, 2016.
- FERRER-BALAS, D. *et al.* An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. **International Journal of Sustainability**, v. 9, n. 3, p. 295-316, 2008.
- FRANKENBERGER, F.; AMARANTE, J. G. M. C. da C.; VIEIRA, A. M. D. P. Sustentabilidade no Curso de Administração: Ensino é refletido no ENADE? **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2017.
- GADOTTI, M. Education for sustainable development what we need to learn to save the planet? **Cartadelatierra.Org**, n. 1988, p. 1-33, 2008.

- GODEMANN, J. *et al.* United Nations supported Principles for Responsible Management Education: purpose, progress and prospects. **Journal of Cleaner Production**, v. 62, p. 16-23, 2014.
- GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; HERRERA, C. B.; CRUZ, M. T. S. Desafios (e dilemas) para inserir “sustentabilidade” nos currículos de Administração: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 119-153, 2013.
- GREENBERG, D. N. *et al.* Signing to living PRME : Learning from a journey towards responsible management education. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 205-218, 2017.
- HOLM, T.; VUORISALO, T.; SAMMALISTO, K. Integrated management systems for enhancing education for sustainable development in universities : a memetic approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 155-163, 2015.
- HOURNEAUX JUNIOR, F.; CALDANA, A. C. F. Gestão responsável: responsabilidade, ética e sustentabilidade a partir do Principles for Responsible Management Education (PRME). **Organicom**, v. 14, n. 27, p. 166-180, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2018.
- JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração : reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 21-50, 2011.
- JONES, P.; TRIER, C. J.; RICHARDS, J. P. Embedding Education for Sustainable Development in higher education: a case study examining common challenges and opportunities for undergraduate programmes. **International Journal of Educational Research**, v. 47, n. 6, p. 341-350, 2014.
- LACERDA, C. C. de O. *et al.* Temática Ambiental nos Currículos de Ensino dos Cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior do Estado da Paraíba. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 3, n. 1, p. 28-42, 2014.
- LAHAISE, C.; POZZEBON, M. Campi sustentáveis. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 1, 2010.
- LEAL FILHO, W. About the Role of Universities and their contribution to sustainable development. **Higher Education Policy**, v. 24, n. 4, p. 427-438, 2011.
- LEAL FILHO, W. *et al.* The role of transformation in learning and education for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 199, p. 286-295, 2018.
- LEMONS, M. F. C. *et al.* PUC-Rio Socio-environmental Agenda: New Steps Towards Sustainability in the University. In: LEAL FILHO, W. *et al.* (ed.). **Universities as Living Labs for Sustainable Development**. Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland, 2020. p. 733-746.
- LOZANO, R. *et al.* A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 1-18, 2015.
- MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. de. A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. **Journal of Cleaner Production**, v. 136, p. 134-146, 2016.
- NOBRE, A. D. **O futuro climático da Amazônia**: relatório de avaliação científica. Disponível em: <http://www.ccst.inpe.br/o-futuro-climatico-da-amazonia-relatorio-de-avaliacao-cientifica-antonio-donato-nobre>. Acesso em: 13 set. 2020.
- PARKES, C.; BUONO, A. F.; HOWAIDY, G. The Principles for responsible management education (PRME): The first decade e What has been achieved ? The next decade e Responsible management Education ’ s challenge for the



Sustainable Development Goals (SDGs). **The International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 61-65, 2017.

PERERA, C. R.; HEWEGE, C. R. Integrating sustainability education into international marketing curricula. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 17, n. 1, p. 123-148, 2016.

PRME. **Overview**. Disponível em: <https://www.unprme.org/how-to-engage/index.php>. Acesso em: 12 mar. 2020.

SANTOS, J. G. *et al.* Educação Para a Sustentabilidade No Ensino Superior: Um Estudo Com Bacharéis Em Administração. **REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 30-42, 2020.

SCHREIER, M. Qualitative Content Analysis. *In*: FLICK, U. (ed.). **The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis**. [S.l.]: SAGE Publications, 2013.

SOUZA, E. *et al.* Inovação como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 72-93, 2013.

STOREY, M.; KILLIAN, S.; O'REGAN, P. Responsible management education: Mapping the field in the context of the SDGs. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 93-103, 2017.

UNESCO. **Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável**. Paris: [s.n.] 2015.

WARWICK, P.; WYNESS, L.; CONWAY, H. 'Think of the future': Managing educational change from students' perspectives of an undergraduate sustainable business programme. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 192-204, 2017.

ZUTSHI, A.; CREED, A.; CONNELLY, B. L. Education for Sustainable Development: Emerging Themes from Adopters of a Declaration. **Sustainability**, v. 11, p. 1-15, 2019.

## ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM AMBIENTE DINÂMICO: ESTUDO DE CASO EM UM TABELIONATO DE PROTESTO

### STRATEGY AS A PRACTICE IN A DYNAMIC ENVIRONMENT: CASE STUDY IN A PROTEST NOTARY OFFICE

#### RESUMO

Os agentes envolvidos no processo de formação da estratégia e no modo como eles atuam têm sido foco dos estudos da estratégia em um âmbito micro. Este estudo objetiva compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso em um Tabelionato de Protesto inserido em ambiente dinâmico, passando por mudanças econômicas, tecnológicas, legislativas em tempo de elevado endividamento no país. Os dados foram analisados por meio das técnicas pattern matching e análise narrativa. Constatou-se que a formação da estratégia ocorre no ajuste contínuo da interação entre a prática, praxis, praticante e ambiente, em momento de inadimplência, nas ações que buscam sua redução. A perspectiva da estratégia-como-prática nesta organização contribui na busca de elucidar a atuação do Tabelionato, como dispositivo legal de controle e apoio diante da crescente “cultura da inadimplência” e endividamento da população.

**Vitória Dal Ri Pagani**  
**vidpagani@gmail.com**

*Doutoranda em Direito da Cidade – UERJ e Tabeliã/Oficiala no Tabelionato de Protesto e Ofício de Registro de Títulos e Documentos na Comarca de Ervália/MG. Rio de Janeiro - RJ - BR.*

**Rosalia Aldraci Barbosa**

**Lavarda**

**rblavarda@gmail.com**

*Doutora em Administração. Professora do Departamento de Ciências da Administração, CAD, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC - BR.*

**Palavras-chave:** Estratégia-como-Prática. Ambiente Dinâmico. Tabelionato de Protesto.

#### ABSTRACT

The agents involved in the strategy formation process and how they act have been the focus of strategy studies at a micro level. This study aims to understand how the strategy formation occurs under the perspective of strategy-as-practice in a dynamic environment. A qualitative research was carried out through a case study in a Notary Public of Protest inserted in a dynamic environment, undergoing economic, technological, and legislative changes at a time of high indebtedness in the country. The data were analyzed using pattern matching and narrative analysis techniques. It was found that the strategy formation occurs in the continuous

adjustment of the interaction between practice, praxis, practitioner and environment, at a time of default, in the actions that seek its reduction. The perspective of strategy-as-practice in this organization contributes in the search to elucidate the performance of the Notary Public, as a legal device of control and support facing the growing “culture of default” and indebtedness of the population.

**Keywords:** Strategy-as-practice. Dynamic Environment. Protest Notary Office.

## 1 INTRODUÇÃO

O “agir estrategicamente”, ou *strategizing*, permite verificar os agentes envolvidos no processo de formação da estratégia e o modo como eles atuam em um âmbito micro. Para a pesquisa sobre a formação da estratégia da organização, é essencial a análise dessas micro-práticas, por meio da interação entre prática, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, 2013).

Sob essa perspectiva, a estratégia é compreendida como aquilo que é realizado pelos praticantes e não algo que a organização possui (WHITTINGTON, 2006), e as características desses estrategistas são essenciais neste processo.

A relevância deste estudo sob a perspectiva da estratégia-como-prática erige-se, principalmente, quando analisadas as organizações inseridas em ambientes dinâmicos, nas quais o “agir estratégico” e o processo de transformação digital atual são essenciais para cumprirem seus objetivos e missões, fenômenos estes em plena evolução, caracterizando uma lacuna teórica, em especial, em relação ao objeto analisado (WERLANG; LAVARDA LORENZATTO, 2019; SCHÄFER; LAVARDA; LUNKES, 2019; ROSSI; PERITO; LAVARDA, 2020; LAVARDA et al., 2021; BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU, 2019; FREDBERG; PREGMARK, 2021; JARZABKOWSKI et al., 2019; VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019; WHITTINGTON, 2019).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o ambiente dinâmico é aquele sujeito a mudanças difíceis de ser previstas. Neste estudo, essas mudanças são sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas, entre outras mudanças externas que exigem transformações internas na organização. Estabelecemos, por conseguinte, a questão de pesquisa: como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico?

Portanto, o objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a formação estratégica sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico, para o qual, por meio de uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de caso em um Tabelionato de Protesto no sudeste de MG. A unidade de estudo foi selecionada por encontrar-se em um ambiente de mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas, podendo ser observadas restrições nas normas, que retiram a obrigatoriedade do protesto em relação a determinados títulos, assim como o elevado índice de atuação diante inadimplência registrada. Os dados foram coletados por meio de entrevista, observação participante e análise de documentos, os quais foram analisados por meio das técnicas *pattern matching* e análise narrativa (LANGLEY, 1999).

Este trabalho está composto de quatro sessões, a primeira apresenta os referenciais que conferiram extrato teórico necessário para subsidiar o estudo, que são a evolução do conceito de estratégia, em especial, a estratégia como prática e conceito de ambientes dinâmicos, nos quais os Tabelionatos de Protesto estão inseridos. Na sequência, esclarecemos a metodologia utilizada, seguida da análise dos resultados, e, encerramos com as considerações finais, com as contribuições, limitações e futuras possibilidades de pesquisa.

Os principais resultados apontam as práticas, práxis e praticantes, em interação contínua e ajustada em um ambiente dinâmico, as quais estão fortemente ligadas às normas que regem a atividade e que, mesmo obedecendo às leis, visam inovar, são proativas e céleres.

Encontramos como praticantes todos aqueles agentes internos e externos que se relacionam com a organização, cujas características são essenciais para a formação da estratégia, em linha com Whittington (2006) que destaca a atuação de sujeitos externos à organização na formação da estratégia. O ambiente influencia as ações estratégicas dos praticantes, principalmente a necessidade de se adaptar a novas práxis, e buscar por elas, para atingir os objetivos pretendidos, ainda que a atuação interna esteja submetida ao rigor das normas vigentes.

## 2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O estudo da estratégia, considerado por meio das organizações, evoluiu, expressivamente, nos últimos anos (KOHTAMÄKI *et al.*, 2021). Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o conceito de estratégia pode ser desenvolvido mediante diferentes perspectivas, ilustradas por dez diferentes escolas de pensamento estratégico (*design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendido, poder, cultural, ambiental, configuração).

Da Escola do Design à Escola da Configuração, a estratégia passou de uma concepção do estrategista (executivo principal –*designer*, setor de planejadores –planejamento e concorrência –posicionamento), para algo mais complexo, que leva em consideração o aprendizado, além de outros fatores internos e externos à organização que podem interferir no processo de formação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Neste sentido, a estratégia não é apenas aquela planejada e deliberada pela alta gestão, como foi apresentada nas três primeiras escolas de pensamento (conceitos clássicos). Na escola do aprendizado, “o mundo é demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou ‘aprende’” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21), caracterizan-

do a estratégia emergente, em uma perspectiva *bottom-up*.

Andersen (2000) estudou as estratégias deliberadas e as ações autônomas (que seriam as estratégias emergentes), verificando que a coexistência de ambas gera melhor desempenho da organização (estratégia integradora), principalmente em ambientes dinâmicos e complexos, ao passo que o simples fato de se ter uma estratégia deliberada não impactava, necessariamente, na estratégia organizacional. Por conseguinte, quando essa ação autônoma – estratégia emergente – gera resultados positivos à organização, ela pode passar a fazer parte do planejamento, tornando-se deliberada.

Regnér (2003) corrobora essa evolução conceitual, afirmando que a estratégia não ocorre apenas de forma deliberada, centralizada na alta gestão, em sentido *top-down* e dedutiva, ocorre também na periferia da organização, de forma indutiva e emergente, por meio das demandas que advêm do dia a dia, que, por vezes, foge daquilo que foi previamente deliberado; dando-se ênfase a quem formula a estratégica, não é apenas a alta gestão, mas também gerentes que se encontram na periferia, na zona mais próxima das atividades cotidianas.

Por meio dessa evolução de conceitos, a estratégia passa a ser analisada em seu âmbito micro, com ênfase nos processos e nas práticas cotidianas da organização, não sendo mais entendida como algo que pode ser apropriada e deslocada da dinâmica interna da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), conduzindo ao entendimento da estratégia-como-prática social (WHITTINGTON, 2006). Essa visão da estratégia rouba a cena na contemporaneidade, sofrendo influências de importantes pesquisadores da prática social, “tais como Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens”, os quais verificaram que a estratégia pode ser vista tanto como os esforços individuais dos atores, quanto como as suas relações sociais (WHITTINGTON, 2006, p. 614).

Na perspectiva da estratégia-como-prática, emerge a preocupação em humanizar a gestão e a pesquisa organizacional (WEICK, 1979;

PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002), assim como a estratégia provém das ações humanas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), sendo desenvolvidas por todos os agentes, do alto escalão ou não, internos ou externos à organização. Todos os praticantes são parte do processo de formação da estratégia, e suas características são essenciais para a tomada de decisão na prática (WHITTINGTON, 2006), de tal modo que a estratégia pode ser entendida como uma atividade ou um processo, e o fazer estratégia, ou *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), como aquilo que as pessoas fazem em suas ações diárias (WHITTINGTON, 2006), como elas agem, interagem e negociam entre os múltiplos atores e as práticas utilizadas para realizar essas atividades (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Whittington (2006, p. 619) vislumbrou que o “agir estrategicamente” decorre da interação indissociável de três elementos: prática, práxis e praticantes, e as práticas se referem a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, regras culturais, rotinas e procedimentos para pensar, agir e usar “coisas”, e a “práxis” refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática. Dessa forma, as práticas são corroboradas pelas experiências já vivenciadas pelos agentes (WHITTINGTON, 2006), estando ligadas à cultura da organização, compreendendo-se em um pacote complexo que envolve formas sociais, materiais e incorporadas de “fazer algo”, que, embora inter-relacionadas, nem sempre são articuladas ou feitas de forma consciente pelos atores (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A práxis consiste no trabalho intraorganizacional, que, embora seja difuso, pode ser dividido em episódios, como reuniões, intervenções da consultoria, apresentações, projetos, enfim, até mesmo, uma simples conversa. Inclui atividades formais e informais que ocorrem dentro da organização (WHITTINGTON, 2006, p. 619). São as ações e atividades realizadas na prática. Acrescentam Jarzabkowski e Spee (2009) que essas ações não devem ser desvinculadas do âmbito macro, uma vez que

precisam ser entendidas em seu contexto social mais amplo, tendo em vista que os atores não agem de maneira isolada, suas ações surgem das mais diversas instituições sociais a que pertencem (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Os praticantes compreendem todos aqueles que se relacionam com a organização, tanto a alta gestão ou planejadores estratégicos, quanto gerentes intermediários, consultores externos, ou, inclusive, banqueiros, advogados corporativos, entre outros (WHITTINGTON, 2006, p. 619). Logo, podem ser tanto indivíduos, como grupos, tanto internos, quanto externos à organização. São ligados à estratégia direta e indiretamente. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 10) enfatizam que “os praticantes são os atores; aqueles indivíduos que usam práticas para agir. Os praticantes estão, portanto, inter-relacionados com práticas e práxis.”

Insta salientar, em que pese trazidos pelos autores separadamente, estes três elementos são indissociáveis, estão em contínua interseção, a qual foi denominada *strategizing*. Afirma Giddens (1984, 2003) que a teoria da prática não deixa esses temas separados; eles são partes inter-relacionadas de um todo. Faz todo sentido quando definimos uma atividade (prática), o modo como vamos desenvolvê-la, a forma de executá-la (práxis) e por quem essa ação vem a ser conduzida (praticante).

Destarte, para que a organização tenha bom desempenho, é necessária “a existência de bons praticantes da estratégia, processos adequados e um ambiente interno propício para se fazer e refazer a estratégia organizacional, à medida que o ambiente externo vai mudando” e “que existem muitas habilidades tácitas que os gestores possuem, mas que não se tornam explícitas nos processos de mudança organizacional” (WHITTINGTON, 2004, p. 41).

### 3 AMBIENTES DINÂMICOS E O PANORAMA ATUAL DOS TABELIONATOS DE PROTESTO

O ambiente possui papel relevante na estratégia organizacional. Baseada na teoria

da contingência (DUNCAN, 1972; DONALDSON, 2001), a escola ambiental de pensamento estratégico tem como premissa a importância do ambiente no processo de formação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 278) afirmam que, em contraposição aos clássicos que visam definir melhores maneiras de dirigir uma organização, “para teóricos contingenciais, ‘tudo depende’: do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa e assim por diante”. De tal modo, as diferenças entre as organizações são observadas em razão do ambiente em que estão inseridas, que podem ser categorizados em quatro dimensões: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No que concerne à estabilidade, a qual nos interessa, afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que o ambiente pode ser estável ou dinâmico. O dinamismo pode-se dar por diversas ordens, tais como instabilidade governamental ou mudanças inesperadas na demanda dos clientes. Desse modo, “os problemas reais são causados por mudanças que ocorrem de forma inesperada, para as quais nenhum padrão pode ser reconhecido antecipadamente” (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 279). Insta ressaltar que a principal característica do ambiente dinâmico são as mudanças. No presente estudo, elas são consideradas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas, entre outras (DUNCAN, 1972).

Nesses termos, verificamos que os Tabelionatos de Protesto se encontram inseridos em um ambiente que pode ser considerado dinâmico. A atividade do Tabelionato de Protesto, assim como dos demais registros públicos, é um serviço público, exercido em caráter privado (art. 236 da Constituição Federal), por meio de delegação do Estado a particulares.

Mesmo desempenhando uma função pública, os tabeliães de protesto não integram o corpo orgânico do Estado, são particulares em colaboração com o Estado. Ademais, os notá-

rios e registradores não são pagos pelos cofres públicos, mas pelos usuários dos serviços, por meio dos emolumentos (LOUREIRO, 2014, p. 1-3). As serventias (unidades em que são desempenhadas essas funções) são criadas por lei, mas a atividade é delegada aos tabeliães e notários por meio de concurso público (LOUREIRO, 2014, p. 5). São os tabeliães e os registradores que conferem validade, eficácia, publicidade e segurança jurídica aos atos negociais, aferindo “maior transparência, estabilidade e confiança a diversos aspectos e situações da vida jurídica do cidadão” (LOUREIRO, 2014, p. 1).

Em termos de gestão, por ser exercido em caráter privado, os notários e registradores são “livres para contratar prepostos e exercer a gerência administrativa e financeira dos serviços que lhes foram delegados pelo Estado, cabendo-lhes estabelecer normas, condições e obrigações, relativas à atribuição de funções e de remuneração de seus prepostos, sem necessidade de homologação ou autorização judicial”, todavia estão submetidos a leis regulamentos e fiscalização do Poder Judiciário (LOUREIRO, 2014, p. 4).

No que concerne aos Tabelionatos de Protesto, o art. 1º da Lei 9.492/97 define protesto como sendo “ato formal e solene pelo qual se prova a inadimplência e o descumprimento de obrigação originada em títulos e outros documentos de dívida”. Ao Tabelião é “[...] privativamente confiada a função jurídica de testificar o protesto, o que implica desde o recebimento e a qualificação dos títulos, passando pela instrumentação, pelo registro e pela certificação dos protestos realizados” (MARTINS, 2011, p. 64).

Além disso, a fim de se adaptar às novas exigências sociais, o protesto passou a ter como função provar a inadimplência, interromper a prescrição, constituir a mora, ser pressuposto de admissibilidade para ação de execução de contrato de câmbio e caracterizar o estado de falência, possuindo função conservatória, informativa e probatória (LOUREIRO, 2014, p. 842). Note-se que o protesto prova com “segurança jurídica, ou seja, de forma precisa, certa, isenta de dúvidas, digna de fé, autêntica, sole-

ne, formal, oficial, notarial, com a marca da fé pública” (AMADEI, 2004, p. 76).

O protesto evoluiu, aumentando, significativamente, as suas funções. Acrescenta Roweder (2016, p. 5) que o protesto no Brasil progrediu “para atender às necessidades sociais, econômicas e jurídicas, especialmente a necessidade de satisfação rápida de crédito diante de uma crescente cultura de inadimplência”. Ressaltando que, “sendo o Protesto um ato formal pelo qual se salvaguardam os direitos cambiários, é ele o regulador da pontualidade dos negócios: serve de prova contra o insolvente, impede maiores prejuízos aos comerciantes e age como uma referência idônea sobre todo o mercado econômico”.

Destarte, além das largas funções conferidas na contemporaneidade, o protesto é um eficiente meio de cobrança de dívidas, por desempenhar “coerção moral do devedor recalci-trante”, contribuindo para o progresso do mercado de crédito e desenvolvimento econômico (LOUREIRO, 2014, p. 842), ao propiciar a rápida recuperação de crédito, com segurança jurídica e credibilidade (CARTÓRIOS..., 2017).

Verifica-se, portanto, que o protesto além de produzir efeitos jurídicos, referentes à conservação de direitos e prova da impontualidade, ele produz efeitos indiretos (econômicos), com a “ameaça da desonra cambial”, podendo evitar “outros desastres econômicos”, sendo um “relevante fator para a análise da concessão do crédito” (SANTOS, 2012, p. 173-174).

Conforme dados do Instituto de Estudo de Protesto de Título do Brasil, Seção de Minas Gerais – IEPTB-MG, cerca de 65% dos títulos apresentados são pagos no prazo de três dias, prazo este contado a partir da intimação do devedor, feita pelo cartório, chegando a 70,98% no prazo de cinco anos<sup>1</sup>, sendo considerado um estímulo à pontualidade no Brasil (SANTOS, 2012, p. 181).

Segundo a presidente do IEPTB-DF, Gaioso citada em “Dados do IEPTB-DF apre-

sentam o protesto em cartório como eficaz ferramenta para recebimento de dívidas” (2017) o protesto auxilia população na cobrança das dívidas de maneira menos penosa, mais rápida e eficiente. Desse modo, ao credor é possível recuperar seu crédito de forma célere, sem ter que pagar quaisquer custas (SILVESTRE, 2017), pois será pago pelo devedor no momento da liquidação da dívida ou no cancelamento do protesto. Portanto, o credor evita ingressar no judiciário, cuja crise é notória e a morosidade para solução das demandas, evidente (FALANGOLA, 2018).

Ao devedor, também, são inúmeras as vantagens. Mesmo após vencida a dívida, é possível saldá-la de forma consensual, evitando gastos com advogados e custas processuais (SILVESTRE, 2017). Portanto, “quando alguém procura o serviço de protesto, não busca a lavratura e o registro do protesto em si para comprovar o não cumprimento da obrigação por parte do devedor, busca sim, a solução do conflito estabelecido através do recebimento do que é devido” (MARTINS, 2011, p. 65).

Salientamos, contudo, que essa função só pode ser desempenhada privativamente por tabeliães. Como prediz Freire (2014, p. 10), o abalo do crédito e a mancha no nome da pessoa podem resultar em consequências graves, como a suspensão de cheque especial e o cartão de crédito, o fim do emprego, a expulsão de filhos do colégio, por isso deve ser feito pelo responsável legal por esta atribuição, o tabelião de protesto.

## 4 METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se como qualitativo, pois se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, e não com a sua representatividade numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Por sua vez, quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser descritivo, pois visa compreender como ocorre a formação da estratégia sob a lente da perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico.

