

Journal of Management Analysis  
v. 10 n. 3 setembro/dezembro 2021

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

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**

### 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**  
Elvisney 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**  
Jesuína 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**  
José Gabriel Perissé Madureira, **PUC, RS, 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**  
Sylvio 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, Tusnelda 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**

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)>

**EBCO** – 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.3 setembro|dezembro 2021

Fortaleza

 **Unichristus**

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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 10	no. 3	p. 1-256	set/dez. 2021
----------------	-----------	-------	-------	----------	---------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA  
©2021 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS  
Unichristus

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 10, no. 3 (setembro / dezembro 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**

Laodicéia Amorim Weersma, Arnaldo F. Matos Coelho

**Artigos / Articles****ESTUDODAEVOLUÇÃO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE NOS ÚLTIMOS 15 ANOS = STUDY OF THE EVOLUTION OF MASTER'S PROGRAMS IN ADMINISTRATION IN THE NORTHEAST REGION IN THE LAST 15 YEARS**

Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior, Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim ..... 7- 17

**A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS: UM ESTUDO DE CASO = THE EFFECTIVENESS OF PROBLEM-BASED LEARNING: A CASE STUDY**  
Heloisa Rosa, Icaro Roberto Azevedo Picolli, Eduardo Leonel..... 18-33**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE ESTOQUE E DE DEMANDA POR MEIO DE POSSÍVEIS CENÁRIOS: PROPOSTA DE UM MODELO MENTAL EM SIMULAÇÃO ARENA = ANALYSIS OF STRATEGIES IN INVENTORY AND MANAGEMENT DEMAND THROUGH POSSIBLE SCENARIOS: PROPOSAL OF A MENTAL MODEL IN ARENA SIMULATION**

Roberto Ramos de Moraes, Roberto Giro Moori, Roberto Gardesani..... 34-47

**AS METODOLOGIAS ATIVAS NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES E DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA UAST/UFRPE = ACTIVE METHODOLOGIES IN THE PERCEPTION OF TEACHERS AND DISCENTS OF THE MANAGEMENT AND ECONOMY COURSE AT UAST / UFRPE**

Renan Silva Ferreira, Maria Rickaely Andrade ..... 48-61

**ANALISANDO CRENÇAS E CONCEPÇÕES DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DOS PILARES DA METODOLOGIA DSOP: UM ESTUDO JUNTO AOS ARTESÃOS DA ASSOCIAÇÃO COSTA LESTE DE ARTESÃO DE MATO GROSSO DO SUL (ACLAMS) = ANALYZING BELIEFS AND CONCEPTIONS OF FINANCIAL EDUCATION FROM THE PERSPECTIVE OF THE DSOP METHODOLOGY: A STUDY WITH THE ARTISANS OF MATO GROSSO DO SUL (ACLAMS)**

Marçal Rogério Rizzo, Silvio Paula Ribeiro, Reinaldo Aparecido Domingos, Aline Alves Andrade de Aquino ..... 62-81

**CERVEJA ARTESANAL: DESVENDANDO AS PRÁTICAS DE PRODUÇÃO E CONSUMO ENTRE MULHERES = CRAFT BEER: UNVELING THE PRACTICES OF PRODUCTION AND CONSUMPTION AMONG WOMEN**

Paula Karina Salume, Fabiana Ferreira da Silva, Rodrigo Cassimiro de Freitas ..... 82- 97

**O REFLEXO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO = THE REFLECTION OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN ECONOMIC DEVELOPMENT**

Salma Said Rezek Mendoza, Verônica Fagundes Araújo..... 98-107

**A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PROGRAMA MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL: UMA ANÁLISE EM UM POSTO DE ATENDIMENTO SEBRAE = WOMEN'S PARTICIPATION IN THE MICROENTREPRENEUR INDIVIDUAL PROGRAM: AN ANALYSIS AT A SEBRAE SERVICE STATION**

Francisco Edson Coelho Azevedo, Kilvia Souza Ferreira, Marcia Zabdiele Moreira, Andre Vasconcelos Ferreira..... 108-122

**COMUNICAÇÃO ENTRE CONTROLE INTERNO E UNIDADES GESTORAS VINCULADAS: UMA ANÁLISE NA 5ª INSPETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO = COMMUNICATION BETWEEN INTERNAL CONTROL AND RELATED MANAGEMENT UNITS: AN ANALYSIS IN THE 5TH ARMY ACCOUNTING AND FINANCE INSPECTORATE**