1 Dados constatados no 3º Tabelionato de Protesto de Letras e Títulos de Campinas/SP, nos anos de 2005 a 2011 (SANTOS, 2012, p. 182).

Foi realizado um estudo de caso, por ser o método que possibilita descrever, de maneira ampla e aprofundada, um fenômeno social complexo (STAKE, 2005). O caso selecionado foi o Tabelionato de Protesto de uma cidade no sudeste de Minas Gerais (MG) (a qual não foi identificada por motivo de confidencialidade). A justificativa para a seleção deste caso decorre do fato de o Tabelionato de Protesto encontrar-se em ambiente dinâmico, inserido em um contexto de mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas (DUNCAN, 1972) e por atuar no combate à inadimplência, como instrumento dos credores para se protegerem contra o não pagamento de dívidas.

Ressaltamos que os tabelionatos de protesto, em geral, possuem características em comum, uma vez que suas atividades são previstas em lei, por isso, o critério de seleção de uma serventia específica se dá pelo acesso às informações de maneira mais facilitada, sendo considerada, portanto, uma seleção intencional, não aleatória e por conveniência (EISENHARDT, 1989).

As técnicas de coleta de dados foram: (i) entrevista semiestruturada, (ii) observação participante e (iii) análise de documentos; utilizaram-se três diferentes fontes de evidências, a fim de conferir confiabilidade ao estudo (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013), dada a única possibilidade de entrevista e a realização de observação participante. A triangulação visou reduzir o viés do pesquisador participante e da narrativa da única entrevistada (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A (i) entrevista semiestruturada foi realizada com a Tabeliã substituta. A realização de uma entrevista em profundidade ocorreu pela dimensão do Tabelionato e pela necessidade de apresentar, pelo menos, três fontes de evidências. A duração da entrevista formal foi de duas horas, e entrevistas informais ocorreram no período de março a agosto de 2018, mesmo período da observação participante.

A (ii) observação participante requer que observador faça parte das relações sociais e tente entender as ações no contexto da or-

ganização estudada (BECKER, 1999; MAY, 2004), combinando a participação ativa com os sujeitos, bem como observação no ambiente, entrevistas informais e análise documental (MOREIRA, 2002). Nossa atuação na observação participante foi primordial para aferir como a estratégia ocorre na prática nesta organização. Todos os dados foram registrados em bloco de notas e conferidos pela Tabeliã substituta. O envolvimento durante a pesquisa se mesclou com a atuação como profissional no Tabelionato, podendo evidenciar a realidade apresentada.

Os (iii) documentos analisados foram informações constantes na Declaração de Apreciação de Taxa de Fiscalização Judiciária, no portal Justiça aberta do *site* do CNJ, bem como documentos constantes no cartório, tais como requerimento de certidão positiva, arquivos do *power point* e demais documentos de divulgação formulados pelo IEPTB-MG.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise da narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), de modo a compreender a vida organizacional por meio das narrativas, que decorrem da linguagem oral e escrita, imagens, gestos, intermeando-se em todas as relações humanas (BARTHESE, 2008, p. 19). A narrativa possui indicadores de tempo, lugar, características dos atores, interlocutores e contexto, os quais são primordiais para a análise dos eventos pesquisados (LANGLEY, 1999; PENTLAND, 1999). Langley (1999) destaca a relevância da relação entre teoria e prática, justificando a associação de técnicas para análise dos dados.

Assim, adicionalmente, foi utilizada a técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989), a qual propicia a relação entre o marco teórico revisado (dados teóricos relacionados) com os comportamentos e as práticas encontradas na realidade, no campo (dados coletados pelas entrevistas, observação participante e documentos analisados) por meio de um movimento abduutivo de ir e vir da teoria aos dados empíricos e vice-versa.

Os elementos constitutivos de análise (EC) a partir de Kerlinger (1979) foram construídos, considerando-se as definições de:



*EC1) Práticas:* são as rotinas comportamentais compartilhadas, tais como as tradições, as normas, os processos para pensar, agir e utilizar “coisas” (WHITTINGTON, 2006, p. 619);

*EC2) Práxis:* como determinada prática é realmente desempenhada, a atuação, “atividade real” (WHITTINGTON, 2006, p. 619);

*EC3) Praticantes:* “são atores da estratégia, os estrategistas que realizam [...] suas práticas” (WHITTINGTON, 2006, p. 619).

*EC4) Ambiente Dinâmico:* ambiente sujeito a mudanças “que ocorrem de forma inesperada” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 279).

Assim, passamos a apresentar a análise dos dados coletados.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item, analisamos os resultados obtidos por meio da (i) entrevista, (ii) observação participante e (iii) documentos de forma conjunta, construindo a narrativa do caso (LANGLEY, 1999) a fim de compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico. Primeiramente, faz-se necessário descrever o Tabelionato de Protesto, Quadro 1:

Quadro 1 - Histórico do Tabelionato

<b>Data</b>	<b>Histórico</b>
Até 2007	O Tabelionato era acumulado com o Registro de Imóveis e 2º Tabelionato de Notas. A época, a titularidade permanecia dentro de uma mesma família, sendo subutilizado, conforme consta nos dados fornecido no <i>site</i> do Conselho Nacional de Justiça, produtividade das serventias extrajudiciais.
2007	Foi provida pela primeira vez por titular via concurso, que nomeou seu pai como substituto.
2008	Foi contratada uma escrevente.
2012	O Tabelião Substituto assumiu o cartório, tendo em vista a renúncia da titular, por ter assumido outro concurso, permanecendo como funcionária a escrevente.
2016	A gestão do cartório foi passada a outra interina, por ordem judicial. Esta, por sua vez, não possuía funcionários.
2018	O Tabelionato foi provido por outra Tabeliã aprovada em concurso público. Foi nomeada como Tabeliã Substituta, a escrevente contratada em 2008. Quando necessário, prestadores de serviços autônomos realizavam as intimações. Devido ao baixo número de funcionários, não há departamentalização ou níveis hierárquicos distintos.

Fonte: elaboração própria.

Cabe salientar que os Tabelionatos de Protesto possuem um instituto, formado pelos próprios tabeliães, denominado Instituto de Estudo de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais (IEPTB-MG), que dão suporte e auxiliam na parte comercial. O Instituto se propõe a dar cursos a fim de alinhar a atuação dos Tabeliães. Sem contar que desenvolvem programas para o melhor desenvolvimento do serviço e produzem apresentações de *slides*, panfletos e cartazes para a divulgação da atividade (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2014).

### 5.1 EC1: PRÁTICAS

Dadas as características do ambiente em que o Tabelionato de Protesto está inserido, um ambiente dinâmico, bem como sua função dentro do cenário da crescente cultura da inadimplência (ROWEDER, 2016), aliado aos preceitos de Jarzabkowski (2005) para a estratégia-como-prática, podemos entender que o resultado (objetivos e missões) das atividades estratégicas realizadas pelos praticantes envolvidos refere-se à prática de um serviço que cumpra seus objetivos legais, que seja eficiente e satisfaça os usuários. Partindo do pressuposto de que o serviço eficiente, em cumprimento às normas legais e que satisfaça os usuários, é o resultado almejado por este Tabelionato. As práticas realizadas em tudo se relacionam com o contexto em que estão inseridas (GAMA, 2020, p. 29-58).

Por desempenhar uma função pública, sua atividade-fim é determinada em lei, não permitindo a discricionariedade do Tabelião. Essa limitação de sua atuação visa garantir, em primazia, a segurança jurídica dos atos notariais, a fim de assegurar a autenticidade e fé-pública inerente da atividade. De fato, por ser regido por esses princípios, o Tabelionato desempenha relevante papel na redução dessa “cultura da inadimplência” de forma segura. Essa função é destacada em face da sociedade, em especial, em uma sociedade capitalista e endividada (SANTOS, 2016). A relevância deste ente está imbricada à evolução econômica, social e jurídica, que busca conferir crédito rápido, mas que se esbarra na cultura da inadimplência (ROWEDER, 2016).

Pela observação participante, apreendemos que, neste ambiente de crescente celeridade das transações de crédito, permeada pelos altos índices de inadimplência, há a necessidade de uma tutela especial que evite maiores prejuízos aos comerciantes. Por isso, as práticas do Tabelionato de Protesto visam garantir a segurança dos atos praticados, com fins de garantir a satisfação dos usuários do serviço, tanto credores, quanto devedores de títulos de crédito e documentos de dívidas.

As práticas visam garantir a segurança dos atos. Os processos-fim desenvolvidos em um Tabelionato de Protesto são definidos por lei. O protocolo do título, intimação, liquidação, retirada, protesto, cancelamento, certidões possuem normatização específica (Lei 9.492/97 e Provimento 260/CGJ/2013), que determinam modos de execução e prazos, conforme apreendido pela observação participante.

A entrevistada reitera e esclarece que:

Não há muita discricionariedade dos agentes, uma vez que os processos a serem desenvolvidos são prescritos em normas. Entre eles, pode-se exemplificar: receber títulos, aguardar o prazo legal para protesto, enviar os retornos daquilo que foi feito no dia anterior à Central de Remessa Arquivos, fazer repasses aos credores dos títulos liquidados em cartório, enviar

certidões do Serasa e Boa Vista diariamente, conferir a carta de anuência antes de fazer o cancelamento, dentre outros.

Desta forma, constatamos que a atividade-fim não pode ter seus processos modificados; e que há, como já mencionado, princípios gerais que regem a atividade como um todo, o que corrobora Jarzabkowski *et al.* (2016) que a estratégia-como-prática se baseia em normas e padrões de condutas. Um dos princípios dos registros públicos é a publicidade, que visa dar cognoscibilidade aos atos notariais e registrais (LOUREIRO, 2014); logo, os protestos registrados, por visarem provar a inadimplência, são públicos. Essa publicidade, todavia, é indireta, por meio de certidões. Há alguns atos; entretanto, referentes aos protestos cancelados e títulos protocolados, que possuem sua publicidade limitada, dependendo de autorização judicial ou requerimento do próprio devedor.

Um segundo princípio que rege a atividade é o da segurança jurídica. Neste viés, enfatizamos, pela nossa percepção, o cuidado necessário na qualificação do título, atentando-se ao preenchimento dos caracteres formais, a fim de se garantir a segurança jurídica. Percebemos que não há nada pior a um cidadão que ter seu nome negativado, tendo seu crédito não concedido, em razão de um erro do Tabelião. Por isso, a atividade requer extremo cuidado de todos os praticantes. Sobre esses princípios, a entrevistada declarou que: “há necessidade de cautela ao realizar os atos, podendo ser, inclusive, penalizado pelos erros. Deve haver muita responsabilidade de todos os envolvidos no cartório”.

Por haver cautela na qualificação dos títulos e realização dos atos, em estrito cumprimento das normas legais, o Tabelionato segue outros princípios norteadores, tais como a fé pública, autenticidade, eficácia dos atos e legalidade. Isto posto, todas as práticas-fim do Tabelionato devem ser vinculadas à lei e, em vista disso, são aceitas como legítimas.

Por sua vez, as atividades-meio, processos administrativos e relação com os usuários,

são mais flexíveis, mas, mesmo assim, devem obedecer às normas legais, principalmente à de prestar atendimento com eficiência, urbanidade e presteza (art.30, II, da Lei 8.935/1994). No que se refere às atividades-meio, principalmente de trato com o usuário, é possível conceituar a prática como rotinas da organização (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007; HÜBLER; LAVARDA, 2017), ou seja, os processos a serem desenvolvidos pela organização. Desse modo, constatamos que as práticas (rotina e procedimentos), a cultura e os valores do Tabelionato baseiam-se, primordialmente, em normas e princípios (GAMA, 2020, p. 58).

## 5.2 EC2: PRÁXIS

A práxis é um termo que se refere à ação humana (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007), podendo ser definida por “como” determinada prática ocorre (é também parte da prática, prática e práxis não se separam, são duas faces da mesma moeda). Essas atividades manifestam-se de várias formas, buscando, além da segurança dos atos, uma ação mais preocupada com as peculiaridades de cada caso, garantindo a satisfação do cliente e a prestação de um serviço eficiente.

Ao entender a práxis como a forma com que as práticas são exercidas pelos praticantes, observamos como ocorrem as atividades-fim e atividades-meio. Primeiramente, no que se refere às atividades-fim (protocolo, intimação, liquidação, retirada, protesto, cancelamento, certidões), percebemos, por meio da observação participante, a existência de “novas práticas”, não padronizadas (não constantes nas normas, por exemplo), que são passíveis de atingir melhores resultados e cumprir com os objetivos da organização, conforme declaram Jarzabkowski *et al.* (2016), mas dentro dos parâmetros legais.

O protocolo de títulos e documentos de dívidas deve ser realizado no prazo de 24 horas, segundo as normas que regem a atividade; entretanto, buscam ‘flexibilizar os procedimentos’, ele é realizado de forma imediata no Tabelionato.

O cartório busca propiciar contato célere com seus clientes e prestar o serviço no menor prazo possível. Esse contato é feito por telefone e *e-mail*. Constatamos, por meio da observação participante, que há o ‘costume de informar’ sobre a intimação àqueles que o cartório possui o contato e que moram em localidades mais longínquas, onde a carta de intimação demora a chegar. Neste caso, a informação da intimação via *e-mail* dirige-se somente àqueles que assim requereram previamente, e alerta-se que trata apenas de uma informação, cuja carta será enviada via correio, tendo em vista a existência de fraudes.

Da análise do *e-mail* (documento) enviado a um usuário, extraem-se os dizeres de alerta: “OBS: O cartório não envia intimação por *e-mail* ou telefone. A intimação será enviada pelo correio. Qualquer cobrança realizada apenas por aquelas vias pode ser golpe, em caso de dúvidas, entrar em contato com o Cartório no Telefone...”. Quanto às intimações, sempre que possível, são realizadas pessoalmente, para garantir o seu conhecimento e liquidação da dívida. Neste viés, acrescenta a entrevistada que:

Buscamos intimar os devedores sempre que o título chega e empreendemos esforços no sentido de localizar o devedor, quando não localizado no endereço indicado no título. E mais, tentamos intimar as pessoas mais próximas pessoalmente, para que tenham o conhecimento efetivo do apontamento.

Nas pastas arquivos do cartório, foi possível verificar *Aviso de Recebimento* dos correios para regiões mais longínquas; entretanto, em áreas centrais, todos são realizados pessoalmente, a exemplo do apontamento n. 12182 (selecionado aleatoriamente).

Por sua vez, no que se refere a protestos, averiguamos que as normas não exigem que o tabelião avise o devedor no dia anterior ao protesto, mas é ‘costume do cartório’, naqueles casos em que o devedor tem o hábito de pagar a dívida no prazo legal e que possui interesse

de ser avisado, de alertá-lo. Neste sentido, afirma a entrevistada que: “sempre busco informar o devedor para evitar o protesto, mas somente àqueles que demonstram interesse em liquidar a dívida e estar com seu CPF e CNPJ ‘em dia’”.

No que concerne à prática de expedir certidões, o Código de Normas determina que a expedição de certidão deva ser feita no prazo de cinco dias úteis, mas, no Tabelionato, buscando ‘flexibilizar os procedimentos’ e garantir maior satisfação dos usuários, elas são lavradas imediatamente. E declara a entrevistada: “as certidões são entregues na hora, para não deixar o cliente esperar”.

Da análise documental dos requerimentos de certidão positiva e recibo de entrega, constatamos que, em todos os casos, no requerimento e recibo, constam a mesma data, confirmando o que declara a entrevistada.

As práxis relacionadas às atividades-meio referem-se ao “como” ocorre um atendimento com eficiência, urbanidade e presteza. Constatamos, pela observação participante, algumas ações cotidianas que são a forma de agir para realização da atividade fim: proatividade; celeridade/pontualidade; informação/esclarecimento; cordialidade; obediência às normas; qualidade do serviço prestado. Observamos que o Tabelionato busca desenvolver uma cultura de proatividade e excelência de tratamento a todos os que se dirigirem ao cartório, para esclarecer uma simples dúvida, bem como para pagar o título ou cancelar o protesto: “Todos estão sujeitos a um estado de crise, e, por vezes, estão passando dificuldades para saldar a dívida. O tratamento deve ser igualitário entre todos os que frequentam o Tabelionato, pois tanto credores, como devedores são usuários do serviço”, destaca a entrevistada.

No que concerne à celeridade/pontualidade, o tabelionato busca desempenhar as práticas antes do prazo estabelecido por lei, mas garantindo a segurança jurídica, como já analisado no caso do protocolo e envio de certidões.

Quanto a informações e esclarecimentos, buscam esclarecer a comunidade local das funções do protesto e de sua importância.

Em geral, em pequenas cidades, a comunidade costuma não ter conhecimento das funções das atividades do Tabelionato de Protesto e da sua eficiência para a recuperação do crédito. Por isso, visitam-se os comerciantes locais, esclarecendo essas questões e apresentando informativos confeccionados pelo IEPTB-MG, que detalham as funções do cartório.

Por meio das observações, constatamos que, no cartório, há cartazes fixados que explicam um pouco da atividade, para tornar-se mais acessível aos seus usuários, por meio de informações simples e claras. Esses cartazes e panfletos são produzidos pelo IEPTB-MG. Buscam esclarecer aos usuários a utilização de *sites* eletrônicos sobre a pesquisa gratuita de protesto, o edital eletrônico, a central eletrônica de protesto e as centrais de certidões de protesto e cancelamento eletrônico de protesto.

O tratamento no cartório é cordial com todos os que ali se apresentam, conforme observação participante. É comum irem tirar dúvidas sobre o protesto e preenchimento de títulos, e sempre são auxiliados, sendo entregue, inclusive, modelo de preenchimento dos títulos aos interessados.

Constatamos que a obediência às normas é de essência da atividade, exigida por lei, constando no rol de deveres do Tabelião. O seu descumprimento acarreta penalidades. É por meio da obediência às normas que são desempenhados os princípios da legalidade e da segurança jurídica.

Na qualidade do serviço prestado, busca-se repassar à preposta a necessidade de agir de forma cordial e cautelosa, para que os usuários fiquem satisfeitos com o serviço. Nesse sentido, afirma a entrevistada que: “há a necessidade de ser sempre educado com os usuários, tratá-los bem, dar informações corretas, passar confiança”.

Por fim, constatamos que a capacitação da equipe ocorre com incentivo à leitura, aquisição de doutrinas atualizadas e participação em congressos. Há grupos de *WhatsApp* entre os tabeliães, que buscam o mútuo auxílio, bem como a existência de auxiliares do sistema ope-

racional, que ajudam, tecnicamente, e advogados do Instituto, que também sanam eventuais dúvidas. Por meio dessas observações, constatamos que todos os que trabalham no cartório agem de forma proativa para atender aos anseios daqueles que ali se dirigem.

Assim, é possível verificar que a práxis, o “fazer estratégia”, corresponde a ações cotidianas, desenvolvidas por meio das práticas; porém, diversas delas, que se consubstanciam no fluxo de atividades estratégicas, voltadas a cumprir os objetivos do Tabelionato e prestar serviços de melhor qualidade. E que, mesmo havendo normas a serem seguidas, o desempenho dessas atividades pode sofrer mutações. Por conseguinte, as práxis são “novas práticas” que buscam atingir os resultados do cartório e garantir sua sobrevivência, por intentar ações mais personalizadas que satisfaçam os anseios dos usuários. A análise de práticas e práxis se confunde, pois ambos os elementos estão imbricados e compõem a estratégia em ação ou *strategizing*, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), necessitando caracterizar o praticante como elemento principal nesta análise.

### 5.3 EC3: PRATICANTES

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 10) destacam que “os praticantes são os atores; aqueles indivíduos que usam práticas para agir. Os praticantes estão, portanto, inter-relacionados com práticas e práxis, eles são aqueles que executam a estratégia”. As práxis analisadas no tópico anterior são desenvolvidas pelas praticantes da estratégia, tanto a tabeliã, quanto sua preposta. Logo, ambas agem de forma a buscar o melhor desempenho do Tabelionato.

Cabe a tabeliã substituta fazer as ligações e enviar *e-mails* informando dos possíveis protestos e títulos apontados àqueles que solicitarem. Também tem a incumbência de realizar os procedimentos internos e emitir as certidões de forma célere, na mesma hora que requisitada, e as intimações pessoais, conforme registro da Tabeliã. Afirma a entrevistada “que sempre busca entrar com contato com as pessoas que

sabem que têm interesse em pagar”. Por sua vez, a Tabeliã realiza trabalhos que exigem conhecimento jurídico mais profundo, promove a divulgação da atividade perante os comerciantes locais e sana dúvidas de eventuais usuários que frequentam o cartório.

Identificamos que a tabeliã substituta, por ser nascida na região e conhecida pelos locais, possui fácil contato com todos; enquanto a Tabeliã, por possuir formação jurídica, atua mais incisivamente em relação a assuntos que demandam tal conhecimento, como sanar dúvidas, divulgar a atividade e os procedimentos internos. Acrescenta a entrevistada que: “por conhecer as pessoas, facilita o trabalho, que acabam tendo confiança. Além disso, por conhecer os locais, é mais fácil realizar as intimações e fazer os contatos via telefone, *e-mail*, etc.”.

Percebemos, por meio da observação participante, que as práticas estratégicas desenvolvidas estão fortemente ligadas com as características dos praticantes. Afirmam Jarzabkowski *et al.* (2016, p. 252) que as “as práticas são fortemente moldadas pelos praticantes que as desenvolvem e defendem”.

Constatamos, também, agentes externos na formação da estratégia, como enfatiza Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 13) que “atores fora da organização que também influenciam a estratégia”. Neste viés, a atuação do IEPTB-MG ocorre de forma incisiva na busca de divulgar a atividade por meio de palestras, relatórios, panfletos, apresentações e cartazes. Sem contar que realizam contato direto com possíveis usuários do serviço.

Percebemos que a prática da estratégia está estritamente ligada à pessoa do estrategista e suas características. Os praticantes que realizam as atividades estratégicas são, basicamente, os atores sociais envolvidos no cartório, são eles a Tabeliã, a tabeliã substituta, bem como o IEPTB-MG (agente externo) e a atuação de cada um é essencial para atingir os resultados e objetivos almejados pela organização, principalmente, a considerar a dinamicidade do ambiente em que se encontram.

## 5.4 EC4: AMBIENTE DINÂMICO

O ambiente exerce papel fundamental na atuação dos agentes praticantes da estratégia e na estratégia em si mesma, sendo determinante para se estabelecer ações estratégicas. A busca pelo resultado estratégico (cumprimentos às normas legais e satisfação do cliente) relaciona-se diretamente com o contexto em que os Tabelionatos de Protesto estão inseridos. Por desempenhar função pública, baseada na segurança jurídica, autenticidade e fé-pública, cumpre papel fundamental no combate à inadimplência de forma segura. Essa função tem total relação com o ambiente em que ele está inserido sujeito a constantes mudanças, tanto econômicas, sociais quanto jurídicas.

Ademais, a dinamicidade do ambiente também é constatada pela existência de inúmeras alterações legislativas que limitam a atuação do Tabelionato. Por ser uma função pública, a atividade-fim restringe-se ao que é determinado em lei. Entretanto, a cada ano, é retirada alguma competência deste Tabelionato<sup>2</sup>, levando os praticantes a se adaptarem, necessariamente (WHITTINGTON, 2006).

A queda do número de títulos e documentos de dívidas levados ao cartório é perceptível análise da Declaração de Apuração de Taxa de Fiscalização Judiciária do primeiro semestre de 2015 e primeiro semestre de 2017, o qual declara os valores dos emolumentos recebidos no mês, bem como a TFJ (percentual do faturamento que se destina ao Estado) e o RECOMPE (parcela paga para compor o fundo de compensação aos atos gratuitos e cartórios deficitários), é possível constatar que, no primeiro semestre de 2015, a taxa foi de R\$ 26.634,89. No primeiro semestre de 2017, este valor caiu para R\$ 14.618,62, o que representa um decréscimo de aproximadamente 45%. Essa redução aponta a dinamicidade do ambiente em que se encontram, exigindo constante mudança e

atenção interna para se manter atuante (JARZABKOWSKI *et al.*, 2019).

Ademais, verificamos, por meio da observação participante, mudanças tecnológicas, que, a todo momento, interferem nas atividades registradas. Todo registro teve que tornar-se eletrônico, bem como a criação de centrais eletrônicas integrando todos os atos do cartório, tais como a central de informações de protesto, central de edital eletrônico, central de remessa de arquivos, entre outras. Novidades como *blockchain* também vem acarretando mudanças na atuação dos cartórios. No caso do protesto, bancos selecionam, junto com clientes, os títulos que serão enviados ao Tabelionato.

Em meio a pandemia, foi desenvolvido um algoritmo de inteligência artificial para constatar a chance de sucesso na recuperação da dívida, para que seja cada vez mais eficiente, com menos custos e burocracias (RENEGO-CIAÇÃO..., 2020).

Em face das mudanças, os praticantes buscam inovar e oferecer um serviço diferenciado, exigindo dos agentes maior atenção, resiliência, esforços e adaptação. De tal modo, mesmo tendo regras a serem seguidas, a busca por um serviço especializado e eficiente, conforme observado nas práticas do cartório, tem o intuito de lhe conferir destaque perante a dinamicidade do ambiente, sujeitos a mudanças internas e externas que fazem que a organização tenha que se adaptar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## 5.5 PONDERAÇÃO SOBRE A QUESTÃO DE PESQUISA

Retornando a questão condutora deste estudo: *como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico?* Entendemos que o ambiente (DONALDSON, 2001) influencia as ações estratégicas dos praticantes, principalmente, a necessidade de se adaptar e buscar novas práticas para atingir os objetivos pretendidos (JARZABKOWSKI *et al.*, 2019). Os processos e práticas estão intrinsecamente

2 A dispensa do protesto pode ser verificada na legislação da letra de câmbio, cheque, título de crédito rural industrial comercial, dentre outros (SANTOS, 2012, p. 127).

ligados às normas pré-estabelecidas. Quanto às práxis, percebemos que, mesmo em obediência à lei, há certa flexibilidade no desempenho de determinadas atividades, em especial, as atividades-meio e que os atores praticantes da estratégia buscam inovar e agir de forma proativa, célere e com qualidade (GAMA, 2020).

Os EC's analisados são indissociáveis, unos, embora estudados isoladamente para melhor compreensão. As práxis são modos de desempenhar determinada prática, e seu desenvolvimento depende das características dos praticantes (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Por fim, a dinamicidade do ambiente decorre das mudanças internas e externas à organização e exigem a adaptabilidade dos atores (RENEGOCIAÇÃO..., 2020). A estratégia em ambientes dinâmicos dá-se por meio da ação dos praticantes, que, em via de novas práticas, buscam adaptar-se aos novos contextos, prestando serviços mais especializados e eficientes, buscando atingir os fins da organização (LAVARDA *et al.*, 2021).

Tendo em vista a facultatividade do protesto na maioria dos casos e a existência outros meios – menos seguros – para recuperação do crédito, bem como mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, é relevante o estudo de como todos os agentes que trabalham em um Tabelionato de Protesto agem de forma estratégica, a fim de amparar este ente, cuja atuação visa combater a ‘cultura da inadimplência’ e o endividamento crescente da população.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico, tendo como unidade de estudo um Tabelionato de Protesto de MG. Entendemos que o objetivo foi alcançado, posto que foi possível observar as práticas de formação da estratégia no Tabelionato, guiados pela literatura sobre *strategizing* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007) e características do ambiente (DUNCAN, 1972, MINTZ-

BERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). O recorte feito na pesquisa permitiu estudar, com maior profundidade, os padrões de comportamentos e novas práticas estratégicas que buscam prestar um serviço seguro e eficiente, a fim de se adaptar ao ambiente dinâmico em que se inserem os Tabelionatos de Protesto. Enquanto as atividades-fim são determinadas, as atividades-meio são flexibilizadas para se adaptar ao ambiente e aos anseios dos usuários, prestando um serviço especializado. Importante, pois, diante da dinamicidade do ambiente, a norma chancela essa flexibilização da práxis, para consecução dos fins almeçados, com maior efetividade possível, garantindo maior segurança para as ações dos Tabeliões e prepostos.

Como contribuição, sob um viés teórico, destacamos a imersão do estudo sobre *strategizing* em uma organização normatizada, burocratizada por preceitos legais e estrutura rígida (DONALDSON, 2001; HÜBLER; LAVARDA, 2017) como o caso do Tabelionato de Protesto no Brasil. A possibilidade de aprofundamento teórico se dá pela dicotomia entre o rigor da norma exigida em um Tabelionato e a necessidade de flexibilização e evolução tecnológica impostas pelo ambiente dinâmico, como uma exigência para atender às necessidades latentes; assim, este estudo aponta a abertura da estratégia como uma possibilidade para acompanhar o dinamismo do ambiente (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Sob um viés prático, buscamos evidenciar as práticas, práxis e praticantes envolvidos, e como o ambiente pode interferir nessas ações estratégicas e, dessa forma, fortalecer a organização por alertar sobre a atuação do ambiente na formação da estratégia e por evidenciar a importância da flexibilização da práxis na gestão da serventia para efetividade dos processos.

Como limitação deste estudo, destacamos o viés do pesquisador, que, na posição de observador participante, carrega subjetividade na realização do estudo, típica e até desejável em pesquisa qualitativa, pois “a participação real do pesquisador nas operações regularmente desenvolvidas, é um atributo essencial, sem

o que a observação participante perderia toda o seu sentido e, sobretudo, a sua legitimidade científica” (SERVA; TADEU JÚNIOR, 1995, p. 15). Todavia, a triangulação de dados visou minimizar eventuais distorções. Outra limitação foi o reduzido número de entrevistas (formal e informais), para o qual se poderia acrescentar entrevistas com parte da comunidade para termos o viés do recebedor do serviço (e praticante externo). Entretanto, em que pese esse número diminuto de entrevistas, elas englobaram o universo total dos colaboradores da organização, tendo em vista ser de porte pequeno, por tal é o que se necessita para descrever e entender esse processo particular, nessa organização específica (SUTTON; STAW, 1995).

Aqui cabe ressaltar que dados, variáveis, construtos, diagramas, hipóteses por si só não constituem uma teoria, a qual deve ter simplicidade e interconectividade, em busca de responder aos questionamentos do “porquê” (SUTTON; STAW, 1995). Nesse sentido, buscamos evidenciar exatamente o porquê a formação da estratégia como prática, neste ambiente dinâmico, ocorre.

As serventias possuem uma função social relevante por desempenharem um serviço público, no caso, a prova da inadimplência e proteção do crédito, entre tantos outros. O estudo da estratégia neste *locus* é uma lacuna teórica, que necessita de investigação específica. Ao entendermos o porquê elas ocorrem dessa maneira, é possível a compreensão deste objeto de pesquisa de forma mais profunda.

A análise dessas práticas indica um avanço na teoria haja vista sua singularidade e essencialidade. Explicamos: a serventia extrajudicial é uma entidade privada, que exerce um serviço público, cujas práticas são delimitadas por lei, mas as práxis devem moldar-se à dinamicidade do ambiente, para que, de fato, consiga atender aos anseios da sociedade, de forma eficiente.

Indicamos como linhas futuras de pesquisa, realizar um estudo de múltiplos casos para verificar como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-

-prática em tabelionatos diversos, bem como em outras organizações inseridas em ambientes dinâmicos. Uma vez que as atividades-meio do Tabelionato, processos administrativos e relação com os usuários são mais flexíveis, caberia um estudo comparativo multicascos buscando identificar as similaridades e disparidades entre os casos.

Entendemos que o estudo do *strategizing* em ambientes dinâmicos é relevante, principalmente pelas mudanças externas e internas inerentes ao ambiente, que exigem dos praticantes maior adaptabilidade e aquilo que as pessoas fazem em suas ações diárias, como elas agem, interagem e negociam entre os múltiplos atores, e conhecer quais práticas utilizam para realizar essas atividades faz toda a diferença para o alcance dos resultados.

Ademais, a dinamicidade e complexidade do momento, causadas pela pandemia declarada em 2020, demandam a abertura da estratégia, o que vem ocorrendo por meio da inclusão de mais pessoas e transparência da informação nos processos e práticas da estratégia, fortalecendo o fenômeno de *open strategizing* (SCHWARZ, 2020).

## REFERÊNCIAS

- AMADEI, V. A. Princípios de protesto de títulos. In: DIP, Ricardo Henry Marques (coord.). **Introdução ao Direito Notarial e Registral**. Porto Alegre: IRIB Fabris, 2004.
- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.
- BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, R. *et al.* **Análise estrutural da narrativa**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BENCHERKI, N.; BASQUE, J.; ROULEAU, L. A Sensemaking Perspective on Open Strategy. In: SEIDL, D.; KROGH, G.;



- WHITTINGTON, R. **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2019. p. 241-258. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.015>
- CARTÓRIOS de protesto são opção segura para cobrança de dívidas do poder público. **Revista Istoe**, 2017. Disponível em: <https://istoe.com.br/cartorios-de-protesto-sao-opcao-segura-para-cobranca-de-dividas-do-poder-publico/>. Acesso em: 27 maio 2018.
- COBRANÇA de dívidas no cartório de protestos. 2018. Disponível em <https://anoregse.org.br/cobranca-de-dividas-no-cartorio-de-protestos/>. Acesso em: 29 maio 2018.
- DADOS do Ieptb-DF apresentam o protesto em cartório como eficaz ferramenta para recebimento de dívidas. 2017. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,dados-do-ieptb-df-apresentam-o-protesto-em-cartorio-como-eficaz-ferramenta-para-recebimento-de-dividas,70001707953>. Acesso em: 29 maio 2018.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. Sage, 2001.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 313-327, 1972.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FALANGOLA, Isabella. **Protesto de títulos tem papel de destaque na recuperação de crédito**. 2018. Disponível em: <http://www.ieptbpe.org.br/noticias-detalle.php?idNoticia=19>. Acesso em: 29 maio 2018.
- FREDBERG, T.; PREGMARK, J. E. Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. **Long Range Planning**, 2021.
- FREIRE, C. M. Protesto: instrumento legal de recuperação de crédito, com segurança jurídica para os credores e devedores. **Jornal Notícias do Congresso Nacional**, IDELB, v. 3, n. 13, p. 27, 2014. Disponível em: [http://sinoregsp.org.br/wp-content/uploads/2017/03/jncn\\_13.pdf](http://sinoregsp.org.br/wp-content/uploads/2017/03/jncn_13.pdf). Acesso em: 29 maio 2018.
- GAMA, Thyago Rodrigues **O protesto extrajudicial como mecanismo eficiente de cobrança da dívida ativa: o caso de Quirinópolis (GO) até 2018**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, 2020.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIDDENS, A. **The constitution of society**. Cambridge: Polity, 1984.
- GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.
- GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.
- HÜBLER, E. A.; LAVARDA, R. A. B. Ressignificando a estratégia: a abordagem da estratégia como prática a partir das contribuições da economia evolucionária. **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 47, 25-43, 2017.

- JARZABKOWSKI, P. *et al.* Exploring inter-organizational paradoxes: methodological lessons from a study of a grand challenge. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 120-132, 2019.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 4-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- JARZABKOWSKI, P. *et al.* On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- KERLINGER, F. N. **Behavioral research: a conceptual approach**. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1979.
- KOHTAMÄKI M. *et al.* Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. **International Journal of Management Reviews**, p. 1-23, 2021. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710. 1999.
- LAVARDA, R. A. B. *et al.* Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do COVID-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.
- LOUREIRO, L. G. **Registros Públicos: teoria e prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Método, 2014.
- MARTINS, S. L. **Breves reflexões sobre o tabelionato de protesto**. 2011. Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php/%3Fn\\_link%3Drevista\\_artigos\\_leitura%26artigo\\_id%3D12559%26revista\\_caderno%3D28?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=12237&revista\\_caderno=8](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php/%3Fn_link%3Drevista_artigos_leitura%26artigo_id%3D12559%26revista_caderno%3D28?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12237&revista_caderno=8). Acesso em: 28 maio 2018.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: ArtMed, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS; H.; WHITTINGTON, R. (ed.). **The handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.
- PROTESTO: instrumento para recebimento de dívidas. 2017. Disponível em: <http://protestofacil.com/protesto-instrumento-para-recebimento-de-dividas/>. Acesso: 29 maio 2018.
- REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.
- REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.
- RENEGOCIAÇÃO de dívidas em cartório é saída pós-pandemia. **Revista Cartórios com Você**, 2020. Disponível em: <https://ieptbmt.org.br/mostra.php?noticia=612>. Acesso em: 27 jul. 2020.

- ROSSI, E.; PERITO, B. Z.; LAVARDA, R. A. B. Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 19, n. 2, p. 125-142, 2020.
- ROWEDER, R. J. **A Função do Protesto de Títulos na Atualidade: um estudo sobre suas vantagens**. 2016. Disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/02q8agmu/r310g1en/B7I2Ia2Vy7TH3PF5.pdf>. Acesso em: 29 maio 2018.
- SANTOS, M. **Consumismo: do idealismo ilusório ao superendividamento do consumidor**. 2016. Monografia (Graduação em Direito) - UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul, Ijuí/RS, 2016.
- SANTOS, R. V. d. **Apontamento sobre o protesto notarial**. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2012.
- SCHWARZ, J. O. Revisiting scenario planning and business wargaming from an open strategy perspective. **World Futures Review**, v. 12, n. 3, p. 291-303, 2020.
- SCHÄFER, J. D.; LAVARDA, R. A. B.; LUNKES, R. J. Covert Tactics and Open Strategy in the Perspective of Strategy as Practice: a Theoretical Essay. **REBRAE**, v. 12, n. 1, p. 2-18, 2019.
- SILVESTRE, J. Q. **A legitimidade do protesto das certidões de dívida ativa**. 2017. Disponível em: <http://www.cartaforense.com.br/conteudo/artigos/a-legitimidade-do-protesto-das-certidoes-de-divida-ativa/17317>. Acesso em: 29 maio 2018.
- STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.
- SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. O que não é teoria. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 371-384, p. 1995.
- TEIXEIRA, B. V.; SILVA, A. G. **O protesto de títulos e sua eficiência na recuperação de créditos**. 2016. Disponível em: <https://www.cartorioserra.com.br/artigos,686,o-protesto-titulos-sua-eficiencia-na-recuperacao-creditos.html>. Acesso em: 29 maio 2018.
- TROCHIM, W. M. An introduction to concept mapping for planning and evaluation. **Evaluation and Program Planning**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 1989.
- PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 1999.
- VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. D. D. The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: a look at the translation perspective and open strategy in a social enterprise. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019.
- WEICK, K. **The social psychology of organizing**. New York: McGraw-Hill, 1979.
- WERLANG, N. B.; LAVARDA, R. A. B.; LORENZATTO, L. L. Processo e estratégia como prática na tomada de decisão: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, v. 8, n. 2, p.77-93, 2019.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n.5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Gestão: a prática da estratégia. **Revista Rae Executiva**, v. 3, n. 2, p. 39-43, 2004. Entrevista concedida a Marcelo Binder. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view-File/34813/33612>. Acesso em: 29 maio 2018.
- WHITTINGTON, R. **Opening strategy: professional strategists and practice change, 1960 to today**. New York: Oxford University Press, 2019.

## DIREITOS DO TITULAR E O ACESSO AO CONHECIMENTO E À INFORMAÇÃO: UM ESTUDO FUNDAMENTADO NOS EMBATES CONTEMPORÂNEOS

### RIGHTS OF THE HOLDER AND ACCESS TO KNOWLEDGE AND INFORMATION: A STUDY BASED ON CONTEMPORARY CLASHES

#### RESUMO

A imposição de limites aos direitos do autor exige ponderação entre os interesses de titulares e usuários e deve visar ao bem-estar geral; fundamenta-se em lei e mantém as liberdades fundamentais, tanto a autores, quanto a usuários. A pesquisa caracteriza-se como uma investigação de cunho bibliográfico e exploratório. Tem por objetivo identificar a maneira como o autor pode usar essa proteção, mantendo o equilíbrio entre os seus direitos e os direitos de acesso da sociedade; evitando potenciais conflitos quanto à exploração da obra. Como resultados, observou-se que os recursos computacionais proporcionaram uma significativa mudança no Direito Autoral, inclusive, com a inserção de obras de cunho tecnológico ao rol dos bens protegidos. Sanções administrativas e civis afastariam a necessidade da reprimenda penal, restando à norma penal incriminadora a condição de último instrumento a ser utilizado após a ocorrência do ilícito.

**Palavras-chave:** Direito Autoral. Informação. Ambiente Digital.

#### ABSTRACT

The imposition of limits on copyright requires weighting between the interests of holders and users, and should aim at the general well-being; it is based on law and maintains the fundamental freedoms, both for authors and users. The research is characterized as a bibliographical and exploratory investigation. It aims to identify how the author can use this protection, maintaining the balance between his rights and the access rights of society, avoiding potential conflicts regarding the exploitation of the work. As results, it was observed that computer resources have provided a significant change in Copyright Law, including the insertion of technological works to the list of protected goods. Administrative

**Vanessa Andriani Maria**  
vanessamariaadvs@gmail.com  
*Mestra em Ciência e Tecnologia Agroindustrial pela Universidade Federal de Pelotas. Membro da Comissão de Direitos Humanos da OAB Subseção Santa Maria - RS desde 2019 e integrante do Grupo de Violência de Gênero da OAB Subseção Santa Maria - RS. Porto Alegre – RS- BR.*

and civil sanctions would remove the need of criminal reprimand, leaving the incriminating criminal rule the condition of the last instrument to be used after the occurrence of the unlawful.

**Keywords:** Copyright. Information. Digital Environment.

## 1 INTRODUÇÃO

Os Direitos Autorais compreendem, por sua natureza e finalidade, um conjunto unificado de prerrogativas, cuja intenção fundamental é resguardar o autor e permitir-lhe, de um lado, a defesa da paternidade e da integridade de sua obra e, de outro, a fruição dos proventos econômicos, resultantes de sua utilização, balizados nos mecanismos de tutela dos direitos individuais.

A existência de um conjunto de normas que cuidam de forma específica da questão autoral é basilar para a valorização da pessoa do autor, já que é sua a confissão criativa que proporciona a exteriorização da obra. Ressalta-se que o Direito Autoral protege as obras provenientes do intelecto humano, isto é, resguarda as obras literárias, científicas e artísticas, de tal modo como os programas de computador.

O art. 108, da Lei dos Direitos Autorais, prevê indenização por danos morais em desfavor daquele que utiliza a obra protegida sem mencionar a identificação do autor ou intérprete, bem como a reparação, inclusive, por meio de veiculação em órgãos da imprensa de comunicação, esclarecendo a omissão.

Nas palavras de Bittar (2008):

A tutela geral dos direitos da personalidade compreende modos vários de reação, que permitem ao lesado a obtenção de respostas distintas, em função dos interesses visados, estruturáveis, basicamente, em consonância com os seguintes objetivos: a) cessação de práticas lesivas; b) apreensão de materiais oriundos dessas práticas; c) submissão do agente à cominação de pena; d) reparação de danos materiais e morais; e e) perse-

guição criminal do agente (BITTAR, 2008, p. 53).

A proteção ao Direito Autoral está prevista no artigo 5º da Constituição nos incisos XXVII, XVIII e XIX; entretanto, é importante lembrar que os incisos XXII e XIII, do artigo 5º, tratam, de forma geral, do direito à propriedade, logo, o Direito Autoral também deve respeitar a função social da propriedade, conforme reitera o artigo 170 da Constituição.

Nascimento (2014), tem a seguinte posição a respeito do assunto:

Diante da importância social dos criadores e de suas obras, improvável a afirmativa de que os direitos de autor não são dignos de merecimento da tutela penal. São, assim, mercedores da guarida penal ante a seriedade das lesões aos direitos de autor e as consequências nocivas para o livre desenvolvimento da comunidade (NASCIMENTO, 2014, p. 147).

O trabalho usa como referência a superação do juízo do Direito Autoral como direito absoluto e incontestável, defendendo uma ponderação deste com outros valores e preceitos. É importante observar o interesse do autor ao considerar o Direito Autoral, assim como o interesse público, que representa tanto o interesse de quem usa a concepção, como o de toda a coletividade.

O escopo deste estudo não é criticar os Direitos Autorais, tão necessários para proteger os autores e instigar a criação. Todavia, é de extrema relevância ventilar como essa proteção é conduzida atualmente e de que modo poderia ser feita, não restringindo o acesso ao conhecimento, à cultura e à informação por todos.

Articula-se que este trabalho abrange dois campos de estudo, que são a Ciência da Informação e as Ciências Jurídicas, apresentando caráter transdisciplinar. Tal fato se deve porque versa sobre aspectos relevantes da proteção da informação, relacionados às suas propriedades e ao comportamento, abrangem-

do, até mesmo, o controle sobre tratamento de dados e sua circulação.

Decorre daí a importância do Direito Autoral que, ao legitimar a conexão existente entre o autor e sua obra, autoriza o desenvolvimento de entidades jurídicas capazes de garantir o reconhecimento de direitos morais e patrimoniais associados à utilização, à reprodução e à disseminação dos bens protegidos.

Neste sentido, o intuito desta pesquisa é identificar a maneira como o autor pode fazer uso desta proteção, de forma a manter o equilíbrio entre os seus direitos e os direitos de acesso da sociedade em geral; evitando potenciais conflitos quanto à exploração da obra. São apresentados parâmetros para a identificação dessa violação caracterizando, assim, o abuso em face do Direito Autoral, e de forma mais específica, as limitações legais do Direito Autoral quanto à reprodução para uso privado de pequenos trechos sem fins lucrativos, à luz da atual legislação pátria.

Pondera-se acerca do panorama do acesso à informação na atualidade. Avaliam-se os aspectos que envolvem a proteção da privacidade, considerando o consentimento como requisito essencial, bem como especificam-se os direitos do titular previstos na Lei de Proteção de Dados. Como percurso metodológico, adota-se a pesquisa bibliográfica e exploratória.

Desse modo, a importância deste trabalho está em fornecer uma contribuição à sociedade, discorrendo sobre um assunto voltado para os direitos autorais, estando no âmbito da proteção legal brasileira e sendo considerado relevante para a efetivação de princípios constitucionais.

## 2 DIREITOS AUTORAIS NO BRASIL

Pode-se expor que a Lei de Acesso à Informação e a Lei Geral de Proteção de Dados nascem com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade com a finalidade de garantir transparência, quanto à circulação de dados e informações, de forma clara, precisa e facilmente acessível.

As primeiras normas voltadas para a proteção do direito autoral no Brasil foram consubstanciadas na Lei nº 496, de 1º de agosto de 1898. Seu conteúdo era fundamentalmente o resguardo dado aos autores de obra literária, científica ou artística para fazerem uso de sua criação, assim como serem possuidores de reproduções, tendo a competência de autorizar a publicação, representação, execução ou qualquer outro modo de expressão da obra.

De acordo Rodotà (2008, p. 27), “[...] não é por acaso que seus instrumentos jurídicos de tutela foram predominantemente modelados com base naquele característico do direito burguês por excelência, a propriedade”. Segundo o referido autor, a partir de então, embora se mantendo as raízes de seu reconhecimento, a privacidade assume diversos significados, dependendo, desta forma, do objetivo almejado pela coleta de informações.