Sergio Luis Tosta de Santana, Hans Peder Behling ..... 123-139

**INOVAÇÃO SOCIAL: A PASTORAL DA CRIANÇA NO COMBATE À MORTALIDADE INFANTIL E À MORTALIDADE NA INFÂNCIA = SOCIAL INNOVATION: PASTORAL DA CRIANÇA IN COMBATING INFANT MORTALITY AND MORTALITY IN CHILDHOOD**

Ingrid de Matos Martins, Karen Batista, Maria Elena Leon Olave ..... 140-154

**SENTIDOS DO TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AGENDA DE PESQUISA = MEANINGS OF WORK: ANALYSIS OF ACADEMIC PRODUCTION IN THE FIELD OF ADMINISTRATION AND PROPOSAL OF RESEARCH AGENDA**

Silas Dias Mendes Costa ..... 155-170

**PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E GERAÇÃO DE RENDA NO CONTEXTO DA AGRICULTURA FAMILIAR = INVESTMENT PRACTICES AND INCOME GENERATION IN THE CONTEXT OF FAMILY FARM**

Alessandra Maria Stepka Zaiac, Mauricio João Atamanczuk, Antônio João Hocayen-da-Silva ..... 171-190

**INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN THINKING: MAPEAMENTO BIBLIOMÉTRICO SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA NAS BASES SCOPUS E WEB SCIENCE = INNOVATION AND THE CONTRIBUTION OF DESIGN THINKING: BIBLIOMETRIC MAPPING ON ACADEMIC PRODUCTION IN SCOPUS AND WEB SCIENCE BASES**

Elisangela de Menezes Aragão, Vania de Jesus, Ramon Santos Carvalho, Mario Jorge Campos dos Santos ..... 191-203

**SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E SUAS MÉTRICAS: REVISÃO SISTEMÁTICA UTILIZANDO O MÉTODO PRISMA = METRICS OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A SYSTEMATIC REVIEW WITH THE PRISMA METHOD**

Silvio Roberto Stefani, Catarina Delgado ..... 204-219

**TIPOLOGIAS DOS PROCESSOS DE COOPERAÇÃO EM GRUPOS DE MICROCRÉDITO: O CASO DO PROGRAMA CREDIAMIGO = TYPOLOGIES OF COOPERATION PROCESSES IN MICROCREDIT GROUPS: THE CASE OF THE CREDIAMIGO PROGRAM**

Matheus Dantas Madeira Pontes, Thayanne Lima Duarte Pontes ..... 220-233

**Caso de Ensino / Case Studies**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA E-COMMERCE PARA VENDA DE LANCHES SAUDÁVEIS A ESCOLAS EM PORTUGAL = DEVELOPMENT OF AN E-COMMERCE PLATFORM TO SELL HEALTHY SNACKS TO SCHOOLS IN PORTUGAL**

João C. Queiroga, Susana C. Silva ..... 234-248

**Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2021 / Nominata peer review panel in 2021** ..... 249-250

**Linha Editorial / Editorial Line** ..... 251-252

**Instruções aos Autores / Instructions to Authors** ..... 253-256

## EDITORIAL / CONTENTS

Diante dos desafios impostos pela pandemia causada pelo SARS-CoV-2 (Covid-19), a comunidade científica mundial tem gerado importantes avanços nas pesquisas e, com isso, consolidou-se uma ponte entre a ciência e a sociedade. Segundo Miranda (2021), a pandemia evidenciou a necessidade de vigilância constante a eventuais situações que apresentem risco para a sociedade, assim como criou uma aproximação entre o mundo científico e social.

Esse cenário aponta para a necessidade de práticas e de gestão ética que garantam, de algum modo, a possibilidade de se avaliar, criticamente, o desenvolvimento e os rumos do conhecimento e ciência contemporâneos, tendo em vista suas implicações cada vez mais preocupantes para a vida. De fato, conforme o editorial da Revista de Ciência e Educação (REVISÃO..., 2015), a expressão 'ciência e ética' torna-se uma preocupação, em face dos problemas éticos enfrentados por pesquisadores em suas atividades relacionadas à instituição ciência consagrada à produção do conhecimento universal, objetivo, neutro e, pretensamente, sem fronteiras.