Bittar salienta que

No Brasil, os Direitos Autorais são regulados, principalmente, pela Lei 9.610 de 1998, a qual substituiu a lei 5.988, de 1973. Esta legislação objetiva a proteção dos bens intelectuais de caráter literário, científico ou artístico, uma vez que, da análise do conteúdo do Direito de Autor, temos a coexistência de dois direitos autônomos: os de cunho moral, relacionados à proteção da personalidade do criador da obra e outros de cunho patrimonial, relacionados aos direitos de utilização econômica da obra (BITTAR, 2001, p. 50).

Ademais, de acordo com o mesmo autor, temos que

A Carta de 1988 concedeu um privilégio incomum para os direitos de autor ao prevê-los expressamente no rol de direitos e garantias fundamentais. Igual condição se verifica na Constituição dos Estados Unidos da América, na qual os direitos de propriedade intelectual precedem, em tempo e

dignidade, os princípios que regem os direitos fundamentais. Regra de supremacia federal, os direitos dos autores e titulares sobre suas obras artísticas e literárias são objeto frequente de discussões jurídicas profundas, razão pela qual os constitucionalistas têm dedicado atenção e cuidado na elaboração do equilíbrio das normas e à justeza de sua aplicação (BARBOSA, 2001 apud BITTAR, 2001, p. 10).

Temos, ainda, que a lei vigente não prevê um prazo prescricional particular para o titular do direito autoral agir contra a infração de seus direitos autorais sobre a obra. Dessa forma, na falta de uma previsão expressa, a questão ainda se sujeita à aberta interpretação e discussão.

### 3 ASPECTOS RELEVANTES NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO SOBRE DIREITO AUTORAL

Os direitos autorais podem ser tratados como direitos fundamentais da pessoa humana, tendo em vista sua garantia em vários dispositivos de ordem internacional e o amparo expresso da Constituição Federal de 1988, além da legislação infraconstitucional específica da matéria.

Atualmente, diversamente do verificado na legislação autoral brasileira já um tanto quanto antiquada, surgem determinados questionamentos referentes às concepções intelectuais na rede. Entre esses questionamentos, podemos citar o número de acesso às obras na Internet. Como creditá-los ao autor?

A respeito do assunto, Nigri (2006) observa que

Tendo em vista que o direito não pode nem deve permanecer estagnado às evoluções tecnológicas, o aparecimento das novas mídias e a consequente integração dos computadores via Internet, bem como a convergên-

cia de mídias, constituem, hoje, um grande desafio para os juristas, em especial os autoralistas. Ao mesmo tempo que se alarga o universo de usuários/consumidores dos produtos culturais, agigantam-se os problemas e os questionamentos quanto ao escopo da proteção jurídica e seus meios de controle (NIGRI, 2006, p. 22).

O artigo 215 prevê que compete ao Estado garantir a todos “o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais” e também o artigo 216 cita que “constitui patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto.” (BRASIL, 1988, *online*).

A violação do Direito Autoral é crime tipificado no art. 184, do CP/1940, e, nessa acepção, é desnecessária a criação de novo tipo incriminador para o caso da conduta criminosa se perfazer via ambiente digital. Ressalta-se que a preservação dos Direitos Autorais requer a correta adaptação da norma à realidade tecnológica.

Os Direitos Autorais encontram amparo constitucional, mediante prerrogativas de ordem moral e patrimonial, as quais permitem a proteção da personalidade do autor em relação à sua obra, assim como o domínio da exploração comercial desta por qualquer meio ou processo conhecido (OLARTE COLLAZOS; ROJAS CHAVARRO, 2010).

Conforme salienta Bittar (2005)

No Direito brasileiro, os Direitos Autorais são tutelados: cumulada, sucessiva ou independentemente em âmbito penal, civil e administrativo. A tripla proteção recebida conforma-se à respectiva natureza de tais direitos e, na prática, à resposta do ordenamento à violação ocorrida está sujeita ao mecanismo acionado pelo lesado que pode, dependendo do caso, desdobrar-se por um, dois ou pelos três ramos citados. Isso porque, haja vis-

ta a independência das tutelas que prevalece em nosso sistema jurídico, é assegurada ao autor a mais ampla proteção aos seus direitos, proporcionando-lhe a garantia, à defesa e/ou à reparação devida e adequada perante as ameaças ou lesões sofridas (BITTAR, 2005, p. 131-132).

A Lei de Direitos Autorais brasileira - LDA - determina, em seu art. 7º, que “São obras intelectuais protegidas as criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível [...]” (BRASIL, 1998, *online*), tomando, por exemplo, os textos de obras literárias, artísticas ou científicas, as obras dramáticas, as obras coreográficas e pantomímicas, as composições musicais tenham ou não letra, as obras audiovisuais, entre outras referidas na legislação.

O autor será sempre uma pessoa física, enquanto o titular do Direito Autoral poderá ser pessoa física ou jurídica. Segundo os ensinamentos de Abrão (2002)

O sujeito de Direito Autoral, criador de uma obra estética é sempre uma pessoa física, não importando sua condição pessoal, social, política ou jurídica, ou sua crença espiritual. O titular do direito deverá ser uma pessoa física ou jurídica, que adquiriu essa condição por transferência contratual ou decorrência natural (morte do autor). A própria Confederação Internacional das Sociedades de Autores e Compositores – CISAC, composta por 230 organizações de autores para a gestão coletiva, órgão que por sua natureza é direcionado à defesa de interesses corporativistas, já defendeu o entendimento de que o sistema de gestão coletiva deve sujeitar-se às legislações que tratam da concorrência (ABRÃO, 2002, p. 148).

Importante dizer que não é dado ao titular exercer, de maneira absoluta, o direito de exclusivo que lhe é aferido e, em se conquistando poder de mercado, devem ser observadas

as regras concorrenciais. A própria Confederação Internacional das Sociedades de Autores e Compositores – CISAC, constituída por 230 organizações de autores para a gestão coletiva, órgão que, por sua classe, é direcionado à defesa de interesses corporativistas, já defendeu o entendimento de que o sistema de gestão coletiva deve sujeitar-se às legislações que abordam da concorrência.

#### 4 GESTÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Lipszyc (1999) entende que, hoje, quando se fala em Direitos Autorais, não se deve pensar somente em obras clássicas, como as literárias e as artísticas, porque esse Direito compreende as obras audiovisuais, os programas de computador, as transmissões por cabo e satélite, as redes de informação digital, como a Internet, etc.

São garantidos os direitos morais e patrimoniais aos criadores de obras intelectuais em face da sua criação intelectual, e é o uso da obra pelo público que lhes proporciona a remuneração à qual a proteção lhes dá direito. Para que isso ocorra, é necessária uma eficaz fiscalização para que os direitos de autor não sejam infringidos.

Desse modo, com o desígnio de proteger e efetivar a autorização, o controle, a arrecadação e a distribuição dos direitos, os artistas têm a faculdade de reunirem-se em associações de gestão coletiva dos direitos autorais.

Salienta-se que os mercados mudaram e necessitam de reformulação, pois são mais ágeis. Dessa forma, a revisão da LDA, especialmente no que concerne à gestão coletiva e às limitações da LDA, urge, pois a função social do Direito Autoral é muito importante.

É facultado ao autor ou titular exercer pleno domínio sobre suas obras, em que se pode usar o sistema de gestão coletiva e acordos de representação recíproca entre as entidades das diferentes nações, em uma estrutura capaz de controlar e fiscalizar a utilização das obras em dimensão mundial.

Entretanto, tão logo estabelecidas, tais associações passam a ter funções sindicais,



uma vez que, na categoria de mandatários dos autores e titulares, têm o direito, e inclusive o dever, de fiscalizar a utilização econômica das obras. São revestidas de poderes delegados pelo artista, em que:

ficam submetidas as condições de atuação das entidades de gestão. É forçado a aderir a uma entidade de gestão, aceitando em bloco as condições desta. O que quer dizer que o verdadeiro problema para ele passa a ser o da defesa perante a entidade de gestão (ASCENSÃO, 1997, p. 623).

Segundo Maria (2021), os dados confirmam a truculência com que as pessoas estão buscando informações na internet e como os sites jornalísticos de busca e as mídias sociais atuam de forma definitiva na relação entre a produção de informação e o consumo dessa informação.

Importante salientar que os contratos que têm por objeto o direito autoral encontram-se sob a égide dos princípios gerais de contratos e devem cumprimento à função social, boa-fé objetiva e equilíbrio entre as partes. Devem obediência a estes preceitos tanto os contratos realizados entre usuários e associações, quanto entre estas e seus associados.

Com toda essa tecnologia presente e com a facilidade de acesso a qualquer tipo de informação que esteja disponível na Internet, torna-se difícil para o autor de obras protegidas pelo Direito Autoral realizar um controle referente à utilização delas, haja vista que é impossível dimensionar as peregrinações da obra na rede sem mecanismos eficazes de gestão coletiva.

## 5 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE LIMITAÇÕES DO DIREITO AUTORAL

No Direito Autoral, a função social está atrelada à busca pelo equilíbrio entre a proteção dada ao autor e ao acesso ao conhecimento que a sociedade possui.

Segundo Bittar (1992, p. 26)

[...] os Direitos Autorais – a exemplo de outros direitos privados – vêm sendo constitucionalizados em vários países, compondo o elenco dos denominados ‘direitos fundamentais da pessoa’ ou ‘liberdades públicas’, em razão da evolução alcançada no plano da preservação, ante ao Estado, de direitos inatos do homem.

José Afonso da Silva menciona que “A função social da propriedade não se confunde com os sistemas de limitação da propriedade. Estes dizem respeito ao exercício do direito ao proprietário; àquela, à estrutura do direito mesmo, à propriedade” (SILVA, 2005, p. 280).

Os limites do Direito Autoral são como permissões legais para o uso de obras de terceiros, protegidas por Direitos Autorais, independentemente de autorização dos detentores de tais direitos.

O artigo 46 da Lei de Direitos Autorais diz que

Não constitui ofensa aos Direitos Autorais:

I - a reprodução:

a) na imprensa diária ou periódica, de notícia ou de artigo informativo, publicado em diários ou periódicos, com a menção do nome do autor, se assinados, e da publicação de onde foram transcritos;

b) em diários ou periódicos, de discursos pronunciados em reuniões públicas de qualquer natureza;

c) de retratos, ou de outra forma de representação da imagem, feitos sob encomenda, quando realizada pelo proprietário do objeto encomendado, não havendo a oposição da pessoa neles representada ou de seus herdeiros;

d) de obras literárias, artísticas ou científicas, para uso exclusivo de deficientes visuais, sempre que a reprodução, sem fins comerciais, seja feita mediante o sistema Braille ou outro procedimento em qualquer suporte

para esses destinatários;

II - a reprodução, em um só exemplar de pequenos trechos, para uso privado do copista, desde que feita por este, sem intuito de lucro;

III - a citação em livros, jornais, revistas ou qualquer outro meio de comunicação, de passagens de qualquer obra, para fins de estudo, crítica ou polêmica, na medida justificada para o fim a atingir, indicando-se o nome do autor e a origem da obra;

IV - o apanhado de lições em estabelecimentos de ensino por aqueles a quem elas se dirigem, vedada sua publicação, integral ou parcial, sem autorização prévia e expressa de quem as ministrou;

V - a utilização de obras literárias, artísticas ou científicas, fonogramas e transmissão de rádio e televisão em estabelecimentos comerciais, exclusivamente para demonstração à clientela, desde que esses estabelecimentos comercializem os suportes ou equipamentos que permitam a sua utilização;

VI - a representação teatral e a execução musical, quando realizadas no recesso familiar ou, para fins exclusivamente didáticos, nos estabelecimentos de ensino, não havendo em qualquer caso intuito de lucro;

VII - a utilização de obras literárias, artísticas ou científicas para produzir prova judiciária ou administrativa;

VIII - a reprodução, em quaisquer obras, de pequenos trechos de obras preexistentes, de qualquer natureza, ou de obra integral, quando de artes plásticas, sempre que a reprodução em si não seja o objetivo principal da obra nova e que não prejudique a exploração normal da obra reproduzida nem cause um prejuízo injustificado aos legítimos interesses dos autores (BRASIL, 1998, *online*).

Ressalta-se que o direito da exclusividade autoral positivado no art. 5º, XXVII, CRFB não constitui direito absoluto, uma vez que se

torna vital a ponderação de valores por meio da leitura da funcionalização. O art. 5º, XIV e o art. 215, ambos da CRFB, asseguram, indistintamente, o acesso à informação, às fontes da cultura e o exercício dos direitos culturais como direitos subjetivos juridicamente protegidos que transcendem a esfera individual dos sujeitos de direito (SOARES, 2006).

Basso (2008, p. 40) reconhece a existência de uma função social do Direito Autoral que, embora não expresso na CF/1988, resta implícito do seguinte modo:

Não há nesse inciso uma referência expressa à função que o direito do autor deveria desempenhar na sociedade. Mas, por não se realizar o direito do autor afastado da sociedade e levando-se em conta os demais preceitos expressos e implícitos dessa CF, pode-se afirmar, sem medo de errar, que o direito do autor também deve ser exercido nos limites de sua função social.

Carboni (2008) avalia que essas hipóteses de limitação constituem um rol taxativo:

São hipóteses que não deixam margem para interpretação. Não foram feitas na base de um princípio geral. Não existe, também, na nossa legislação um inciso que permita uma livre reprodução em casos envolvendo educação, pesquisa, ciência e qualquer coisa semelhante, da mesma forma, como não existe um artigo que diga que o impacto econômico da reprodução deva ser levado em consideração (CARBONI, 2008, p. 24).

É importante, também, que se estabeleçam princípios de controle sobre a rede, criando legislações específicas e aplicando-as ao mundo virtual. Sobre o assunto, Chaves (1993, p. 448) esclarece

Dada a rapidez com que se organizam e movimentam os modernos meios de comunicação é-lhes praticamen-

te impossível pedir, de cada vez, a permissão de quantos tomaram parte, por exemplo, na confecção de um disco: autores da letra e da música, da adaptação, músicos, acompanhantes, eventualmente chefe e componentes de uma orquestra, complicando-se ainda mais a situação quando sejam vários os participantes, como no caso de uma orquestra ou de um coro, e tornando-se verdadeiramente insolúvel o problema quando alguns deles tenham falecido sem que se saiba ao certo se quantos e onde deixaram herdeiros.

Desse modo, o titular de direito autoral tem a seu dispor, na área civil, medidas acautelatórias e até medidas reparatórias, que objetivam proteger o titular do direito de um possível dano eminente, quanto à reparação do dano sofrido, quando da violação de seus direitos.

## 6 DIREITO AUTORAL CONTEMPORÂNEO: PONDERAÇÃO ENTRE INTERESSES DO AUTOR E DO PÚBLICO?

Pela facilidade para copiar as obras postas na rede, transmitidas e armazenadas e, pela fragilidade dos sistemas de segurança hoje disponíveis, é de se questionar se, neste novo século, ainda irá se discutir por muito tempo Propriedade Intelectual relativa à Internet. Relacionada à demasiada criminalização dos delitos patrimoniais, Salvador Netto propõe uma evolução das normas na esfera judicial, alinhando os discursos no sentido de aplacar as respostas punitivas e reduzir as hipóteses de tipificação:

As restrições dos conteúdos típicos podem ser feitas tanto em âmbito legislativo, na alteração do texto legal, quanto judicial, por meio de ferramentas de interpretação que restrinjam a criminalização somente àqueles casos de efetivos e significativos prejuízos patrimoniais. Cuida-se, dessa

forma, da almejada consagração de um sistema penal mínimo no campo patrimonial, utilizando-se, para tanto, de reformas legislativas, adoção de princípios restritivos de interpretação, sanções penais não pecuniárias, sanções não penais, composições entre vítimas e autores, além de instrumentos processuais (SALVADOR NETTO, 2013, p. 262).

É possível afirmar que a legislação brasileira de Direitos Autorais não promove o uso justo das obras intelectuais, havendo fortes restrições e lacunas que impactam diretamente no acesso ao conhecimento. São diversos os exemplos de situações nas quais o acesso ao conhecimento é negado sob alegação de que se estão protegendo Direitos Autorais, a começar pelos altos preços de livros e pela interpretação restritiva que se tenta impor no Brasil com relação ao artigo 46, VIII, da Lei de Direitos Autorais, vedando-se a fotocópia ao máximo. Os mesmos problemas são encontrados no que diz respeito ao preço para acesso a programas de computadores: dificulta-se a inclusão digital e estimula-se a ilegalidade, não só por causa dos altos custos como também pela, ainda, baixa difusão de programas alternativos gratuitos (GUERRINI, 2008).

A própria ciência da ação de fazer uma cópia perde o sentido quando aborda a reprodução de obras intelectuais na Internet. Tal fato decorre de que, no campo da reprodução, a revolução digital permite a realização de cópias perfeitas a um valor reduzido. Entretanto, no meio digital, geralmente, o acesso não é possível sem a realização de uma cópia.

Salienta Bulos (2008):

A sociedade tem interesse no progresso tecnológico, recompensando o inventor pelo seu trabalho. Em contrapartida, limita essa proteção pelo tempo. Evita-se, assim, que o inventor possa se valer do seu privilégio de exploração econômica para obstar a efetiva utilização de novas tecnologias, tolhendo a existência de novas

descobertas benéficas à sociedade e ao desenvolvimento econômico do País. Diante da análise feita até aqui, acredita-se que o impacto do Direito Autoral sobre práticas diárias é essencial para as práticas educacionais que determinados usos permitidos estejam expressos na lei, para afastar dúvidas no campo da educação (BULLOS, 2008, p. 210-211).

Futuramente, necessitar-se-á de maior celeridade, porquanto devido ao incremento tecnológico alcançado pela sociedade, em especial com relação à Internet e à facilidade da editoração digital, ou os autores verão seus direitos morais e patrimoniais esvaecerem diante da falta de legislação específica que regule não só esses direitos, mas todas as atividades decorrentes desse novo meio.

## 7 CONCLUSÃO

Conclui-se que a legislação autoral em vigor no Brasil tem a função de proteger os direitos de autor, uma vez que o fato de se encontrarem obras disponíveis para pesquisa pública em meio eletrônico não sugere que estas são públicas ou de domínio público, porquanto são de titularidade do autor ou de terceiro legitimado.

Com o intuito de não desmerecer o autor, fazer uso de suas palavras é permitido, desde que as fontes sejam devidamente referenciadas. Logo, a citação de trechos e passagens de obras de vários autores com a finalidade de fundamentar a arguição do trabalho, compará-lo, não constitui violação de Direitos Autorais, desde que haja a devida referência dos autores e suas obras empregadas.

O estudo considerou basilar a existência de uma legislação que abordasse especificamente o assunto dos Direitos Autorais no País. Tal afirmativa se fundamenta no reconhecimento do papel dos autores e de suas obras para o desenvolvimento da humanidade, bem como na formação científica dos povos. Ademais, também se ponderou indissociável o vínculo entre

o autor e a sua obra, visto que a criação intelectual resulta do esforço pessoal de seu autor e, por conseguinte, sua utilização deve gerar a devida recompensa em favor de seu titular, tanto na forma de reconhecimento, quanto de benefícios patrimoniais.

A disponibilização de conteúdos na Internet abrange sempre aspectos pautados às questões de direitos autorais. Em muitos aspectos, a lei ainda não acompanha a evolução das tecnologias digitais, haja vista as inúmeras possibilidades de criação do intelecto humano. Nessa acepção, há necessidade tanto de adequação das normas como de sua aplicabilidade em casos concretos. A falta de uma padronização das cessões de direitos em periódicos científicos eletrônicos retrata bem esse quadro.

Existe a necessidade de se discutir a atualização dos preceitos legais para que haja efetiva proteção aos direitos econômicos dos autores e editores.

Diversas informações encontram-se dispostas nos mais variados meios de comunicação, principalmente no meio eletrônico. É de extrema relevância saber utilizá-las de forma apropriada, na execução de um trabalho de qualidade.

Ademais, aos profissionais do Direito, principalmente, incumbe acompanhar a evolução decorrente da Internet e as relações por meio do ciberespaço, pois, no mundo das redes de computadores, para pessoas, inteligências e serviços, praticamente não existem fronteiras para o acesso às informações, e essas não são regulamentadas por um órgão único, mas por normas comuns e acordos de cooperação mútua entre usuários.

Portanto, poderemos aprofundar-nos em artigos futuros, mas a finalidade, neste momento, é conscientizar os usuários de tecnologia que, para caracterização da infração de direitos de autor, basta seu uso sem consentimento, não sendo a mera publicação em mídias digitais, uma autorização tácita. Para uso, edição etc. Será necessário entrar em contato e pedir autorização.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, Eliane Yachouh. **Direitos de Autor e Direitos Conexos**. São Paulo: Editora do Brasil, 2002.
- ASCENSÃO, José de Oliveira. **Direito Autoral**. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.
- BASSO, Maristela. A tutela constitucional da propriedade intelectual na carta de 1988 : avanço indiscutível. **Revista de informação legislativa**, v. 45, n. 179, p. 39-41, jul./set. 2008.
- BITTAR, Carlos Alberto. **Direito de autor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1994.
- BITTAR, Carlos Alberto. **Direito de Autor**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.
- BITTAR, Carlos Alberto. **Os direitos da personalidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- BRASIL. **Constituição da república federativa do brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 de fevereiro de 2021.
- BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm). Acesso em: 16 de fevereiro de 2021.
- BULOS, Uadi Lammêgo. **Constituição Federal Anotada**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARBONI, Guilherme. **Aspectos Gerais da Teoria da Função Social do Direito de Autor**. Disponível em: <https://gcarbonicombr.files.wordpress.com/2016/08/aspectos-gerais-da-teoria-da-func3a7c3a3o-social-do-direito-de-autor.pdf>. Acesso em: 26 maio 2020.
- CARBONI, Guilherme. Limitações e exceções da lei. In: FÓRUM Nacional de Direito Autoral. Seminário Direitos Autorais e Acesso à Cultura (2008: São Paulo, SP). Anais do Seminário Direitos Autorais e Acesso à Cultura [recurso eletrônico], 27 e 28 de agosto de 2008. Brasília: Ministério da Cultura, Coordenação Geral de Direito Autoral, 2008. p. 24-25.
- CHAVES, Antonio. Direitos autorais na radiodifusão (Rádio e TV). **Revista Forense**, v. 284, out./dez. 1993.
- GUERRINI, Estela Waksberg. Direitos Autorais e os Direitos dos Consumidores. In: FÓRUM Nacional de Direito Autoral. Seminário Direitos Autorais e Acesso à Cultura (2008: São Paulo, SP). Anais do Seminário Direitos Autorais e Acesso à Cultura [recurso eletrônico], 27 e 28 de agosto de 2008. Brasília: Ministério da Cultura, Coordenação Geral de Direito Autoral, 2008.
- LIPSZYC, Délia. Convenções internacionais em matéria de direito de autor. In: LAHOR-GUE, Maria Alice; COSTA, Carlos Fernando (org.). **Anais dos seminários OMPI de propriedade intelectual e mecanismos de transferência de tecnologia**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1999.
- MARIA, Vanessa. O Trânsito de Dados nas Redes Sociais e a Concepção da Informação sob a Esfera das **Fake News**. **Ago, 2020**. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/outros/o-transito-de-dados-nas-redes-sociais-e-a-concepcao-da-informacao-sob-a-esfera-das-fake-news/>. Acesso em: 18 jul. 2021.
- NASCIMENTO, Elisa Gattás Fernandes do. **A tutela penal dos Direitos Autorais**. 2014. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, Programa de Pós Graduação em Direito, São Paulo, 2014.
- NIGRI, Deborah Fisch. **Direito Autoral e a Convergência de Mídias**: cadernos de direito da internet. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2006. v. 2.

OLARTE COLLAZOS, JORGE Mario; ROJAS CHAVARRO; Miguel Angelo. **La protección del derecho de autor y los derechos conexos en el ámbito penal.** Dirección Nacional de Derecho de Autor, Ministerio del Interior y de Justicia. Colômbia, 2010. Disponível em: <http://www.derechodeautor.gov.co/documents/10181/11769/La+proteccion+del+derecho+de+autor+y+los+derechos+conexos+en+el+ambito+penal+sep+15+de+2010.pdf/75686fc1-c9be-4dc3-b1d5-efcd5f4be949>: Acesso em: 26 maio. 2020.

RODOTÁ, Stefano. **A vida na sociedade da vigilância:** a privacidade hoje. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

SALVADOR NETTO, Alamiro Velludo. **Direito penal e propriedade privada:** a racionalidade do sistema penal na tutela do patrimônio. 2013. 352 f. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** São Paulo: Malheiros, 2005.

SOARES, Sávio de Aguiar. Direitos autorais morais e sua tutela no estado democrático de direito brasileiro. **Revista da Ordem dos Advogados do Brasil**, Brasília, v. 36, n. 82, p. 84-99, jan./jun. 2006.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i2.p213-232.2021

## ECOLOGIA ORGANIZACIONAL: RELEVÂNCIA E IMPACTO NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL E INTERNACIONAL

## ORGANIZATIONAL ECOLOGY: RELEVANCE AND IMPACT IN NATIONAL AND INTERNATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION

### RESUMO

**a) Objetivos do estudo:** a perspectiva ecológica organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977) gerou grande excitação, controvérsia e debate dentro da comunidade científica dedicada à teoria das organizações e da administração (CLEMENTS; BAUM; CUMMING, 2016). Essa abordagem pode agregar valor, ao realizar uma análise profunda dos fenômenos ambientais, principalmente nas investigações que envolvem perspectivas futuras da organização. Diante disso, o objetivo do presente estudo é esboçar um panorama da produção científica acerca da ecologia organizacional de impacto nacional e internacional. **b) Metodologia:** realizou-se uma pesquisa bibliométrica por meio das bases de dados *Web of Science* e Scopus, que resultou em 856 artigos no período de 1958 a 2020. **c) Principais resultados:** os interesses e focos de investigação obtiveram relevante crescimento e destaque dessa teoria para o conhecimento científico. O mapeamento da produção apontou um cenário amplamente relacionado aos países economicamente desenvolvidos. Os artigos de origem nacional ainda apresentam baixa representatividade em comparação ao nível internacional. Foi evidenciado que os países economicamente desenvolvidos (Estados Unidos, Canadá, Países Baixos, Alemanha e Reino Unido) possuem maior interesse pela temática e, conseqüentemente, maior contribuição. **d) Contribuições:** primeiro, conectamos as literaturas relacionadas à ecologia organizacional de relevância tanto nacional como internacional. Segundo, fornecemos uma visão quantitativa da evolução da temática desde seu surgimento na literatura cujos indicadores resultantes apontam instituições, estudiosos e periódicos relevantes que aparecem na produção do conhecimento. Terceiro, fica evidenciado o potencial dessa teoria para fundamentar investigações diante das diretrizes fornecidas pela teoria, possibilitando, na prática, intervenções

**Erica Juvercina Sobrinho**  
ericajuvercina@hotmail.com  
Doutoranda em Administração  
pela Universidade Federal de  
Uberlândia. Uberlândia - MG  
- BR.

**Cintia Rodrigues**  
cintia@ufu.br  
Doutora em Administração. Pro-  
fessora da Universidade Federal  
de Uberlândia. Uberlândia -  
MG - BR.

organizacionais como respostas planejadas às mudanças ambientais.

**Palavras-chave:** Ecologia Organizacional. Bibliometria. Nacional e Internacional.

## ABSTRACT

**a) Purpose:** The organizational ecological perspective (HANNAN; FREEMAN, 1977) has generated great excitement, controversy, and debate within the scientific community devoted to organizations and management theory (CLEMENTS; BAUM; CUMMING, 2016). This approach can add value by conducting a thorough analysis of environmental phenomena, especially in investigations involving future perspectives of the organization. Given this, the aim of the present study is to outline an overview of the scientific production on organizational ecology of national and international impact. **b) Methodology:** To this end, a bibliometric research was carried out through the Web of Science and Scopus database, whose final sample resulted in 856 articles from 1958 to 2020. **c) Findings:** The interests and focuses of research obtained relevant growth and emphasis of this theory for scientific knowledge. The production mapping showed a scenario largely related to economically developed countries. The articles of national origin still have low representativeness in comparison to the international level. It was shown that economically developed countries (United States, Canada, the Netherlands, Germany and the United Kingdom) have greater interest in the subject and, consequently, greater contribution. **d) Contributions:** First, we connected the literature related to organizational ecology of national and international relevance. Second, we provide a quantitative view of the evolution of the theme since its emergence in the literature whose resulting indicators point to relevant institutions, scholars and journals that appear in the production of knowledge. Third, the potential of this theory is evidenced to support investigations in the face of the guidelines provided by the theory, allowing, in practice, organiza-

tional interventions as planned responses to environmental changes.

**Keyword:** Organizational Ecology. Bibliometrics. National and International.

## 1 INTRODUÇÃO

O campo das teorias organizacionais abraça diferentes perspectivas axiológicas, ontológicas e epistemológicas, resultando em diferentes paradigmas de pesquisas que se articulam em um contexto inter e multidisciplinar. Assim, desde os primeiros estudos sobre organizações, questões relacionadas aos motivos e às condições em que as organizações emergem, persistem e se desenvolvem, continuam despertando o interesse de pesquisadores (VERHAL; KHESSINA; DOBREV, 2015). Porém, essas teorias parecem padecer de certa ambiguidade em relação aos seus construtos e definições de termos específicos (FREITAS, 2000; SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019), diante das constantes transformações ambientais.

No final da década de 1970, a maioria dos teóricos e gerentes das organizações modernistas tinha considerado a importância do ambiente para organização (HATCH; CUNLIFFE, 2006), tentando explicar como o ambiente opera. Nesse cenário, a publicação de Hannan e Freeman (1977) tornou-se o marco para os fundamentos da ecologia organizacional, gerando controvérsias e debates na comunidade científica dedicada à teoria das organizações e da administração (CLEMENTS; BAUM; CUMMING, 2016).

A teoria ecológica assume a dependência da organização com o ambiente. Seu papel é ajudar na compreensão das relações envolvendo uma organização, de forma a entender o que torna as organizações tão semelhantes entre si (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Considerando que as organizações interagem continuamente com seu ambiente, a literatura tenta explicar como o ambiente institucional constitui o contexto social mais amplo para a ocorrência de processos ecológicos. A interação permite



que as organizações façam todo tipo de atividades, como adquirir matérias-primas, contratar funcionários, garantir capital, vender produtos e serviços, obter conhecimento e construir, arrendar ou comprar instalações e equipamentos (HATCH; CUNLIFFE, 2006), bem como integrar com demais atores dessas trocas.

Considerando a importância de ampliar estudos que aprimorem o contexto ambiental organizacional (CLEMENTS; BAUM; CUMMING, 2016), a perspectiva ecológica pode agregar valor, realizando uma análise profunda dos fenômenos ambientais, principalmente nas investigações que envolvem perspectivas futuras da organização. Nesse sentido, a questão que orienta esta pesquisa foi assim formulada: Qual a relevância da produção científica sobre a Ecologia Organizacional? Para responder a essa questão, estabelecemos como objetivo levantar um panorama da produção científica sobre ecologia organizacional de impacto nacional e internacional.

Conhecer como essa temática está-se desenvolvendo de modo a avaliar qualitativamente a produção científica pode trazer contribuições para as pesquisas futuras no campo, bem como para a prática organizacional. As teorias organizacionais fornecem uma série de explicações aos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento organizacional (SINGH; RAMDEO, 2020), orientando, inclusive, na tomada de decisões. Pautando-se na importância de conhecer e avaliar a produção sobre o tema, é necessário identificar pesquisadores e padrões no âmbito nacional e internacional, o que torna possível fornecer antecedentes suficientes para que os cientistas sociais realizem pesquisas relevantes (CARROLL; DOBREV; SWAMINATHAN, 2002).

Recentemente, os ecologistas começaram a dirigir maior atenção às transformações organizacionais (GANG, 2018; MAKAREVICH, 2018; MENDOZA-ABARCA; ANOKHIN; ZAMUDIO, 2015; SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019), destacando fenômenos por meio de uma perspectiva ambiental. Numerosas análises sobre ajustes de forma

ambiental são desenvolvidas, explicitando o vínculo entre forças sociais e organizacionais (CARROLL; DOBREV; SWAMINATHAN, 2002; HSU; HANNAN, 2005; SWAMINATHAN; WIEDENMAYER, 1991; TREMBLAY, 1993; VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015).

Tendências e distúrbios podem impactar a organização e sua interação com o ambiente, considerando-se o sistema de conexões globais. A pressão por organizações com identidades únicas (ÇAKMAKLI; BOONE; VAN WITTELOOSTUIJN, 2020), diante do empreendedorismo exacerbado (RATINHO et al., 2020), recai sobre a teoria da ecologia organizacional. Apesar de essa teoria ainda ser restrita no campo das pesquisas acadêmicas, sempre esteve presente na prática corporativa, empurrando novas decisões e práticas para superar barreiras como falência (KÜCHER; FELDBAUER-DURSTMÜLLER, 2019), escassez de recursos, necessidade de mudanças (ABBOTT; GREEN; KEOHANE, 2016; HANNAN; FREEMAN, 1984, p. 151) e intensificação da competição (LJUBOWNIKOW; ANG, 2020).

A perspectiva clássica da administração, em que vigora a busca da eficiência técnica da organização, tem dominado o debate acadêmico e a prática, no entanto, o desenvolvimento da ecologia organizacional, uma perspectiva evolucionária, oferece aos teóricos pressupostos desafiadores. A perspectiva ecológica desafia as abordagens tradicionais para a construção de uma teoria unidirecional (DOUGALL, 2005), voltada para a dinâmica evolutiva que influencia a diversidade organizacional. Diante disso, a complexidade ambiental enumera a variedade de situações e atividades com as quais as organizações devem interconectar-se ao longo do tempo e, ao mesmo tempo, compromete sua capacidade de se autogerenciar efetivamente (CLEMENTS; BAUM; CUMMING, 2016). Dessa forma, esta pesquisa justifica-se por concentrar-se na relevância da produção científica sobre essa perspectiva.

## 2 VERTENTES DA TEORIA ECOLÓGICA ORGANIZACIONAL

A abordagem ecológica explica a mudança organizacional, concentrando-se na distribuição dos recursos ambientais e nos termos em que estão disponibilizados (ALDRICH; WIEDENMAYER, 2019), de forma a estudar as interações entre organismos e seu ambiente, incluindo cooperação e competição. Os precursores da teoria ecológica (HANNAN; FREEMAN, 1977) afirmaram que as organizações individuais raramente conseguem mudanças radicais na estratégia e estrutura, diante das ameaças ambientais, justificando análises no nível de populações e não no nível da organização. Nessa perspectiva, é fundamental a sintonia entre as características organizacionais e um ambiente em transformação, o que favorece a sobrevivência institucional (VAN WITTELOOSTUIJN *et al.*, 2018).

Os ecologistas trabalham em três níveis de análise: organização, população e comunidade (ALDRICH; WIEDENMAYER, 2019; CARROLL, 1984); entretanto, não há consenso quanto ao nível mais importante de análise (CARROLL, 1984). O nível organizacional envolve o estudo de eventos demográficos e os processos do ciclo de vida nas organizações individuais; a pesquisa no nível das populações concentra-se no crescimento e no declínio da população, bem como nas interações entre outras populações. No nível da comunidade, a análise focaliza no surgimento e no desaparecimento das organizações.

A teoria da ecologia populacional sustenta que a maior parte da variabilidade nas estruturas organizacionais ocorre por meio da criação de novas organizações e formas organizacionais e da substituição de antigas (FREEMAN; HANNAN, 1983; HANNAN; FREEMAN, 1977). Essa abordagem desafia a perspectiva contingencial, transformando-a numa teoria *anti-management* (CLEGG, 1996), pelo pressuposto de que o ambiente predomina sobre a organização. Diante de diversos fatores ambientais, é possível identificar o acaso orquestrando o desempenho organizacional (MACEDO; HERRMANN-PILLATH, 2019).

Há variantes dessa perspectiva que diferem amplamente em outras dimensões. A teoria de dependência de recursos enfatiza mudanças estruturais que neutralizam fontes de incerteza ambiental (CARROLL, 1985; CARROLL; SWAMINATHAN, 2011; HANNAN *et al.*, 1995). A ecologia populacional assume o considerável poder do ambiente sobre a organização, assim como a teoria da dependência de recursos.

No entanto, enquanto a teoria da dependência de recursos está enraizada na análise no nível organizacional, a ecologia populacional concentra a maior parte de sua atenção no meio ambiente. O que interessa aos ecologistas da população não é como uma organização obtém sua própria sobrevivência por meio da competição por recursos escassos e recursos críticos (como na teoria da dependência de recursos), mas os padrões de sucesso e fracasso entre todas as organizações que competem em um dado conjunto de recursos (HATCH; CUNLIFFE, 2006). É o caso do setor de bancas de jornais, em que a sobrevivência é questionada diante de produtos substitutos que induzem a mudança no consumo (SILVA; FIGUEIREDO; SANTOS, 2015).

Uma versão institucionalmente orientada dessa perspectiva sustenta que as estruturas organizacionais são racionalmente adaptadas aos modos de organização predominantes e endossados normativamente (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Os critérios de seleção são definidos por meio da operação de forças de mercado, pressões competitivas, lógica da estruturação organizacional interna, conformidade com normas institucionalizadas e outras forças (ALDRICH; WIEDENMAYER, 2019; HANNAN; FREEMAN, 1977), fatores que explicam, em grande parte, a mortalidade corporativa (KÜCHER *et al.*, 2020) e a necessidade contínua de modificar estrutura e processos internos (SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019).

Uma população com necessidades de recursos semelhantes compete mais intensamente, o que é explicado pela perspectiva de concorrência interorganizacional baseada na densidade populacional (BARNETT; CARROLL, 1987;

BAUM; MEZIAS, 1992; SWAMINATHAN; WIEDENMAYER, 1991), que é o número de organizações existente em uma população (VAN WITTELOOSTUIJN et al., 2018). O crescimento da densidade leva à legitimação (“valor social dado como garantido”) (HANNAN et al., 1995, p. 510) até certo limite. Isso porque, pela perspectiva institucional, as organizações dependem da aceitação da sociedade em que operam (HATCH; CUNLIFFE, 2006). Especificamente, à medida que a densidade sobe de zero para um nível alto (não especificado), as taxas de fundação aumentam inicialmente e depois caem, e as taxas de mortalidade diminuem inicialmente e depois aumentam (HANNAN et al., 1995; KÜCHER; FELDBAUER-DURSTMÜLLER, 2019). Assim, a sinalização social é fundamental na evolução contínua das organizações (POSTHUMA et al., 2018).

A teoria ecológica sustenta que, sob certas condições ambientais e organizacionais, o aumento do domínio de grandes empresas em um setor aumentará as chances de vida de organizações especializadas (CARROLL; DOBREV; SWAMINATHAN, 2002; TSAI; MACMILLAN; LOW, 1991). Como consequência, as variações ambientais induzem à mortalidade de instituições generalistas, em prol das especialistas: é o nicho populacional (FREEMAN; HANNAN, 1983; MAKAREVICH, 2018); por exemplo, a governança internacional de energias renováveis (OVERLAND; REISCHL, 2018), tentando se impor em face das companhias petrolíferas.

Os ecólogos têm destacado a perspectiva da inércia estrutural, que é a influência dos fatores ambientais e das organizacionais nas taxas de mudanças em organizações individuais e a adaptabilidade dos diferentes tipos de mudanças. Nesse sentido, a perspectiva da adaptação estratégica explica que, embora os gerentes desenvolvam e implementem estratégias, estas não determinam diretamente o sucesso organizacional (TREMBLAY, 1993; TSAI; MACMILLAN; LOW, 1991). Em vez disso, elas são uma das muitas fontes de variação aleatória que serão selecionadas a favor ou contra o am-

biente. Há evidências direcionando os conflitos organizacionais causados por barreiras de recursos e barreiras informacionais (REN et al., 2017). O aprendizado é adaptável e impacta na organização, ajustando melhor ao seu ambiente; outras vezes, o aprendizado não é adaptável, e a adaptação da organização ao ambiente não é aprimorada (GREVE; ARGOTE, 2015).

No Brasil, as investigações destacaram a aplicabilidade da adaptação organizacional ao ambiente (GUERRAZZI; SERRA, 2017; SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019), outras aprofundaram em questionamentos da perspectiva ambiental (CUNHA, 1999; MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2018). Na literatura internacional, percorre as vertentes desse campo teórico, como as pressões ambientais na sobrevivência de uma organização subsidiária de multinacional (PENG; BEAMISH, 2019); a competição populacional, em que o primeiro a chegar limita os demais (MORIN, 2020); a idade organizacional afeta, negativamente, a velocidade da mudança exigida pelo ambiente (LE MENS; HANNAN; PÓLOS, 2015); a perpetuidade de uma empresa familiar (POWERS; ZHAO, 2019); e os impactos da especialização organizacional baseada em uma franquia cervejeira (BECK et al., 2019). A literatura também apresenta uma aplicabilidade diversificada, como o estudo do setor espacial e as possíveis evoluções no comércio espacial (DENIS et al., 2020), as mudanças na demanda por cannabis pela interação da organização com os clientes (HSU; KOVÁCS; KOÇAK, 2019); a sobrevivência organizacional de agências públicas explicada pela densidade (VAN WITTELOOSTUIJN et al., 2018); e a tendência ao aumento da burocracia organizacional como resposta, em diferentes níveis, às regras externas à organização, ou seja, é resposta à pressão do meio ambiente (KAUFMANN; VAN WITTELOOSTUIJN, 2018).

As fronteiras tradicionais entre as teorias estão ficando cada vez mais embaçadas, à medida que cada teoria organizacional aborda novas questões (GREVE; ARGOTE, 2015). A construção de pontes entre a teoria organizacional e o campo social impulsionou novos mode-

los para a teoria organizacional contemporânea (FREEMAN; HANNAN, 2014). Nas últimas décadas, os estudos organizacionais utilizam cada vez mais múltiplas perspectivas: indivíduo, grupo ou subunidade organizacional, organização, setor ou população organizacional e campo (HAVEMAN; WETTS, 2019). Abordagens da administração com raízes sociológicas possibilitam combinar dimensões, definindo setores corporativos e padrões de uso e consumo (MACEDO; HERRMANN-PILLATH, 2019). Paralelamente, a ecologia organizacional ainda pode ser combinada com outras teorias em busca de um equilíbrio em seu poder explicativo (LANDER; HEUGENS, 2017). Esse desenvolvimento parece direcionar para novos mecanismos de aprendizagem organizacional e novos interesses empíricos.

Dada a importância das organizações para a sociedade, é relevante aprofundar no campo da ecologia organizacional, visto que a inter-relação entre o ambiente dos negócios e o campo social é capaz de definir o futuro corporativo. Quando essas relações são explicitadas, a mudança organizacional torna-se elemento-chave para o desenvolvimento do paradigma ecológico. Esse processo é crucial para empreendedores e pesquisadores que tentam entender o reflexo das características organizacionais ao longo do tempo (DELMAR; SHANE, 2004). Diante disso, uma análise da produção científica voltada para a ecologia organizacional é importante para apontar oportunidades e lacunas na literatura que possam contribuir para a compreensão das anomalias ambientais na diversidade organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi conduzido por uma pesquisa do tipo bibliométrica, que vem sendo utilizada em diversas áreas do conhecimento para aprofundar análises no âmbito científico (HOLGADO-SILVA *et al.*, 2018). Além disso, esse tipo de pesquisa possibilita identificar grupos e áreas de excelência acadêmica de determinado tema (SOUZA, 2013).

O foco dessa metodologia está em quantificar as produções por meio de um filtro nos termos em comum, mas não se concentra em analisar o conteúdo dos estudos (DAIM *et al.*, 2008). Com a utilização de técnicas e tecnologias informacionais, a bibliometria permite compreender, de forma contextualizada, as produções científicas, seja pela autoria, nacionalidade, instituição, seja por outros (HOLGADO-SILVA *et al.*, 2018).

Esta pesquisa constituiu-se das seguintes etapas: busca de artigos nas bases, análise descritiva, análise de autoria e país de origem, nível de impacto, palavras-chave e termos base. O termo principal pesquisado foi “Ecologia Organizacional” e sua versão em inglês, “*Ecology Organizational*”, nas bases indexadoras de estudos empíricos Scopus (da Elsevier) e *Web of Science* (da Thomson Reuters), conforme métrica aplicada em estudos anteriores (HOLGADO-SILVA *et al.*, 2018). As duas bases de dados são ferramentas robustas para medir a ciência no nível macro (ARCHAMBAULT *et al.*, 2009). A busca considerou artigos nos idiomas inglês e português, indexados nas bases mencionadas de modo a possibilitar a comparação da relevância do tema em âmbito internacional e nacional. Como resultado da busca, obteve-se uma base de 449 observações pela base Scopus e 407 na *Web of Science*, totalizando 856 artigos entre os anos de 1958 a 2020. Com a exclusão dos estudos duplicados, a amostra finalizou com 604 observações.

As bases selecionadas correspondem a sistemas de indexação, pesquisa e disponibilização de produção científica, particularmente, das áreas de Administração de Empresas, Contabilidade e Turismo, conforme classificação do Qualis CAPES e fator de impacto Scimago. Por proporcionar significativo acervo de elevado impacto científico, tais bases se tornaram referência aos estudiosos do assunto.

Para além da análise dos dados indexados na *Web of Science*, optou-se por acrescentar a análise dos dados indexados na Scopus, procedendo-se à comparação dos resultados entre ambas as bases de dados sempre que adequado e possível, assim como Boavida, Rodrigues e Saraiva (2015). Utilizou-se o software R para análise dos dados,

por meio da ferramenta de bibliometria. Os resultados são apresentados na seção seguinte.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa evidenciaram as principais características da produção científica relacionadas com os termos “Ecologia Organizacional” e “*Organizational Ecology*”, nos indexadores *Web of Science* e *Scopus*, no período entre 1958 e 2020. Na tabela 1, apresenta-se uma análise descritiva dos dados coletados. Apesar de a base *Scopus* apresentar período temporal bem menor, possui maior

número de publicações (52,4%). Além disso, observa-se que o *Scopus* é a base mais procurada por autores do tema analisado (959). Fica evidenciado que as principais publicações referem-se a artigos científicos, seguido por livros (ou parte deles). Apesar de o marco teórico ser considerado em 1977, com o estudo de Hannan e Freeman, outros estudiosos já haviam lançado lampejos sobre a interação organizacional com o ambiente, sendo, portanto, estudos base, o que explica estudos de períodos anteriores. Um exemplo disso é o estudo de Gibbs e Martin (1958), intitulado “*Urbanization and Natural Resources: a study in organizational ecology*”.