A integridade da investigação diz respeito, entre outros, à conduta do investigador no tratamento dos dados e na publicação da pesquisa. Neste bojo, delineiam-se as orientações e normas que buscam evitar fraudes. Além disso, chamamos a atenção para as questões ligadas à 'Ética na Pesquisa', procedimentos de proteção a seus participantes, diante dos riscos das pesquisas que envolvem seres humanos (LA FARE; CARVALHO; MACHADO, 2014).

Em vista do exposto, saudamos a todos com a edição de 2021-3, da Revista Gestão em Análise - ReGeA, na qual estão contempladas essas e outras temáticas do campo da ciência, da pesquisa e, especificamente, da gestão. Ao todo, são dezesseis artigos, um recorde em publicação em uma única edição da ReGeA sob nossa editoria. Tal feito é um reflexo do compromisso em oferecer ferramentas e informações necessárias no contexto de relevância crescente da pesquisa científica e, conseqüentemente, da importância da presença da ética tanto do pesquisador, como da gestão das organizações. O caminho para o desenvolvimento de uma 'boa Ciência', certamente passa pela colaboração de todos, o que tende a conduzir a uma perspectiva de desenvolvimento sustentável.

Desejamos leitura proveitosa!

**Laodicéia Amorim Weersma**

Editora Executiva da Revista Gestão em Análise – ReGeA

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho**

Editor Científico da Revista Gestão em Análise – ReGeA

## REFERÊNCIAS

LA FARE, M. de; MACHADO, F. V.; CARVALHO, I. C.de M. Breve revisão sobre regulação da ética em pesquisa: subsídios para pensar a pesquisa em educação no Brasil. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 9, n. 1, p. 247-283, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 29 nov. 2021.

MIRANDA, Gustavo Cabral de. Os desafios impostos pela pandemia aproximaram a sociedade da ciência. **Jornal da USP**, São Paulo, 3 ago. 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=441447>. Acesso em: 29 nov. 2021.

REVISÃO ética na pesquisa em ciências humanas e sociais. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, n. 133, p. 857-863, out./dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015v36n133ED>. Acesso em: 29 nov. 2021.



## EDITORIAL / CONTENTS

Facing the challenges imposed by the SARS-CoV-2 pandemic (Covid-19), the scientific community has generated important advances in research worldwide, establishing a bridge between science and society. According to Miranda (2021), the pandemic demonstrated that constant vigilance is needed to prevent situations that can pose a risk to society, as well as it created an approximation between the scientific and social worlds.

This scenario emphasizes the need for ethical practices and management that ensure, in some way, the possibility to evaluate, in a critical way, the development and directions of current knowledge and science, given the increase of worrisome implications on life itself. In fact, according to the editorial of the Journal of Science and Education (REVISÃO..., 2015), the expression 'science and ethics' points out the concern about ethical problems faced by researchers in their activities, related to science as an institution, which are dedicated to produce universal, objective, neutral and, supposedly, knowledge without frontiers.

The integrity of research concerns, among others, the conduct of the researcher when treating data and the publication of his research. In this context, guidelines and norms are outlined that seek to avoid fraud. Moreover, we also call attention to issues related to 'Ethics in Research' procedures for the protection of its participants, given the risks of research involving human beings (LA FARE; CARVALHO; MACHADO, 2014).

Given the above, we welcome you all with the 2021-3 edition of the Journal of Management Analysis – ReGeA, in which these and other themes in the field of science, research and, specifically, management, are contemplated. In total, there are sixteen articles, which is a record of publication in a single edition of ReGeA under our editorship. This is a reflection of the commitment to offer tools and information that are necessary in the context of growing relevance of scientific research and, consequently, the importance of ethical behavior of researchers and the organizational management. Certainly, the collaboration of all is essential to develop a 'good Science', which can lead to the perspective of sustainable development.

Good reading!

***Laodicéia Amorim Weersma***

Executive Editor of the Revista Gestão em Análise – ReGeA

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

Editors of the Journal of Management Analysis – ReGeA

## REFERÊNCIAS

LA FARE, M. de; MACHADO, F. V.; CARVALHO, I. C.de M. Breve revisão sobre regulação da ética em pesquisa: subsídios para pensar a pesquisa em educação no Brasil. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 9, n. 1, p. 247-283, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 29 nov. 2021.

MIRANDA, Gustavo Cabral de. Os desafios impostos pela pandemia aproximaram a sociedade da ciência. **Jornal da USP**, São Paulo, 3 ago. 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=441447>. Acesso em: 29 nov. 2021.

REVISÃO ética na pesquisa em ciências humanas e sociais. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, n. 133, p. 857-863, out./dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015v36n133ED>. Acesso em: 29 nov. 2021.