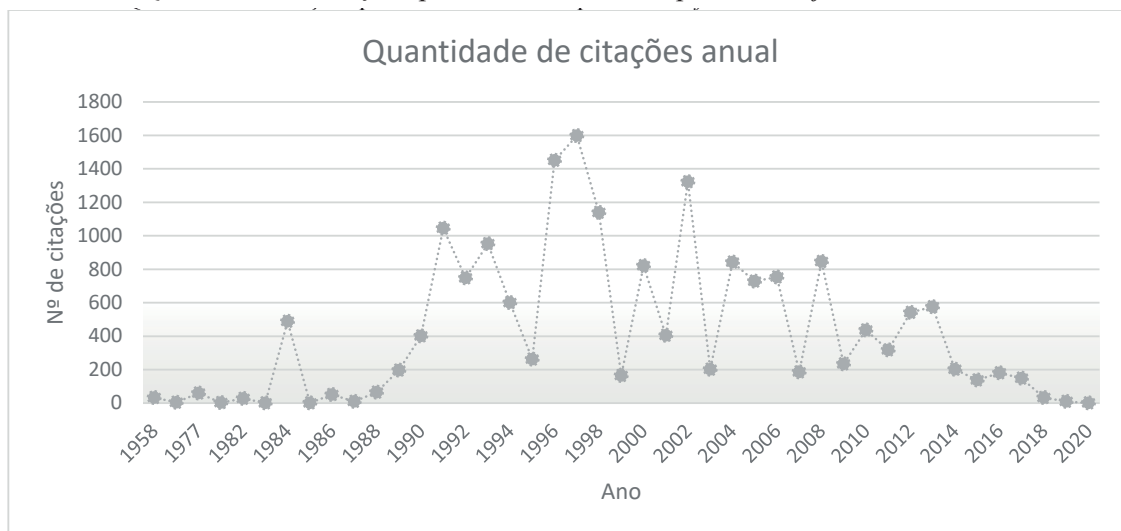
Tabela 1 - Descritiva com principais informações da amostra

Main Information	Scopus	Web of Science	Total
Documents	449	407	604
Sources (Journals, Books, etc.)	283	227	280
Keywords Plus (ID)	994	876	788
Author's Keywords (DE)	985	802	902
Period	1972 - 2020	1958 - 2019	1958-2020
Average citations per documents	29.54	34.11	32.46
Authors	740	653	740
Author Appearances	959	864	959
Authors of single-authored documents	132	120	127
Authors of multi-authored documents	608	533	588
Single-authored documents	153	144	151
Documents per Author	0.607	0.623	0.601
Authors per Document	1.65	1.6	1.6
Co-Authors per Documents	2.14	2.12	2.13
Collaboration Index	2.05	2.03	2.03
Document types			
Article	327	311	475
Article in press	5	25	28
Book	5	2	5
Book chapter	24	16	24
Conference paper	44	11	37
Editorial	1	6	6
Note	2	2	3
Retracted	1	2	1
Review	40	32	25

Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.

Ainda na tabela 1, a média de citações por documento foi maior pelo *Web of Science* (34,11). Ao considerar o total de estudos, com a exclusão de duplicidades encontradas, é possível identificar que o formato de artigo tende a aparecer nas duas bases utilizadas. Isso pode contribuir com pesquisadores que possuem restrições de acesso a alguma base. Conforme gráfico 1, considerando a quantidade de produção constante nas bases, observa-se que a década de 1990 e os anos 2000 apresentam robustez com citações realizadas em estudos envolvendo o tema. É um indicativo do ápice de investigações, diante do maior interesse de pesquisadores por realizar citações em novos estudos organizacionais.

Gráfico 1 - Quantidade de citações por ano das bases Scopus e *Web of Science*

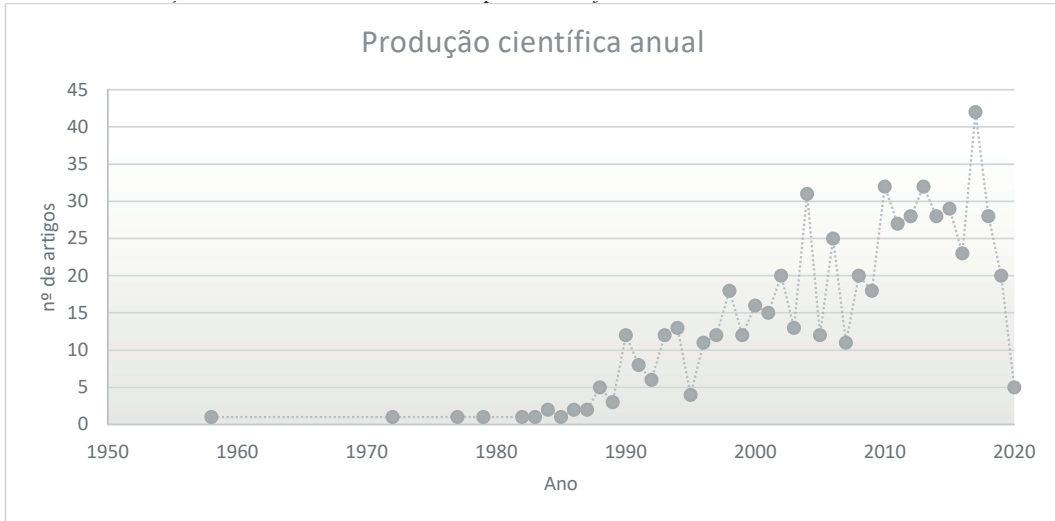


Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.

No gráfico 2, tem-se a análise da produção anual relacionada à abordagem da Ecologia Organizacional. Como a década de 1970 corresponde ao surgimento do estudo de maior impacto sobre o assunto, é natural que a linha do tempo seja insignificante no período anterior. A visão orientada para as ciências sociais ganhou importância substancial a partir dos anos de 1990 (KÜCHER; FELDBAUER-DURSTMÜLLER, 2019), especialmente, com o empreendedorismo desempenhando papel fundamental no desenvolvimento de outros formatos organizacionais (SINGH; LUMSDEN, 1990).

Os resultados apontam que houve uma ampliação das pesquisas envolvendo o tema a partir dos anos 2000, considerando maior interesse da academia em compreender a relação organização-ambiente. Apesar do aumento na produção acadêmica, seu impacto ainda é limitado pela falta de influência sobre estudiosos fora de sua órbita (AL-TURK; ALDRICH, 2019), determinando uma comunidade acadêmica relativamente exclusiva. Isso também pode explicar a queda relevante no ano de 2018 em estudos relacionados ao tema, apesar de sua ascensão nos últimos anos.

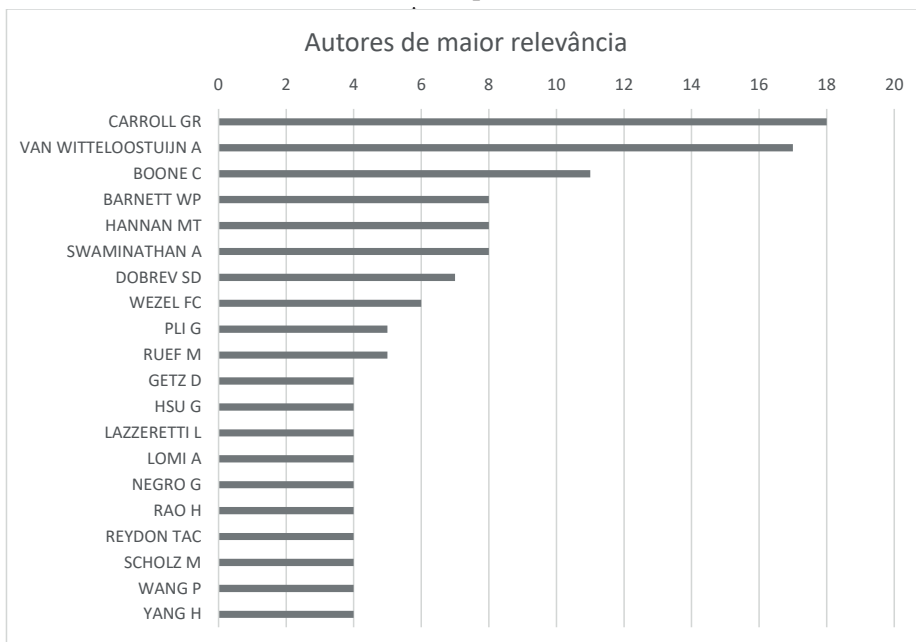
Gráfico 2 - Produção científica anual das bases Scopus e Web of Science



Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.

Com relação à autoria, o gráfico 3 apresenta os autores com maior relevância. Van Witteeloostuijn aparece nas bases analisadas como um dos principais autores sobre o tema, possuindo 28 estudos publicados ao longo do período analisado, seguido por Carroll com 25 estudos. Outros autores também apresentam quantitativo de estudos relevante para Ecologia Organizacional, como Boone com 15 estudos, Barnett com 14 estudos, Hannan com 12 estudos, Swaminathan e Dobrev com 10 estudos e Peli com 8 estudos. O destaque fica para a condição dos periódicos que, por vezes, utilizam mais de indexador e, por isso, os estudos são encontrados tanto na Scopus como na *Web of Science*.

Gráfico 3 - Autores mais relevantes das bases Scopus e Web of Science



Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio

Ao considerar o fator de impacto, o gráfico 4 destaca o autor Glenn R. Carroll (*University of California*) com maior relevância nos trabalhos nas duas bases consideradas neste estudo. Ele é professor de sociologia e estuda o comportamento organizacional e a autenticidade socialmente construída, com questões sobre organizações, gerenciamento estratégico e evolução industrial. Aqui fica evidenciada a importância desse autor, apesar de Arjen Van Witteloostuijn (*University of Groningen*) apresentar maior número de publicações, o impacto de suas análises é menor. Este último possui formação em administração e estuda o comportamento e a estrutura das organizações, abordando sucesso e fracasso organizacional. O destaque é para o autor Stanislav Dobrev (*University of Stanford*) que aparece em 7º lu-

gar na quantidade de submissões e equipara-se a Arjen Van Witteloostuijn no impacto das pesquisas. Dessa forma, esses autores aparecem com maior frequência em algum artigo, possivelmente com análises inovadoras.

A metodologia do cálculo de fator de impacto pode comprometer a análise, visto que pode ocorrer autocitação e citação cruzada. Conforme Wallin (2005) citações a publicações do mesmo autor ou a grupos de autores se referenciarem é comum e pode comprometer uma análise bibliométrica por ser de difícil identificação nas metodologias utilizadas, exigindo parâmetros não abordados no presente estudo. Apesar disso, ainda é a referência mundialmente utilizada no campo científico (BIENERT *et al.*, 2015) para medir o grau de qualidade do estudo.

Gráfico 4 - Autores com produção de maior impacto das bases Scopus e *Web of Science*

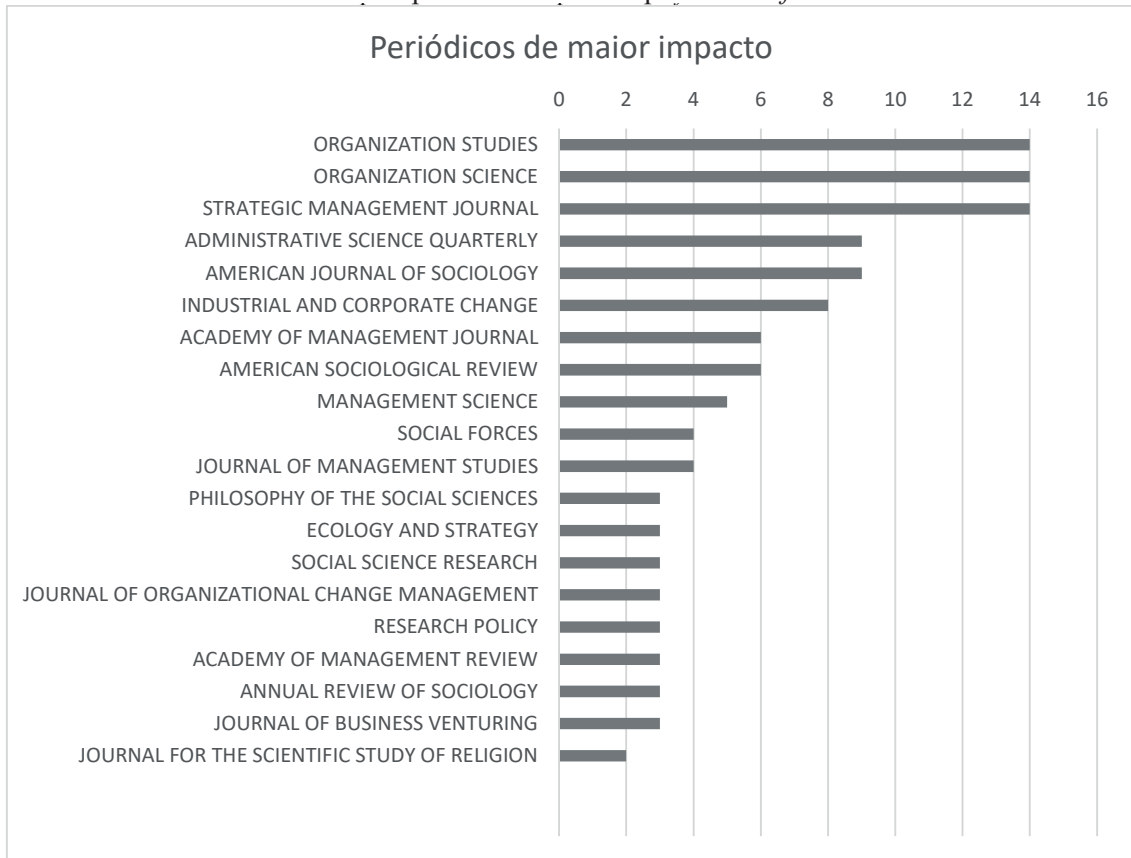


Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.



O gráfico 5 relaciona a preferência de periódicos científicos para submissão de estudos envolvendo Ecologia Organizacional, destacando os três primeiros com fator de impacto 14. A Revista *Organization Studies* é um periódico multidisciplinar tanto para análises teóricas como práticas no âmbito organizacional com raízes nas ciências sociais. O *Journal Strategic Management* é um periódico direcionado para estudiosos em gestão estratégica, tanto para aprimoramento teórico quanto para explorar fenômenos organizacionais. A Revista *Organizational Science* é amplamente reconhecida na área de comportamento, gerenciamento e teoria organizacional, enquanto a *Administrative Science Quarterly* promove a administração em sentido amplo para incluir os processos de criação, coordenação e transformação do ambiente social.

Gráfico 5 - Periódicos de maior impacto das bases Scopus e Web of Science



Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.

Em geral, os periódicos relacionados estão intimamente ligados às ciências sociais, por ser um tema de estudo de abrangência social. Além disso, os dados explicitam que os autores dos estudos estão concentrados em instituições de renome internacional, como *Stanford University*, *University of California*, *University of Toronto* e *University of Groningen*.

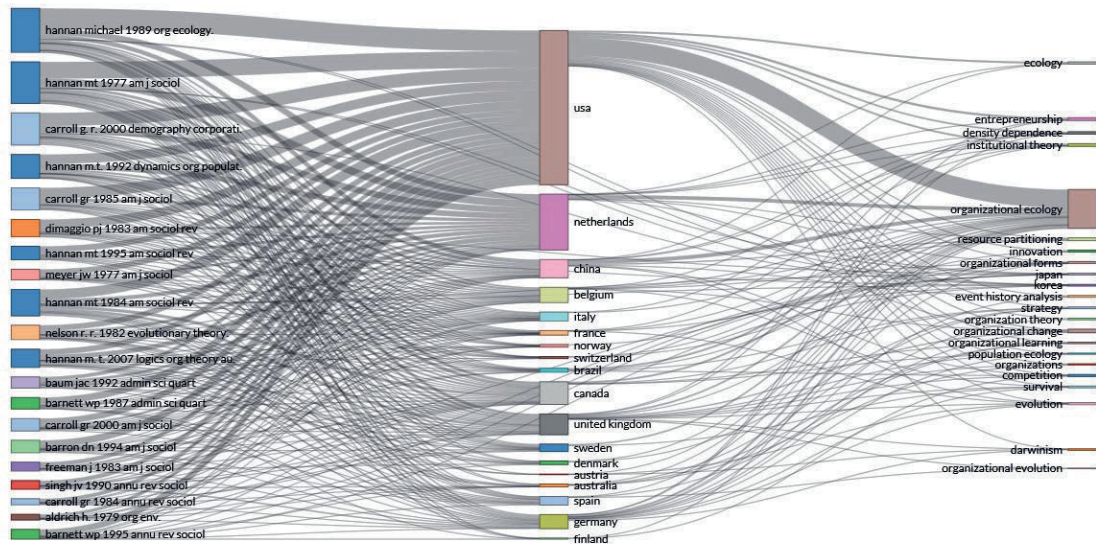
Em relação ao gráfico 6, observam-se os países mais citados nos estudos sobre Ecologia Organizacional. O maior destaque é os Estados Unidos, seguido pelo Canadá, Países Baixos, Alemanha e Reino Unido, em consonância com estudos anteriores (HOLGADO-SILVA *et al.*, 2018). Os demais países apresentam baixa relevância nas discussões sobre o tema, inclusive, o Brasil. O estudo *Towards a semiotic theory of the Corporation* (BAU MACEDO; HERRMANN-PILLATH, 2019) consta como um dos poucos com participação nacional.

Gráfico 6 - Países mais citados nos estudos das bases *Web of Science*

Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.

A figura 1 possibilita uma análise mais detalhada do rumo dado aos estudos com a temática em questão. Inicialmente, a coluna à esquerda apresenta os autores mais referenciados quando se observam os estudos publicados. É nítido que a literatura clássica do tema se destaca nas duas bases, com os estudos de Hannan e Freeman (1977, 1984). Além disso, o estudo de Carroll e Hannan (2000) é o de menor idade apontado nas referências.

Ainda na figura 1, a coluna intermediária refere-se aos países de origem dos estudos, confirmando o predomínio norte-americano, como já descrito anteriormente. A coluna à direita apresenta termos-chave com maior grau de importância. Observa-se o predomínio das terminologias básicas envolvendo a teoria em questão. Em menor número, vale destacar termos como “*China*”, “*Korea*” e “*Japan*”, em que os Estados Unidos aparecem como ligação. Isso se deve ao surgimento de estudos comparando algum fenômeno organizacional entre esses países, como a constatação de que o aprendizado organizacional modera os efeitos da distância institucional no setor internacional de serviços (DIKOVA; SAHIB; VAN WITTELOOSTUIJN, 2010). Essa análise além das fronteiras é uma característica importante em face das condições de internacionalização abordadas pela teoria da Ecologia Organizacional.

Figura 1 - Análise de três campos das bases Scopus e *Web of Science*

**Nota:** A coluna à esquerda representa os autores mais referenciados na amostra. A coluna do meio representa os países de origem dos artigos da amostra. A coluna à direita representa as palavras-chave mais utilizadas na amostra.

Fonte: elaborada pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.

Observa-se, também, o termo “*entrepreneurship*” que ainda é pouco explorado, apesar de sua importância econômica. Uma aplicação sistemática de modelos ecológicos ao empreendedorismo revela lacunas significativas, sendo necessárias pesquisas e modelagens adicionais (ALDRICH; WIEDENMAYER, 2019). O termo “*event analysis history*” aparece como metodologia de comprovação dos pressupostos teóricos, já que análises de longo prazo podem evidenciar mudanças estruturais e estratégicas da organização. Um termo recorrente na literatura da teoria é nicho, que não aparece nas bases analisadas, sugerindo um assunto importante a ser explorado pela perspectiva da Ecologia Organizacional.

Dessa forma, foi possível identificar o panorama atual da literatura sobre Ecologia Organizacional, no âmbito mundial. Foi evidenciado que os países economicamente desenvolvidos (Estados Unidos, Canadá, Países Baixos, Alemanha e Reino Unido) possuem maior interesse pela temática e, consequentemente, maior contribuição. Análises comparativas com os tigres asiáticos (Japão, Coreia e

China) surgem como ampliação dos estudos norte-americanos.

Ainda que timidamente, o Brasil é apontado em citações, indicando uma mudança na forma de enxergar as teorias organizacionais. Isso não significa ausência de estudos brasileiros (CUNHA, 1999; GUERRAZZI; SERRA, 2017; HOLGADO-SILVA *et al.*, 2018; MEIRELLES E SILVA; THOMAZ, 2016; SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019), mas de análises qualificadas e de impacto internacional (HOLGADO-SILVA *et al.*, 2018). Assim, é necessário explorar o assunto fora dos grandes eixos e além dos pressupostos básicos.

Ao identificar similaridade de perfil entre os estudos das bases Scopus e *Web of Science*, foi possível enumerar os estudos mais referenciados nas pesquisas abordando o tema (tabela 2). Os estudos pioneiros de Hannan e Freeman, e, em seguida, os estudos de Carroll são as principais referências, destacando a relevância do campo teórico para o aprimoramento de novas pesquisas. Nesse sentido, uma quantidade restrita de autores compõe a base de conhecimento para a Teoria da Ecologia organizacional.

Tabela 2 - Estudos mais referenciados nas pesquisas entre a base Scopus e *Web of Science*

Ordem	Estudo mais referenciado nas pesquisas
1	Hannan, M. T., & John Freeman. (1977). The Population Ecology of Organizations. <i>American Journal of Sociology</i> , 82(5), 929–964. <a href="https://doi.org/10.1086/226424">https://doi.org/10.1086/226424</a>
2	Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). <i>Organizational Ecology</i> . Cambridge: Harvard University Press. Retrieved from <a href="https://books.google.com.br/books?id=UVHDye2683gC">https://books.google.com.br/books?id=UVHDye2683gC</a>
3	Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change Author ( s ): Michael T . Hannan and John Freeman Source: American Sociological Review , Vol . 49 , No . 2 ( Apr . , 1984 ), pp . 149-164 Published by: American Sociological Association Stable URL : <a href="http://www.American Sociological Review, 49(2), 16.">http://www.American Sociological Review, 49(2), 16.</a>
4	Carroll, G. R. (1985). Concentration and specialization: dynamics of niche width in populations of organizations. <i>American Journal of Sociology</i> , 90(6), 1262–1283. <a href="https://doi.org/10.1086/228210">https://doi.org/10.1086/228210</a>
5	Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). Theory and Research in Organizational Ecology. <i>Annual Review of Sociology</i> , 16(1), 161–195. <a href="https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.001113">https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.001113</a>
6	DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. <i>American Sociological Review</i> , 48(2), 147–160.
7	Carroll, G. R. (1984). Organizational ecology. <i>Annual Review of Sociology</i> . Vol. 10, (1977), 71–93. <a href="https://doi.org/10.4135/9781446218556.n3">https://doi.org/10.4135/9781446218556.n3</a>
8	Carroll, Glenn R., & Hannan, M. T. (2000). <i>The Demography of Corporations and Industries</i> . <i>The Demography of Corporations and Industries</i> (Vol. 29). Princeton: Princeton University Press. <a href="https://doi.org/10.1515/9780691186795">https://doi.org/10.1515/9780691186795</a>
9	Barron, D. N., West, E., & Hannan, M. T. (1994). A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990. <i>American Journal of Sociology</i> , 100(2), 381–421. <a href="https://doi.org/10.1086/230541">https://doi.org/10.1086/230541</a>
10	Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. <i>American Journal of Sociology</i> , 83(2), 340–363. <a href="https://doi.org/10.1086/226550">https://doi.org/10.1086/226550</a>
11	Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1987). Competition and Mutualism among Early Telephone Companies. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 32(3), 400–421.
12	Freeman, J., & Hannan, M. T. (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. <i>American Journal of Sociology</i> , 88(6), 1116–1145. <a href="https://doi.org/10.1086/227797">https://doi.org/10.1086/227797</a>
13	Carroll, Glenn R., & Hannan, M. T. (1989). Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations. <i>American Sociological Review</i> , 54(4), 524. <a href="https://doi.org/10.2307/2095875">https://doi.org/10.2307/2095875</a>
14	Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. <i>Annual Review of Sociology</i> , 21(1), 217–236. <a href="https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245">https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245</a>

Fonte: elaborado pelos autores, gerado por Bibliometrix R Studio.

Os artigos refletem ampla qualidade nas contribuições teóricas e empíricas para a análise dos pressupostos da ecologia organizacional. Entretanto, é possível argumentar muito sobre sua robustez, já que organizações e ambientes mudam continuamente. Análises estáticas podem não refletir a evolução do mundo organizacional (CARROLL, 2004), o que exige pesquisas e análises contínuas sobre a maneira como os recursos e a performance institucional se desenvolvem ao longo do tempo no ambiente. Por ser uma resposta aos desafios ambientais em conjunto com a dinâmica organizacional, o desempenho das organizações não é estacionário (BARNETT; GREVE; PARK, 1994) diante do papel do tempo na evolução organizacional, assim como o campo teórico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como as organizações interagem em um ambiente incerto, seus esforços adaptativos são fundamentais para sobrevivência e perpetuação. Ao mesmo tempo, entender essas metamorfoses pode elevar a capacidade de acertos futuros. Por isso, este estudo objetivou delinear o panorama atual da produção científica nacional e internacional relacionada à perspectiva da Ecologia Organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliométrica por meio da base de dados *Web of Science* e *Scopus*, que resultou em 604 artigos pelo período entre 1958 e 2020.

Quanto às perspectivas envolvendo a academia, os interesses e focos de investigação apresentaram relevante crescimento e destaque dessa teoria para o conhecimento científico. Com isso, o mapeamento da produção apontou um cenário amplamente relacionado aos países economicamente desenvolvidos (Estados Unidos, Canadá, Países Baixos, Alemanha e Reino Unido). Ao mesmo tempo, países como o Brasil não possuem destaque em pesquisas sobre o tema, explicitando novas oportunidades no âmbito acadêmico.

Em relação às temáticas, verificou-se uma representatividade em publicações apontando diversas perspectivas e fenômenos de interesse da Ecologia Organizacional, apesar de uma concentração no tema geral. Os autores que mais publicaram nesse tema também tiveram seus trabalhos reconhecidos com maior número de citações, como Glenn R. Carroll e Arjen Van Witte-loostuijn. As instituições que se destacaram são *Stanford University*, *University of California*, *University of Toronto* e *University of Groningen*.

A contribuição deste estudo é tripla. Primeiro, conectamos as literaturas relacionadas à ecologia organizacional de relevância tanto nacional como internacional. Segundo, fornecemos uma visão quantitativa

da evolução da temática desde seu surgimento na literatura cujos indicadores resultantes apontam instituições, estudiosos e periódicos relevantes que aparecem na produção do conhecimento. Terceiro, fica evidenciado o potencial dessa teoria para fundamentar investigações diante das diretrizes fornecidas pela teoria, possibilitando, na prática, intervenções organizacionais como respostas planejadas às mudanças ambientais. Isso permite uma visão geral rápida, mas abrangente das principais relações dentro do campo e constitui uma base sólida para revisões qualitativas complementares de subcampos mais restritos da pesquisa. Apesar disso, os resultados demonstram que as análises de destaque nacional ainda apresentam baixa representatividade em relação ao nível internacional.

Os resultados aqui apresentados têm limitações quanto à análise de alguns indexadores, devido à incompatibilidade de outras bases com as ferramentas tecnológicas para análise bibliométrica. Nesse sentido, sugere-se ampliar o estudo da temática em outras bases como também em eventos científicos relacionados ao tema. Além disso, abordar o fator de impacto pode trazer novas perspectivas sobre a utilização da teoria subsidiando outros campos da pesquisa, bem como a contribuição desses estudos na evolução científica. Por fim, os resultados apontam, também, lacunas que poderiam ser preenchidas em futuras pesquisas, como pesquisas sobre *startups* no Brasil à luz das premissas da ecologia organizacional podem apontar fatores explicativos, para a sua emergência e fracasso, ainda não encontrados. Questões estratégicas organizacionais também podem ser analisadas nesse contexto, abrangendo, por exemplo, as condições de diferencial competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, Kenneth W.; GREEN, Jessica F.; KEOHANE, Robert O. Organizational Ecology and Institutional Change in Global Governance. **International Organization**, v. 70, n. 2, p. 247–277, 2016. DOI: 10.1017/S0020818315000338.
- AL-TURK, Akram; ALDRICH, Howard E. Revisiting “Traits To Rates” After 25 Years: Organizational Ecology’s Limited Impact on Entrepreneurship Research. In: KATZ, J. A.; CORBET, A. C. (org.). **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019. v. 21. p. 99–114. DOI: 10.1108/S1074-754020190000021004.
- ALDRICH, Howard E.; WIEDENMAYER, Gabriele. From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings. In: KATZ, J. A.; CORBET, A. C. (org.). **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019. v. 21. p. 61–97. DOI: 10.1108/S1074-754020190000021010.
- ARCHAMBAULT, Éric *et al.* Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n. 7, p. 1320–1326, 2009. DOI: 10.1002/asi.21062.
- BARNETT, William P.; CARROLL, Glenn R. Competition and Mutualism among Early Telephone Companies. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 400–421, 1987.
- BARNETT, William P.; GREVE, Henrich R.; PARK, Douglas Y. An Evolutionary Model of Organizational Performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, S, p. 11–28, 1994. DOI: 10.1002/smj.4250150903.
- BAUM, Joel A. C.; MEZIAS, Stephen J. Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898–1990. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 580, 1992. DOI: 10.2307/2393473.
- BECK, Nikolaus *et al.* Industry Clusters and Organizational Prototypes: Evidence From the Franconian Brewing Industry. **Journal of Management**, v. 45, n. 7, p. 2978–3008, 2019. DOI: 10.1177/0149206318773411.
- BIENERT, Igor R. C. *et al.* Bibliometric indexes, databases and impact factors in cardiology. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, v. 30, n. 2, p. 254–259, 2015. DOI: 10.5935/1678-9741.20150019.
- BOAVIDA, Clara; RODRIGUES, Eloy; SARAIVA, Ricardo. **Produção científica da Universidade do Minho indexada na Web of Science e Scopus** Universidade do Minho. Braga. [S.l.: s.n.], 2015.
- ÇAKMAKLI, Anıl Divarçı; BOONE, Christophe; VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen. Identity realization, multiple logics and legitimacy: Organizational foundings during the emergence of the Dutch accounting industry. **Accounting, Organizations and Society**, v. 83, p. 101104, 2020. DOI: 10.1016/j.aos.2020.101104.
- CARROLL. Organizational ecology. **Annual review of sociology**. Vol. 10, , n. 1977, p. 71–93, 1984. DOI: 10.4135/9781446218556.n3.
- CARROLL. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 90, n. 6, p. 1262–1283, 1985. DOI: 10.1086/228210.
- CARROLL; DOBREV, Stanislav D.; SWAMINATHAN, Anand. Organizational processes of resource partitioning. **Research in Organizational Behavior**, v. 24, p. 1–40, 2002. DOI: 10.1016/S0191-3085(02)24002-2.
- CARROLL, G. R. Organizational ecology: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 1, p. 1–1, 2004. DOI: 10.1093/icc/13.1.1.

- CARROLL; SWAMINATHAN, Anand. Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the US brewing industry. **The Competitive Dynamics of Entrepreneurial Market Entry**, v. 106, n. 3, p. 127–175, 2011.
- CLEGG, Stewart. American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation. **Australian Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 189–193, 1996. DOI: 10.1177/031289629602100205.
- CLEMENTS, Hayley S.; BAUM, Julia; CUMMING, Graeme S. Money and motives: An organizational ecology perspective on private land conservation. **Biological Conservation**, v. 197, p. 108–115, 2016. DOI: 10.1016/j.biocon.2016.03.002.
- CUNHA, Miguel Pina e. Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 21–28, 1999. DOI: 10.1590/s0034-75901999000400003.
- DAIM, Tugrul U. *et al.* Forecasting the future of data storage: Case of hard disk drive and flash memory. **Foresight**, v. 10, n. 5, p. 34–49, 2008. DOI: 10.1108/14636680810918496.
- DELMAR, Frédéric; SHANE, Scott. Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 385–410, 2004. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00037-5.
- DENIS, Gil *et al.* From new space to big space: how commercial space dream is becoming a reality. **Acta Astronautica**, v. 166, p. 431–443, 2020. DOI: 10.1016/j.actaastro.2019.08.031.
- DIKOVA, Desislava; SAHIB, Padma Rao; VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen. Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, 1981–2001. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 2, p. 223–245, 2010. DOI: 10.1057/jibs.2009.10.
- DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.
- DOUGALL, Elizabeth. Revelations of an ecological perspective: Issues, inertia, and the public opinion environment of organizational populations. **Public Relations Review**, v. 31, n. 4, p. 534–543, 2005. DOI: 10.1016/j.pubrev.2005.08.013.
- FREEMAN, John; HANNAN, Michael T. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, v. 88, n. 6, p. 1116–1145, 1983. DOI: 10.1086/227797.
- FREEMAN, John; HANNAN, Michael T. Commentary and Debate. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 2, p. 425–439, 2014.
- FREITAS, Maria Ester. Reseña de “Handbook de Estudos Organizacionais. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 105–107, 2000.
- GANG, Kwang Wook. The impact of pre-entry experiences on entry decisions and firm survival. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 137, p. 249–258, 2018. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.07.058.
- GIBBS, Jack P.; MARTIN, Walter T. Urbanization and Natural Resources: A Study in Organizational Ecology. **American Sociological Review**, v. 23, n. 3, p. 266–277, 1958. DOI: 10.2307/2089240.
- GREVE, Henrich R.; ARGOTE, Linda. **Behavioral Theories of Organization**. Second Ed. ed. [S.l.]: Elsevier, 2015. v. 2 DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.73121-7.
- GUERRAZZI, Luiz Antonio de Camargo; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro. Declínio em pequenas empresas: abordagens e traba-

- lhos relevantes. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 3, p. 206–238, 2017. DOI: 10.1590/1413-2311.176.66629.
- HANNAN, Michael T. *et al.* Organizational evolution in a multinational context: entries of automobile manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany, and Italy. **American Sociological Review**, v. 60, n. 4, p. 509–528, 1995. DOI: 10.2307/2096291.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929–964, 1977. DOI: 10.1086/226424.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149–164, 1984.
- HATCH, Mary Jo; CUNLIFFE, Ann L. **Organization theory: modern, symbolic, and post-modern perspectives**. 30. ed. Oxford: Oxford University Press, 2006. v. 53. DOI: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- HAVEMAN, Heather A.; WETTS, Rachel. Contemporary organizational theory: The demographic, relational, and cultural perspectives. **Sociology Compass**, v. 13, n. 3, p. 1–20, 2019. DOI: 10.1111/soc4.12664.
- HOLGADO-SILVA, Heloiza Cristina *et al.* Bibliometria em estudos organizacionais: o perfil das produções em ecologia das organizações. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2042–2066, 2018. DOI: 10.21171/ges.v12i31.2297.
- HSU, Greta; HANNAN, Michael T. Identities, genres, and organizational forms. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 474–490, 2005. DOI: 10.1287/orsc.1050.0151.
- HSU, Greta; KOVÁCS, Balázs; KOÇAK, Özgecan. Experientially diverse customers and organizational adaptation in changing demand landscapes: A study of US cannabis markets, 2014–2016. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 13, p. 2214–2241, 2019. DOI: 10.1002/smj.3078.
- KAUFMANN, Wesley; VAN WITTELOOS-TUIJN, Arjen. Do Rules Breed Rules? Vertical Rule-Making Cascades at the Supranational, National, and Organizational Level. **International Public Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 650–676, 2018. DOI: 10.1080/10967494.2016.1143420.
- KÜCHER, Alexander; FELDBAUER-DURSTMÜLLER, Birgit. Organizational failure and decline – A bibliometric study of the scientific frontend. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 503–516, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.05.017.
- KÜCHER, Alexander *et al.* Birgit. Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. **Review of Managerial Science**, v. 14, n. 3, p. 633–661, 2020. DOI: 10.1007/s11846-018-0303-2.
- LANDER, Michel W.; HEUGENS, Pursey P. M. A. R. Better Together: Using Meta-Analysis to Explore Complementarities between Ecological and Institutional Theories of Organization. **Organization Studies**, v. 38, n. 11, p. 1573–1601, 2017. DOI: 10.1177/0170840616677629.
- LE MENS, Gaël; HANNAN, Michael T.; PÓLOS, László. Age-Related Structural Inertia: A Distance-Based Approach. **Organization Science**, v. 26, n. 3, p. 756–773, 2015. DOI: 10.1287/orsc.2015.0966.
- LJUBOWNIKOW, Grigorij; ANG, Siah Hwee. Competition, diversification and performance. **Journal of Business Research**, v. 112, n. 1959, p. 81–94, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.002.
- MACEDO, Luís Otávio Bau; HERRMANN-PILLATH, Carsten. Towards a semiotic theory of the corporation. **Social Semiotics**, v. 42, n. 3, p. 1–23, 2019. DOI: 10.1080/10350330.2019.1629530.



- MAKAREVICH, Alex. Ties of survival: Specialization, inter-firm ties, and firm failure in the U.S. venture capital industry. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 153-165, 2018. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.02.001.
- MARQUESAN, Fábio Freitas Schilling; FIGUEIREDO, Marina Dantas De. Do ecoambientalismo à sustentabilidade: notas críticas sobre a relação organização-natureza nos estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 85, p. 264-286, 2018. DOI: 10.1590/1984-9250855.
- MEIRELLES E SILVA, Dimaria; THOMAZ, José Carlos. Sobrevivência Organizacional Das Administradoras De Consórcio No Brasil: Uma Abordagem Evolucionária. **Revista Alcance**, v. 23, n. 2, p. 170, 2016. DOI: 10.14210/alcance.v23n2.p170-188.
- MENDOZA-ABARCA, Karla I.; ANOKHIN, Sergey; ZAMUDIO, César. Uncovering the influence of social venture creation on commercial venture creation: A population ecology perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 6, p. 793-807, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2015.04.003.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. DOI: 10.1086/226550.
- MORIN, Jean-Frédéric. Concentration despite competition: The organizational ecology of technical assistance providers. **The Review of International Organizations**, v. 15, n. 1, p. 75-107, 2020. DOI: 10.1007/s11558-018-9322-7.
- OVERLAND, Indra; REISCHL, Gunilla. A place in the Sun? IRENA's position in the global energy governance landscape. **International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics**, v. 18, n. 3, p. 335-350, 2018. DOI: 10.1007/s10784-018-9388-y.
- PENG, George Z.; BEAMISH, Paul W. Sub-national FDI Legitimacy and Foreign Subsidiary Survival. **Journal of International Management**, v. 25, n. 3, p. 100662, 2019. DOI: 10.1016/j.intman.2018.12.003.
- POSTHUMA, Richard A. *et al.* Social signaling and interorganizational relationships: Lessons learned from the professional sports industry. **Business Horizons**, v. 61, n. 4, p. 521-531, 2018. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.03.001.
- POWERS, Angela; ZHAO, Jingyan. Staying alive: entrepreneurship in family-owned media across generations. **Baltic Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 641-657, 2019. DOI: 10.1108/BJM-01-2018-0033.
- RATINHO, Tiago *et al.* Supporting entrepreneurs: A systematic review of literature and an agenda for research. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 154, p. 119956, 2020. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.119956.
- REN, Hao *et al.* How Do Internet Enterprises Obtain Sustainable Development of Organizational Ecology? A Case Study of LeEco Using Institutional Logic Theory. **Sustainability**, v. 9, n. 8, p. 1375, 2017. DOI: 10.3390/su9081375.
- SILVA, Luciano Ferreira Da; FIGUEIREDO, Jocely Santos; SANTOS, Bruno Quintiliano Dos. O ecossistema das bancas de jornal: um estudo sobre uma espécie em extinção. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 19, n. 1, p. 80-95, 2015. DOI: 10.5902/2236117015533.
- SILVA, Mara Rosalia Ribeiro; SANTOS, Ana Sara Leite; MACEDO, Augusto Cezar Moura De. Inovação, Sobrevivência e Ecologia Organizacional: Possibilidades de Relação. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 21, n. 2, p. 148-163, 2019. DOI: 10.23925/2178-0080.2019v21i2.39164.
- SINGH, Riann; RAMDEO, Shalini. Organizational-Level Theories. In: LEADING Organizational Development and Change. Cham: Springer International Publishing, 2020. p. 247-260.

DOI: 10.1007/978-3-030-39123-2\_11.

SINGH, Jitendra V.; LUMSDEN, Charles J. Theory and Research in Organizational Ecology. **Annual Review of Sociology**, v. 16, n. 1, p. 161–195, 1990. DOI: 10.1146/annurev.so.16.080190.001113.

SOUZA, Cláudia Daniele De. A organização do conhecimento: Estudo bibliométrico na base de dados ISI Web of Knowledge. **Biblios: Journal of Librarianship and Information Science**, v. 51, n. 51, p. 20–32, 2013. DOI: 10.5195/biblios.2013.108.

SWAMINATHAN, Anand; WIEDENMAYER, Gabriele. Does the pattern of density dependence in organizational mortality rates vary across levels of analysis? evidence from the German brewing industry. **Social Science Research**, v. 20, n. 1, p. 45–73, 1991. DOI: 10.1016/0049-089X(91)90003-L.

TREMBLAY, Victor J. The organizational ecology of strategic groups in the American brewing industry: A comment. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 1, p. 91–98, 1993. DOI: 10.1093/icc/2.1.91.

TSAI, William Ming Hone; MACMILLAN, Ian C.; LOW, Murray B. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 1, p. 9–28, 1991. DOI: 10.1016/0883-9026(91)90003-V.

VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen *et al.* Explaining the survival of public organizations: Applying density dependence theory to a population of US federal agencies. **Public Administration**, v. 96, n. 4, p. 633–650, 2018. DOI: 10.1111/padm.12524.

VERHAAL, J. Cameron; KHESSINA, Olga M.; DOBREV, Stanislav D. Oppositional product names, organizational identities, and product appeal. **Organization Science**, v. 26, n. 5, p. 1466–1484, 2015. DOI: 10.1287/orsc.2015.1000.

WALLIN, Johan A. Bibliometric Methods: Pitfalls and Possibilities. **Basic & Clinical Pharmacology & Toxicology**, v. 97, n. 5, p. 261–275, 2005. DOI: 10.1111/j.1742-7843.2005.pto\_139.x.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i2.p233-241.2021

## UM OLHAR ALTERNATIVO SOBRE A AVALIAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: A PERSPECTIVA DO IMPACTO SOCIETAL PELA ANÁLISE DAS VIAS DE IMPACTO

### AN ALTERNATIVE LOOK AT SCIENTIFIC RESEARCH EVALUATION: THE PERSPECTIVE OF SOCIETAL IMPACT BY AN IMPACT PATHWAYS ANALYSIS

#### RESUMO

Este ensaio tem como objetivo apresentar uma ótica diferente sobre a avaliação da investigação científica, abordando questões relacionadas aos impactos originados pelo processo de geração e disseminação do conhecimento. Para embasar a proposta por um olhar alternativo, foi apresentada uma discussão teórica sobre a avaliação do impacto da pesquisa, seguida pela avaliação de impacto societal e a abordagem das vias de impacto. A primeira parte trata da importância em observar e seguir os elementos que baseiam os processos avaliativos, bem como o propósito pelo qual eles são estabelecidos. Na segunda etapa, entra-se na temática de orientação para o impacto, que é essencial para o argumento central por um olhar alternativo, e trata de questões que vão além da exposição de resultados, como a articulação entre atores e a existência de diferentes dimensões de impacto. Finalizando a discussão, apresenta-se a abordagem da análise das vias de impacto da pesquisa, uma perspectiva que permite uma avaliação rica e robusta da investigação e suas características. Em conclusão, defende-se que avaliar o impacto societal por meio da análise das vias de impacto é uma alternativa relevante e positiva para esfera científica. Como sugestão de estudos futuros, propõe-se que sejam explorados métodos e ferramentas que possam retratar a realidade por meio desse prisma, bem como os aspectos relacionados às diferentes áreas do conhecimento.

**Palavras-chave:** Avaliação da Pesquisa. Vias de Impacto. Impacto Societal. Metodologias Não Tradicionais.

**Fernanda Laura Medeiros  
Justino Lima dos Santos**  
fernandalimast@gmail.com  
*Doutoranda em Governança,  
Conhecimento e Inovação  
pela Univ Coimbra, Centro de  
Estudos Sociais, Faculdade de  
Economia da Universidade de  
Coimbra, Portugal. Servidora  
da Universidade Federal de  
Pernambuco, Brasil.*

## ABSTRACT

This essay aims to present a different perspective on the evaluation of scientific research, addressing impact-related issues caused by the process of knowledge generation and dissemination. To support the proposal for an alternative look, a theoretical discussion on impact evaluation was presented, followed by societal impact evaluation and the impact pathways approach. The first part deals with the importance of observing and following the elements that sustain evaluative processes as well as the purpose for which it is established. The second part addresses the theme of impact orientation, which is essential to the central argument for an alternative look and deals with issues that go beyond the exposure of results, such as the articulation between actors and the existence of different dimensions of impact. Finalizing the discussion, the approach of research impact pathways analysis is presented, a perspective that allows for a rich and robust evaluation of the research and its characteristics. In conclusion, it is argued that assessing societal impact through impact pathways analysis is a relevant and positive alternative for the scientific sphere. As a suggestion for future studies, it is proposed that methods and tools be explored that can portray reality through this prism, as well as aspects related to different areas of knowledge.

**Keywords:** Impact Pathways. Non-traditional Methodologies. Societal Impact. Research Evaluation.

## 1 INTRODUÇÃO

Tem-se estabelecido, em nível global, um aumento da cobrança pela comprovação de retornos gerados pelos investimentos em pesquisa, especialmente por meio de recursos públicos. Não se pode concentrar o propósito das avaliações científicas em comprovação de publicações, sob a premissa de que a geração de conhecimento em si é um propósito isolado. Argumenta-se, nesse ensaio, que

isso não é suficiente e merece uma reflexão mais aprofundada.

Entretanto, o contexto atual tem demonstrado um conjunto de esforços para que a produção científica seja direcionada para uma maior aplicabilidade das pesquisas, sem perder a orientação para a qualidade. Esse movimento leva a uma constante pressão sobre o desempenho da investigação e a capacidade de comprovar seus benefícios diretos (GUNN; MITROM, 2017).

Nesse sentido, é possível perceber um corpo de literatura que explora abordagens, metodologias e técnicas de avaliação das pesquisas, que busca contribuir com o desempenho da investigação, fazendo que os pesquisadores e gestores tenham instrumentos direcionados aos impactos que almejam. Os principais temas abordados são a alocação de recursos, a excelência na investigação e a reputação das instituições (THOMAS *et al.*, 2020).

A perspectiva do impacto societal proporciona a visão de todos os elementos que a investigação pode contribuir com a sociedade por meio de diferentes dimensões e pela associação de múltiplos resultados e relações. Entre os aspectos considerados, estão as questões de cunho econômico, a construção de melhores ambientes sociais, a redução de desigualdades, a diminuição do desgaste no planeta e as condições de saúde pública. Esses são exemplos que demonstram uma nova agenda para vários atores na sociedade (JOLY; MATT, 2017; TERÄMÄ *et al.*, 2016).

Um formato de avaliação que estabeleça parâmetros diferentes dos tradicionais, explorando os impactos que vão além da área científica, pode complementar a abordagem dominante da avaliação científica. Enquanto uma avaliação tradicional se centra no impacto das publicações e das revistas correspondentes, que já possuem algoritmos e processos estabelecidos, para realizar uma avaliação complexa de impacto societal, é necessário que haja uma combinação entre metodologia apropriada, acompanhamento sistemático e tempo para a devida condução do processo.