## ARTIGOS

### ESTUDO DA EVOLUÇÃO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE NOS ÚLTIMOS 15 ANOS

### STUDY OF THE EVOLUTION OF MASTER'S PROGRAMS IN ADMINISTRATION IN THE NORTHEAST REGION IN THE LAST 15 YEARS

#### RESUMO

O objetivo geral deste artigo foi estudar o crescimento do número de Mestrados Acadêmicos e Profissionais na área de Administração, na Região Nordeste, nos últimos 15 anos. No que se refere à abordagem do problema, foi utilizado o método quantitativo, com propósito exploratório. A técnica empregada para a coleta dos dados foi a pesquisa documental. Foram analisadas as informações de todos os Mestrados Acadêmicos e Profissionais em Administração da Região Nordeste, disponíveis na Plataforma Sucupira, sobretudo, informações sobre a instituição ofertante, ano de criação e conceito. Observou-se um cenário bastante promissor, pois houve uma evolução significativa nos últimos cinco anos (2015-2019), quando foram implantados 47,06% dos cursos, do período estudado (2005-2019), o que mostra um recente crescimento no número de programas na região, sugerindo uma demanda e interesse no aprofundamento dos estudos na área.

**Palavras-chave:** administração; mestrado acadêmico; mestrado profissional.

#### ABSTRACT

The general objective of this article was to study the growth in the number of Academic and Professional Masters in Administration in the Northeast Region in the last 15 years. Regarding the approach to the problem, the quantitative method was used, with an exploratory purpose. The technique used for data collection was documentary research. The information about all Academic and Professional Masters Degrees in Administration in the Northeast Region, available on the Sucupira Platform, was analyzed, above all, information concerning the offering institution, year of creation and concept. A very promising scenario was observed, as there was a significant evolution in the last 5 years (2015-2019), when 47.06% of the cour-

**Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior**  
junior.cavalcante@yahoo.com.br  
*Mestre em Controladoria pela UFRPE. Especialista em Gestão Empresarial/Controladoria. Graduado em Administração e Ciências Contábeis. Professor do Instituto Federal do Sertão Pernambucano. Recife - PE - BR*

**Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**  
tanobre@gmail.com  
*Doutora em Administração em Estratégias Empresariais pela UFPB. Mestre em Administração Rural e Comunicação Rural pela UFRPE. Graduada em Administração pela UFPE. Professora Associada da UFRPE. Recife - PE - BR.*

ses were implemented, during the studied period (2005-2019), which shows a recent growth in the number of programs in the region, suggesting a demand and interest in further studies in the area.

**Keywords:** administration; academic master's degree; professional master's.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente com o perfil do trabalhador e as competências que este deve possuir (MUNHOZ; MELO-SILVA, 2011). Pode-se entender mercado de trabalho como um fenômeno socioeconômico que inter-relaciona profissionais e instituições, as quais oferecem oportunidades de trabalho (OLIVEIRA, 2014). Para Giuliani *et al.* (2007), o mercado de trabalho faz que a pessoa transite, cada vez mais, entre a profissão e o estudo. Antigamente, um diploma poderia assegurar sucesso, muitas vezes para a vida inteira; hoje é necessário buscar mais conhecimentos, seguindo a premissa da aprendizagem contínua.

Minarelli (2010) destaca a necessidade de se estar em uma constante evolução. Os trabalhadores precisam se manter atualizados, adquirir habilidades em maior amplitude e profundidade para se manterem atraentes para as empresas. Assim, Lucas e Crescela (2020, p. 145) salientam a intensidade das mudanças ocorridas no mercado de trabalho, e “como elas afetam a percepção dos formandos, sobre a sua inserção profissional neste novo contexto de mercado de trabalho e sobre a construção de uma carreira”.

No campo da Administração, assim como em diversas áreas, os cursos *stricto sensu* são fundamentais, principalmente, para os pesquisadores/professores e para os gerentes/executivos estarem aptos a atender às demandas do mercado de trabalho.

O ensino brasileiro de pós-graduação *Stricto sensu*, regulamentado em 1965, previa dois pilares – os Mestrados Acadêmicos (MA) e os Mestrados Profissionais (MP). Os MAs foram implementados imediatamente; contudo, os MPs só foram criados pela CAPES - Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior no final do Século XX, mas, só na última década, ganharam maior reconhecimento e legitimidade entre as grandes instituições universitárias, públicas e privadas (GIROLETTI; LIMA, 2014).

No Brasil, até o final de 2019, existiam 162 cursos de Mestrado em Administração, e a Região Nordeste era responsável por 25 cursos (15,43%). Para Burigo e Jacobsen (2016), o mestrado, historicamente, vem-se constituindo de um espaço em que o mestrando tem possibilidades concretas de repensar o seu fazer em seu contexto de atuação.

Esse crescimento, que se acentuou nas últimas décadas, reflete a tendência concomitante de expansão da pós-graduação no Brasil e o amadurecimento e multiplicação dos grupos de pesquisa (CAPES, 2017). D'Anjour *et al.* (2019) salientam que o Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG) 2011-2020 (CAPES, 2010) aponta para o crescimento da pós-graduação brasileira em número de cursos e, conseqüentemente, de discentes, e reforçam a relevância da pós-graduação para o desenvolvimento do país.

Este trabalho se justifica na medida em que fomenta a discussão sobre o crescimento desses cursos no país, especialmente na Região Nordeste, pois os MAs focam em pesquisas e novos conhecimentos para a ciência, enquanto os MPs preparam os profissionais para que tenham uma visão mais abrangente do mercado de trabalho e processos administrativos. Contudo, para Takahashi *et al.* (2010), o MA é uma proposta consolidada no Brasil, enquanto o MP é uma modalidade “em construção”. Este caráter “inacabado” dos MPs ainda gera contradições, ambigüidades e muitas críticas sobre seu papel.

Por meio desses pressupostos, a questão de pesquisa deste estudo é conhecer a real evolução dos cursos de mestrados em Administração na Região Nordeste, bem como identificar quais são suas características, similaridades e peculiaridades.

## 2 MESTRADO ACADÊMICO X MESTRADO PROFISSIONAL

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) é responsável por regular a oferta de cursos de MA e

MP, por meio de chamadas públicas e avaliar os cursos oferecidos no país (UFRB, 2020).

Para Giroletti e Lima (2014) e Ribeiro (2007), os MAs, com seus mais 45 anos de criação, podem ser considerados cursos consolidados com sua identidade bem definida e reconhecida. Ademais, os cursos acadêmicos visam a formar pesquisadores, sendo o mestrado a via usual para depois se passar ao doutorado. Admitte-se, porém, o doutorado direto, quando o aluno tem um desempenho particularmente bom.

Kleper (2017) ressalta que o MA enfatiza a pesquisa acadêmica, voltada ao desenvolvimento e aprimoramento de competências que contribuam para potencializar ou aprofundar temas relevantes para o mundo científico e comunidade. O pós-graduando *stricto sensu* tem a oportunidade de, por meio uma nova visão, incrementar pontos de vista e até contestar teorias amplamente já divulgadas, deixando sua marca no universo científico e investigativo.

Para o mesmo autor, uma das vantagens do mestrado acadêmico é preparar o estudante de pós-graduação para continuar no meio acadêmico, isto é, ser um pesquisador ou mesmo um professor. Trata-se de uma enorme responsabilidade, afinal, o mestre que segue pelo viés acadêmico terá a missão de formar novos profissionais, sejam eles graduandos ou pós-graduandos. Além de repassar conhecimento aplicado, ele deve desenvolver habilidades didáticas que facilitem a transmissão de conhecimento, instigando seus alunos a avançarem em suas pesquisas.

Para Giuliani *et al.* (2007), o MA forma um pesquisador que se dedicará à pesquisa pura e à docência, abordando aspectos de ponta da ciência sem o aproveitamento imediato dos resultados. Ferreira, Moura e Valadão Júnior (2015), por sua vez, afirmam que a qualidade da formação do docente para o curso de Administração é cíclica, visto que docentes qualificados contribuem tanto para a formação de gestores quanto de acadêmicos críticos e, dessa forma, a construção de competências proporcionada pela academia contribui para o desenvolvimento social e se retroalimenta.

Os MPs, com seus menos de 20 anos de funcionamento no país, são cursos ainda em

processo de consolidação e construção de sua identidade. A organização de novos MPs pelas grandes universidades públicas e privadas, nos anos mais recentes, confirma a irreversibilidade e expansão dessa nova modalidade de ensino, necessária e imprescindível ao desenvolvimento brasileiro (GIROLETTI; LIMA, 2014). É claro que houve “muita polêmica a respeito de sua pertinência, da equivalência e das diferenças em relação à versão *acadêmica* do curso e ao produto final”, como salienta Aguiar (2019, p. 252).