As demandas das agências públicas de financiamento têm uma forte influência nessa temática, uma vez que recebem pressões sociais e políticas para comprovar a boa gestão dos recursos alocados, os quais são direcionados para o fomento de pesquisas relevantes e contributivas. Os posicionamentos dos atores e os valores envolvidos no processo de avaliação afetam a forma como os trabalhos são apresentados, quais são selecionados, os indicadores que são acompanhados ao longo do tempo, bem como a cultura de avaliação dentro da comunidade acadêmica.

Para se fomentar uma cultura de orientação ao impacto nas pesquisas, espera-se que a abordagem de avaliação seja capaz de incorporar o processo de pesquisa e de produção e disseminação do conhecimento como um todo, considerando sua complexidade e englobando estágios intermediários, de forma que se produzam informações relevantes para a gestão de projetos e programas futuros (HILL, 2016; SPRINGER-HEINZE *et al.*, 2003).

Por essa razão, defende-se a necessidade de um olhar alternativo sobre a avaliação da investigação científica, por meio de uma análise diferente da tradicional. A perspectiva do impacto societal atende à demanda por avaliação, enquanto, ao mesmo tempo, proporciona um entendimento do propósito da produção de conhecimento para a sociedade como um todo.

Este trabalho foi desenvolvido no formato de um ensaio teórico, cujo propósito foi o de defender a tese sobre a avaliação do impacto societal por meio da abordagem das vias de impacto como uma alternativa para identificação dos impactos gerados pelas pesquisas científicas. Para atender a esse objetivo, foi conduzida uma extensa pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado. Foram utilizadas três plataformas de busca para identificar artigos publicados na área, que foram a *Scopus*, o Google Acadêmico e a B-On. Não foi conduzida uma revisão sistemática, os artigos foram selecionados para leitura por meio do conteúdo dos resumos. Em alguns casos, foi utilizada a técnica do *snowball* para selecionar outras bi-

bliografias que tratavam diretamente da análise de impacto societal.

## 2 AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA PESQUISA

Como outros aspectos da vida social, a pesquisa científica passou a incorporar a tecnicidade por influência do pensamento econômico, conforme Ball (2015). As demandas apontadas pelo sistema de financiamento e de contabilidade pública interferem em todo o sistema de investigação, seja por meio das avaliações de desempenho, dos *rankings*, dos incentivos variáveis de remuneração, parcerias público-privadas, seja por outros mecanismos.

O objetivo de uma avaliação de impacto não deve ser apenas o de adicionar eficiência à distribuição de recursos com métricas simplificadas, mas também os questionamentos sobre como e por que determinados resultados e impactos são alcançados. É necessário que haja uma compreensão mais profunda dos processos relacionados ao impacto, e uma vez que sejam desenvolvidas capacidades para conduzir as avaliações, que seus resultados passem a ser utilizados para aprimorar os projetos e programas futuros, em nível de gestão, complexidade e desempenho (SPRINGER-HEINZE *et al.*, 2003; TERRAPON-PFAFF *et al.*, 2018).

Fazendo uma síntese das razões que podem levar à condução de uma avaliação de impacto, Molas-Gallart (2012) argumenta que elas podem ser agrupadas em três propósitos centrais, que são a distribuição e alocação de recursos, o desenvolvimento de melhores práticas para as atividades de pesquisa e o controle do uso de recursos públicos.

Com base no objetivo da avaliação, muitas decisões são tomadas, inclusive, sobre os métodos e as técnicas que serão utilizados. É possível que se estabeleça uma visão limitada do papel da pesquisa e dos impactos a ela relacionados, especialmente com a escolha de indicadores de análise que permitam simplificar comparações ou identificar alguma característica em particular (MOLAS-GALLART, 2015).

Embora a avaliação das pesquisas seja um elemento fundamental para a ação governamental de, praticamente, todos os países, uma questão importante se trata de como conduzir essas avaliações sem influenciar, negativamente, a excelência das pesquisas e a autonomia científica. Além disso, o escopo da avaliação agora vai além dos resultados acadêmicos tradicionais, como as publicações e patentes, incluindo os impactos fora desse ambiente, buscando compreender como os elementos da investigação têm relação causal com aspectos econômicos, políticos, sociais, ambientais etc. (GUNN; MINTROM, 2017).

Os impactos gerados pela investigação, especialmente aquela fomentada com recursos públicos, podem ter efeitos diretos ou indiretos e abrangem diferentes arenas, como as da economia, da política, do meio ambiente e da saúde. Matt *et al.* (2017) lembram que esses impactos se relacionam com os vários componentes da investigação, desde a produção do conhecimento até a infraestrutura física.

A identificação desses elementos indica a necessidade de um olhar mais cuidadoso para o processo de avaliação, buscando não somente um mecanismo abrangente que permita a comprovação do bom uso dos recursos investidos, mas que tenha a capacidade de capturar, da melhor forma possível, o valor e os benefícios gerados pela investigação científica para a sociedade.

Os modelos de avaliação baseados em teoria procuram desenvolver suposições baseadas no arcabouço teórico e examinar as evidências empíricas, confrontando categorias e hipóteses dentro da lógica dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento das pesquisas sobre os resultados e os potenciais impactos alcançados. O objetivo de desenvolver esses modelos é capturar informações e perspectivas que vão além de uma análise setorializada (SPRINGER-HEINZE *et al.*, 2003).

A discussão sobre os impactos da pesquisa pode-se tornar bastante ampla, uma vez que existem vários aspectos para explorar e ter em conta; alguns deles foram apontados por Terämä *et al.* (2016): as relações entre os ato-

res, estejam eles dentro ou fora da esfera acadêmica; a especificidade do trabalho, que varia de acordo com a fronteira entre teoria e prática; a busca por um equilíbrio entre o custo e o retorno dos projetos e programas; a orientação para o impacto e sua influência sobre o caráter do conhecimento que é produzido; e mesmo os riscos e ameaças à autonomia dos pesquisadores.

Os pontos de encontros, a dinâmica entre as etapas e os atores envolvidos nesse processo ainda são pouco conhecidos, lembram Gunn e Mintrom (2017). É preciso desenvolver análises que explorem esse contexto de uma forma que seja abrangente, mas sem ser genérica, de modo a proporcionar uma reflexão mais profunda sobre impacto. Essas questões serão abordadas em um estudo futuro, com planejamento já em execução.

Pelas razões aqui apresentadas, novos formatos de avaliação de pesquisa têm sido exigidos, com o intuito de englobar essas mudanças conceituais na produção e disseminação de conhecimento. Para enfrentar problemas sociais sistêmicos, os quais muitas pesquisas buscam soluções, demanda-se uma compreensão das múltiplas causas e consequências e das características inerentes de incerteza e complexidade de um longo processo de mudança (MATT *et al.*, 2017).

### 3 AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIETAL

No planejamento de uma pesquisa, é preciso direcionar, intencionalmente, a estratégia para atividades e abordagens que possam proporcionar um maior impacto dos resultados a serem produzidos. Esse é um entendimento que vem sendo considerado há algum tempo no meio acadêmico, como pode ser visto em Briones *et al.* (2004). Com a busca por mais destaque sobre os impactos societais, esses aspectos passaram a estar, cada vez mais, presentes tanto nas propostas de investigação, como nas chamadas de financiamento.

O uso da nomenclatura societal quando se refere ao impacto da pesquisa é de forma

que possa haver uma compreensão ampla, que não se limita à aplicabilidade de um produto ou serviço resultante da investigação. Ademais, busca-se identificar um impacto global direcionado à sociedade, que vai além da categorização tradicional determinada pelos formatos tradicionais de avaliação.

O impacto societal pode ser identificado por meio de outras terminologias, que, embora tratadas como equivalentes, não abordam o conceito na totalidade. As principais delas são valor público, transferência de conhecimento, aplicabilidade e relevância social. Essas expressões, segundo Bornmann (2013), referem-se à avaliação dos retornos social, cultural, ambiental e econômico dos resultados ou produtos de investigações financiadas com recursos públicos. Fora isso, não se pode deixar de considerar os aspectos políticos e as relações com os atores governamentais.

Dessa forma, neste ensaio, apresenta-se a compreensão do impacto societal como uma mudança causada pela intervenção de um novo conhecimento que atinge alguma ou várias esferas da sociedade, direta ou indiretamente, nas dimensões econômica, social, política, ambiental, cultural ou organizacional (HILL, 2016; JOLY *et al.*, 2015; MATT *et al.*, 2017; TERRAPON-PFAFF *et al.*, 2018).

A amplitude proposta por esse tipo de avaliação leva a uma reflexão sobre a possibilidade de identificar um padrão temporal. A proposição de um modelo geral que determine o tempo ideal para avaliar esses impactos das pesquisas não parece razoável, uma vez que as características do projeto influenciam bastante em como e quando a sociedade recebe os benefícios gerados pelos resultados de uma investigação, os quais são absorvidos de forma heterogênea pelos usuários e atores envolvidos. Enquanto alguns impactos podem ser quase imediatos, especialmente quando há tecnologia específica envolvida, outros podem levar anos para se estabelecer (GUNN; MINTROM, 2017; HILL, 2016).

A avaliação dos impactos societais ganhou uma nova dimensão quando passou a in-

corporar os sistemas nacionais de avaliação de pesquisa. Uma das experiências mais expressivas é a do Reino Unido, por meio do *Research Excellence Framework* (REF), que teve sua edição mais recente em 2014 e deverá finalizar a próxima ainda em 2021. Esse processo é uma das maiores referências de avaliação sistemática, também sendo possível identificar iniciativas similares na Austrália e nos Países Baixos (BARRATT; BARRATT; BRENTON, 2016; GRANT *et al.*, 2010).

Embora haja uma amplitude de questionamentos que podem ser abordados, o objetivo aqui é demonstrar que existe um olhar alternativo para guiar e conduzir avaliações de pesquisas científicas com base no impacto societal da investigação. Na busca por soluções e respostas, foram utilizadas as teorias relacionadas à abordagem das vias de impacto, que têm uma enorme capacidade de proporcionar mais entendimento sobre como as pesquisas acontecem, os atores envolvidos, os acontecimentos-chave etc.

#### 4 ABORDAGEM DAS VIAS DE IMPACTO

Considerando a necessidade de explorar diversos elementos sobre os processos de geração e disseminação do conhecimento e da avaliação de impactos de pesquisa, foi delineado o modelo de Análise das Vias de Impacto (*Impact Pathways*). Este tem o intuito de proporcionar a identificação das diferentes etapas da criação de impacto, dos atores e recursos envolvidos e a mudança longa e complexa do conhecimento para resultados e impactos da pesquisa (DOUTHWAITE *et al.*, 2003; JOLY *et al.*, 2015; MATT *et al.*, 2017; WALKER *et al.*, 2008).

Originalmente, o modelo foi proposto na Agência Alemã de Desenvolvimento (GTZ), conforme Kuby (1999), e, posteriormente, refinado para utilização na avaliação de impacto das pesquisas de agricultura *Consultative Group on International Agricultural Research* (CGIAR), como visto no trabalho de Douthwa-

ite *et al.* (2003). Atualmente, existem algumas abordagens desenvolvidas com base na lógica das vias de impacto de pesquisa, como o *Socio-economic Analysis of the Impacts of Public Agricultural Research* (ASIRPA), apresentado, detalhadamente, por Joly *et al.* (2015) e o *Public Value Mapping* (PVM), conforme Bozeman e Sarewitz (2011).

A análise das vias de impacto tem o objetivo de identificar ligações causais entre uma investigação e seus benefícios esperados e alcançados. O modelo permite que os pesquisadores formulem hipóteses sobre os caminhos pelos quais as atividades relacionadas à investigação devem proporcionar impacto, além de identificar quais mudanças e relações se desenvolvem ao longo do processo. Por meio desse constructo, também é possível determinar os indicadores mais apropriados para medir os diferentes estágios e resultados existentes (BRIONES *et al.*, 2004; MATT *et al.*, 2017; SPRINGER-HEINZE *et al.*, 2003).

A metodologia de avaliação das vias do impacto da investigação (*Impact Pathway Evaluation*) foi, originalmente, proposta para acontecer em duas etapas. A primeira delas ocorre enquanto o projeto está sendo conduzido, a título de planejamento, monitoramento e avaliação do que foi planejado pelos próprios membros da equipe. A segunda acontece após um tempo da conclusão da pesquisa, sendo uma avaliação de impacto *ex post*, guiada por uma entidade independente, não envolvida com a condução dos trabalhos (DOUTHWAITE *et al.*, 2003).

Esta última etapa, conforme Walker *et al.* (2008), subdivide-se em dois momentos, para captar impactos intermediários, mais associados com tecnologia, e impactos mais abrangentes, maioritariamente de cunho socioambiental. Essa separação permite identificar se houve uma amplificação dos impactos de determinado projeto após um período mais significativo, ou seja, alguns anos.

A análise das vias de impacto se baseia em uma perspectiva de impacto diferente da determinada pelo positivismo na ciência, bus-

cando enxergar a complexidade inerente a todo o processo, que envolve feedback e relações entre os sistemas social, cultural e biofísico. Ademais, é válido ressaltar que qualquer método de avaliação de impacto, inclusive a análise das vias de impacto, deve proporcionar um caminho simples para sua compreensão e utilização, facilitando o aprendizado dos envolvidos e permitindo a participação dos atores em geral (BRIONES *et al.*, 2004; SPRINGER-HEINZE *et al.*, 2003).

Compreende-se, então, que o caminho desde o início da pesquisa até seus resultados e a transformação destes em impacto é cumulativo e proveniente da interação entre diferentes elementos e atores. A estruturação de uma análise das vias de impacto se baseia nessa premissa e organiza um mapa que permite visualizar as entradas (*inputs*), a produção imediata (*outputs*), os resultados (*outcomes*), que consideram diferentes graus de abrangência, e os impactos (*impacts*) (WALKER *et al.*, 2008).

Sendo assim, é elaborada uma representação não linear das vias de impacto, na qual o processo de geração do conhecimento é compartilhado entre os diferentes atores, demonstrando que não é possível fazer uma separação clara entre as partes de cada um deles. Essas análises são conduzidas por meio de estudos de caso, na maioria das abordagens, mas sem perder a capacidade de comparação entre os diferentes casos (JOLY *et al.*, 2015).

A possibilidade de comunicação por meio de um guia visual é um aspecto interessante da análise das vias de impacto. Facilmente, percebem-se os principais resultados e impactos da pesquisa, bem como os atores envolvidos, algo que pode ser bastante positivo para o alcance dos usuários primários, bem como da sociedade em geral (COLINET *et al.*, 2014, 2017).

Existe um robusto corpo de bibliografia contendo estudos de caso que avaliam o impacto das pesquisas com base no modelo das vias de impacto, alguns, inclusive, citados neste ensaio. Embora boa parte deles esteja concentrada na área da agricultura, proporcionando uma



visibilidade tangível de muitos dos resultados, já existem outras áreas de investigação utilizando essa perspectiva. Um questionamento importante se refere à utilização desse modelo em outras áreas do conhecimento, observando de que forma é possível ter nítida percepção de impactos mais abstratos, abordagem que está a ser explorada em um estudo em andamento.

No momento, não há nenhuma metodologia de avaliação de impacto societal que seja amplamente utilizada ou identificada como um padrão internacional. E, embora a avaliação de impacto da pesquisa não seja uma temática recente, percebe-se que houve um maior interesse pelos aspectos não acadêmicos da contribuição dos projetos e programas científicos na última década. Essas abordagens alternativas têm sido testadas em áreas do conhecimento e esferas institucionais diversas (JOLY *et al.*, 2015).

Todavia, é válido considerar que o discurso dos atores acadêmicos sobre os impactos da pesquisa dificilmente serão considerados completamente imparciais, afirma Hill (2016). Existe todo um contexto que influencia a visão dentro da academia, mas, de toda forma, isso não invalida a necessária discussão sobre os impactos da investigação para a sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste ensaio teórico foi apresentar um olhar alternativo sobre a avaliação da investigação científica, procurando apresentar a abordagem do impacto societal, sendo capturado por um tipo de análise profunda e complexa conduzida por meio das vias de impacto da pesquisa. É claro que, em apenas algumas páginas, não é possível abordar de forma robusta essa temática. Contudo, espera-se que a apresentação de uma alternativa seja uma contribuição deste trabalho para o debate sobre a avaliação da pesquisa, em especial em um momento de desvalorização da academia e da ciência.

Os atores envolvidos na produção e disseminação do conhecimento, em especial, as agências públicas de financiamento, têm o poder de influenciar a cultura de avaliação de

forma a moldar a percepção e o comportamento da comunidade científica. Existem ações institucionais que precisam ser definidas para transformar a orientação a publicações e prestação de contas em uma orientação para o impacto.

Defende-se aqui a perspectiva do impacto societal, que permite a análise de diferentes dimensões e graus de impacto, bem como a compreensão do relacionamento entre eventos, atores e valores no cenário da investigação. Mesmo não havendo um modelo estabelecido e reconhecido como o melhor entre aqueles que debatem esse tema, existe o acordo sobre a necessidade dessa mudança no olhar sobre o processo de avaliação da pesquisa.

A análise das vias de impacto é uma alternativa relevante para esse processo avaliativo, o qual apresenta elementos positivos para toda a esfera científica. A produção de um material robusto e complexo permite aprendizagem e estabelecimento de melhores práticas entre os pesquisadores e gestores científicos, enquanto, também, facilita na comunicação dos resultados e impactos aos atores de fomento e financiamento, bem como para toda a sociedade.

Assim, é possível enxergar muitas possibilidades de estudos dentro dessa discussão. Entre as recomendações, aponta-se que a temática necessita de modelos ideais, de compreensão sobre a comensurabilidade de elementos entre diferentes áreas do conhecimento, além da exploração de uma variedade de métodos e ferramentas que possam retratar de forma confiável o que a teoria sobre impacto societal tem compartilhado.

## REFERÊNCIAS

BALL, S. J. Living the Neo-liberal University. **European Journal of Education**, v. 50, n. 3, p. 258-261, 2015. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/ejed.12132>. Acesso em: 15 ago. 2020.

BARRATT, D.; BARRATT, D.; BRENTON, P. **Assessment of the Atlas of Living Australia's Impact and Value**. Alluvium: [s.n.], 2016. Disponível em: <https://www.csiro.au/>

- media/About/Files/Impact-assessment/2016/2016-ALA-Impact-Evaluation---Alluvium.pdf. Acesso em: 15 ago. 2020.
- BORNMANN, L. What is societal impact of research and how can it be assessed? a literature survey. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 64, n. 2, p. 217-233, 2013. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/asi.22803>. Acesso em: 3 mar. 2020.
- BOZEMAN, B.; SAREWITZ, D. Public Value Mapping and Science Policy Evaluation. **Minerva**, v. 49, n. 1, p. 1-23, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11024-011-9161-7.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2020.
- BRIONES, R. *et al.* Impact pathway analysis for research planning: The case of aquatic resources research in the WorldFish Center. **NAGA, WorldFish Center Quarterly**, v. 27, n. 3/4, p. 51-55, 2004. Disponível em: <http://www.worldfishcenter.org/content/impact-pathway-analysis-research-planning-case-aquatic-resources-research-worldfish-center-0>. Acesso em: 3 mar. 2020.
- COLINET, L. *et al.* **ASIRPA – Analyse des Impacts de la Recherche Publique Agronomique. Rapport final**. Paris, France: [s.n.], 2014. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01064096/>. Acesso em: 3 mar. 2020.
- COLINET, L. *et al.* Des barèmes génériques pour évaluer les impacts de la recherche sur la société: l'exemple des impacts politiques. **Cahiers Agricoles**, v. 26, n. 6, 2017. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01676197/>. Acesso em: 3 mar. 2020.
- DOUTHWAITE, B. *et al.* Impact pathway evaluation: An approach for achieving and attributing impact in complex systems. **Agricultural Systems**, v. 78, n. 2, p. 243-265, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(03\)00128-8](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(03)00128-8). Acesso em: 19 abr. 2020.
- GRANT, J. *et al.* **Capturing Research Impacts. RAND Europe**. 2010. Disponível em: [https://www.rand.org/pubs/documented\\_briefings/DB578.html](https://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB578.html). Acesso em: 5 abr. 2020.
- GUNN, A.; MINTROM, M. Evaluating the non-academic impact of academic research: design considerations. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 39, n. 1, p. 20-30, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1254429>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- HILL, S. Assessing (For) impact: Future assessment of the societal impact of research. **Palgrave Communications**, v. 2, p. 1-7, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/palcomms.2016.73>. Acesso em: 5 ago. 2020.
- JOLY, P. B. *et al.* ASIRPA: A comprehensive theory-based approach to assessing the societal impacts of a research organization. **Research Evaluation**, v. 24, n. 4, p. 440-453, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/reseval/rvv015>. Acesso em: 5 ago. 2020.
- JOLY, P.B.; MATT, M. Towards a new generation of research impact assessment approaches. **Journal of Technology Transfer**, p. 1-11, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-017-9601-0>. Acesso em: 5 ago. 2020.
- KUBY, T. Innovation is a social process. What does this mean for impact assessment in agricultural research? Eschborn, Germany: **CIAT workshop**, 1999.
- MATT, M. *et al.* Opening the black box of impact – Ideal-type impact pathways in a public agricultural research organization. **Research Policy**, v. 46, n. 1, p. 207-218, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2016.09.016>. Acesso em: 5 ago. 2020.
- MOLAS-GALLART, J. Research Governance and the Role of Evaluation. **American Journal of Evaluation**, v. 33, n. 4, p. 583-598, 2012. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1098214012450938>. Acesso em: 5 ago. 2020.

MOLAS-GALLART, J. Research evaluation and the assessment of public value. **Arts and Humanities in Higher Education**, v. 14, n. 1, p. 111-126, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1474022214534381>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SPRINGER-HEINZE, A. *et al.* Impact pathway analysis: an approach to strengthening the impact orientation of agricultural research. **Agricultural Systems**, v. 78, n. 2, p. 267-285, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(03\)00129-X](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(03)00129-X). Acesso em: 5 ago. 2020.

TERÄMÄ, E. *et al.* Beyond academia - Interrogating research impact in the research excellence framework. **PLOS ONE**, v. 11, n. 12, p. 1-19, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168533>. Acesso em: 5 ago. 2020.

TERRAPON-PFAFF, J. *et al.* Impact pathways of small-scale energy projects in the global south – Findings from a systematic evaluation. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 95, p. 84-94, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.06.045>. Acesso em: 5 ago. 2020.

THOMAS, D. A. *et al.* Changing research on research evaluation: a critical literature review to revisit the agenda. **Research Evaluation**, v. 29, n. 3, p. 275-288, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/reseval/rvaa008>. Acesso em: 5 ago. 2020.

WALKER, T. *et al.* **Strategic Guidance for Ex Post Impact Assessment of Agricultural Research**. Rome, Italy: [s.n.], 2008. Disponível em: [https://ispc.cgiar.org/sites/default/files/ISPC\\_SPIA\\_StrategicGuidance.pdf](https://ispc.cgiar.org/sites/default/files/ISPC_SPIA_StrategicGuidance.pdf). Acesso em: 5 ago. 2020.

## LINHA EDITORIAL

### FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

### POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

## PERIODICIDADE – QUADRIMESTRAL

### POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

### ARQUIVAMENTO -

Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

## EDITORIAL LINE

### FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

### SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=18 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

## PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

## PUBLICATION FREQUENCY - QUARTERLY

**OPEN ACCESS POLICY** - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

**ARCHIVING** - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

## DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS DE ENSINO** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO DE ENSINO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresen-

tação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

### **INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS**

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

**Ressalva:** Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de *fast track*, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

**IMPORTANTE:** As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

**NOTA:** Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

## AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese, Spanish or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese

or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=18 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 13 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of **150 words**. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma



and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.
6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.
7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

### **ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT**

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

**Exception:** For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

**IMPORTANT:** Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

**NOTE:** The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized

in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

Revista Gestão em Análise

**ReGeA**