Para Paixão e Hastenreiter Filho (2014, p. 834), um dos principais objetivos do MPA é o desenvolvimento de um conjunto de habilidades e competências voltadas para práticas administrativas. Assim,

O MPA, Mestrado Profissional em Administração, ou MBA nos Estados Unidos, é um curso de pós-graduação *stricto sensu* voltado para a capacitação de profissionais de nível superior que exerçam ou que tenham potencial para exercer funções gerenciais em diferentes níveis, usando uma abordagem realista do atual contexto organizacional, com o objetivo de desenvolver habilidades, competências, comportamentos e atitudes que atendam às demandas do mercado.

O MEC e o CNE entendem ser relevante que a denominação do título expresse o enfoque profissional, pois há diferença entre a natureza deste e do científico, sem a qual não haveria fundamento para a edição de normas que indicam tratamentos distintos. Ressalta, ainda, que o título obtido em um Mestrado Profissionalizante dá os mesmos direitos, em termos de carreira acadêmica, do que os usufruídos por detentores de Mestrados Acadêmicos ou científicos. Dessa forma, os diplomas devem conter sempre o termo Mestre, podendo indicar a área profissional de atuação. A inclusão do termo “profissional” é desejável por conter informação relevante para os eventuais interessados, já que o mestrado profissionalizante tem uma estrutura diferente dos outros tipos de Mestrado.

## Segundo o Parecer CNE/CES 0079/2002

Mestrado Profissional” é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional. Esta ênfase é a única diferença em relação ao acadêmico. Confere, pois, idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e, como todo programa de pós-graduação stricto sensu, tem a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso (BRASIL, 2002, *online*).

Muitas empresas valorizam o mestrado profissional por aprimorar as práticas de gestão

dos administradores, formando gestores capazes de repensar constantemente seus métodos produtivos e mobilizar um conjunto de habilidades e competências de maneira dinâmica, de forma a serem capazes de lidar com os desafios e as incertezas do mundo de negócios (VASQUEZ; RUAS, 2012).

Para Ribeiro (2007), talvez convenha sugerir que o MP não seja cursado imediatamente após a conclusão da graduação. O aluno se beneficiará mais dele se já tiver alguma maturidade adquirida pela vivência na profissão. Dialogará mais em função do que aprendeu no mercado ou no órgão estatal em que trabalha.

Acerca das particularidades desses dois tipos de programa, o quadro 1 sintetiza as principais distinções entre MA e MP.

Quadro 1 - Características do Mestrado Acadêmico e do Mestrado Profissional

<b>Critério</b>	<b>Mestrado Acadêmico (MA)</b>	<b>Mestrado Profissional (MP)</b>
Conceito/ Objetivo	Pretende-se, pela imersão na pesquisa, formar, em longo prazo, o pesquisador.	Formar alguém que, no mundo profissional, saiba localizar, reconhecer identificar e, sobretudo, utilizar a pesquisa de modo a agregar valor a suas atividades.
Perfil docente	Todos os docentes devem ter título de doutor. O corpo docente pode ser constituído de docentes permanentes, colaboradores e visitantes. Os permanentes devem possuir vínculo de emprego em regime de 40 horas semanais com a IES mantenedora do curso.	Os docentes e orientadores devem ter título de doutor ou qualificação profissional inquestionável, incluindo produção intelectual de alto nível. Os docentes selecionados por qualificação profissional poderão atuar como coorientadores e constituirão parcela restrita do corpo docente.
Perfil discente	Profissionais de mercado com interesse em aprofundar conhecimento e se manter no mercado ou seguir carreira acadêmica. Graduados com interesse em seguir carreira acadêmica ou ingressar no mercado de trabalho.	Profissionais, com atuação no mercado, com interesse em aprofundar seus conhecimentos e voltar para o mercado. O perfil deve estar identificado com a demanda social a ser atendida pelo curso.
Trabalho de conclusão	Investigação de um tópico especial da matéria de opção resultando em uma dissertação que evidencie suas pesquisas.	Mesmo rigor exigido no MA, resultando também em uma dissertação com investigação aplicada à resolução de problemas.
Destino do Egresso	Pesquisa, docência ou atuação na empresa.	Pesquisa, docência ou atuação na empresa.
Financiamento	Fontes públicas	Fontes públicas e privadas
Regulamentação	Parecer 977/65 CES; Resolução CNE/CES, 1 de 03/04/2001.	Parecer 977/65 CES; Portarias 47/95 CAPES, 080/98 CAPES e 17 de 28/12/2009-CNE.
Avaliação	Sistema CAPES	Sistema CAPES

Fonte: adaptado de Mendonça Neto, Vieira, Oyadomari (2019, p. 6), Takahashi et al. (2010, p. 566).

Portanto, o MA, como o próprio nome diz, é mais voltado para a academia. Foca em pesquisas e novos conhecimentos para a ciência e um conhecimento mais amplo e profundo. O mestrado profissional é mais próximo do mercado de trabalho. Ele tem o objetivo de traduzir estudos científicos para as empresas de uma forma geral e atender a suas demandas, tudo de forma prática (INSPER, 2017).

O MP, por sua vez, também, traz outro importante diferencial para a sociedade e para o próprio mestrando, que é justamente o produto final desse mestrado: a ênfase na adição de valor social ao mercado de trabalho e à comunidade em geral, focando a profissionalização e a gestão das mais diversas formas de atividades sociais, empresariais, tecnológicas e até culturais (TAKAHASHI *et al.*, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo busca analisar o crescimento do número de Mestrados Acadêmicos e Profissionais, na Região Nordeste, nos últimos 15 anos. Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa se classifica como aplicada, uma vez que seguindo a argumentação de Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26), este tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas espe-

cíficos. Envolve verdades e interesses locais”.

No que se refere à abordagem do problema, foi utilizado o método quantitativo, com propósito exploratório, porque a pesquisa quantitativa “lida com fatos, tudo aquilo que pode se tornar objetivo através da observação sistemática; evento bem especificado, delimitado e mensurável” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 27).

Beuren *et al.* (2003, p. 80) destacam que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.” Cervo, Bervian e Silva (2007) complementam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”.

A técnica empregada para a coleta dos dados foi a pesquisa documental. A Pesquisa Documental é muito parecida com a bibliográfica; contudo, a diferença está na natureza das fontes, pois essa forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (GIL, 2008).

Foi analisada as informações de todos os MAs e MPs da Região Nordeste, disponíveis na Plataforma Sucupira, sobretudo, informações como o tipo de programa, tipo de instituição ofertante, ano de criação e conceito.

Foram encontradas 13 (treze) instituições ofertantes, conforme apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Instituições Ofertantes de Mestrado na área de Administração

INSTITUIÇÃO	SIGLA	ESTADO
1. Universidade Federal de Alagoas	UFAL	AL
2. Universidade Estadual do Ceará	UECE	CE
3. Universidade Federal do Ceará	UFC	CE
4. Universidade Fortaleza	UNIFOR	CE
5. Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	PB
6. Universidade Federal da Paraíba	UFPB	PB
7. Centro Universitário FBV	UNIFBV	PE
8. Centro Universitário dos Guararapes	UNIFG	PE
9. Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	PE
10. Universidade Federal Rural do Semi Árido	UFERSA	RN
11. Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	RN
12. Universidade Potiguar	UNP	RN
13. Universidade Federal de Sergipe	UFS	SE

Fonte: elaborado pelos autores por meio dos dados da pesquisa.



Os dados coletados foram tabulados, analisados e estão apresentados em gráficos na próxima seção.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Até o ano de 2004, a Região Nordeste possuía apenas 8 cursos de mestrado na Área Básica de Administração, sendo 7 Mestrados Acadêmicos e um Mestrado Profissional. De 2005 até 2019, mais 17 cursos foram criados, segundo Plataforma Sucupira, conforme detalhado no quadro 3.

Quadro 3 – Cursos Implantados no período de 2005 a 2019

ANO CRIAÇÃO	NOME DO PROGRAMA	TIPO	INSTITUIÇÃO	ESTADO	CONCEITO CAPES
2005	Mestrado em Gestão Empresarial	MP	UNIFBV	PE	3
2005	Mestrado em Administração	MA	UECE	CE	4
2006	Mestrado em Administração	MP	UNP	RN	4
2009	Mestrado em Administração e Controladoria	MP	UFC	CE	4
2009	Mestrado em Administração e Controladoria	MA	UFC	CE	4
2010	Mestrado em Administração	MP	UFPE	PE	3
2010	Mestrado em Gestão em Organizações Aprendentes	MP	UFPB	PB	3
2011	Mestrado em Administração	MA	UFS	SE	3
2011	Mestrado em Gestão Pública	MP	UFRN	RN	4
2015	Mestrado em Inovação e Desenvolvimento	MP	UNIFG	PE	3
2015	Mestrado em Administração	MP	UNIFOR	CE	3
2016	Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional	ME	UFPB	PB	3
2016	Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação	MP	UFAL	AL	4
2016	Mestrado em Administração	MA	UNP	RN	4
2018	Mestrado em Administração	MA	UFCE	PB	3
2019	Mestrado em Gestão, Inovação e Consumo	MP	UFPE	PE	3
2019	Mestrado em Administração	MA	UFERSA	RN	3

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

Considerando que, até 2004, tínhamos apenas 8 cursos implantados, observa-se uma evolução de 112,5% no período estudado, ou seja, nos últimos 15 anos. Embora o número ainda seja insuficiente para a grande demanda, acredita-se que a evolução foi muito positiva, a considerar, inclusive, que a ampliação foi identificada em 6 (seis) diferentes estados, Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

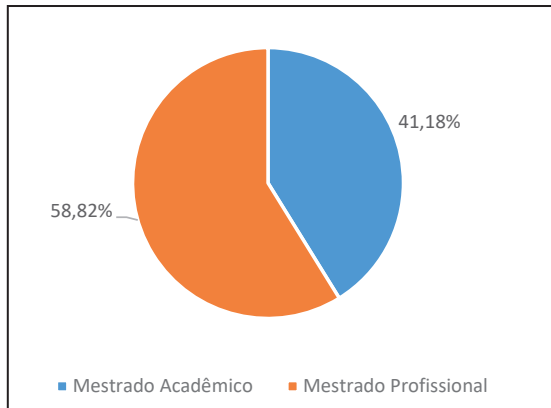
Apenas o Estado da Bahia não implantou nenhum programa novo nos últimos cinco anos, talvez, por já haver três cursos implantados até 2004, e os estados do Maranhão e Piauí são os únicos estados que ainda não possuem nenhum programa exclusivo em Administração implantado.

Uma lacuna observada no estudo é a falta de interiorização dos cursos, dos 17 novos cursos implantados, apenas 1 (um) não está sediado em uma capital, o da UFCG, considerando que a Região Nordeste possuía, até 2019, 21 universidades sediadas no interior, é necessário que essas instituições implantem cursos nessa área nobre e abrangente, que é a Administração.

Importante ressaltar que este estudo não considerou os cursos de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), que é sediado em Brasília e é ofertado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e que possui sete Polos na Região Nordeste, todos em universidades federais, nos estados de Alagoas (UFAL), Paraíba (UFCG), Pernambuco (UFRPE e UNIVASF), Piauí (UFPI) Rio Grande do Norte (UFERSA) e Sergipe (UFS).

No tocante à distribuição dos cursos, entre Acadêmico e Profissional, os dados estão apresentados no gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição dos cursos por modalidade



Fonte: dados da pesquisa.

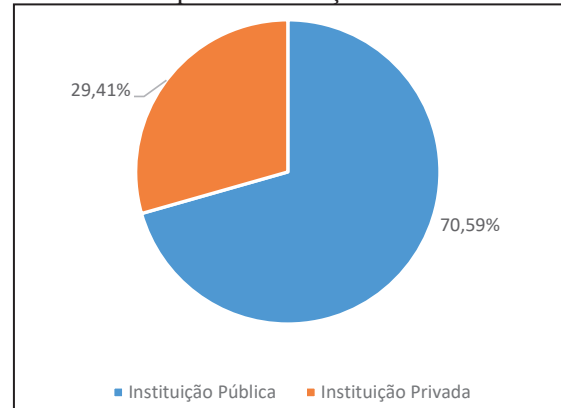
Diante dos dados apresentados, observa-se que o MA ainda representa a maior quan-

tidade de cursos (58,82%), mas esse cenário tende a se reverter nos próximos anos, tendo em vista o crescimento contínuo dos MPs, principalmente, em instituições privadas. Até 2004, tínhamos apenas 1 (um) programa profissional, é hoje, já se tem 7 (sete).

Com a aprovação da Portaria nº 389, de 23 de março de 2017 (BRASIL, 2017), que institui no Brasil, no âmbito da Pós-Graduação stricto sensu, além do Mestrado Profissional (MP), existente desde a implantação da Portaria nº 47 em 17 de outubro de 1995 (CAPES, 2005), o Doutorado Profissional (DP), a tendência é de crescimento dessa modalidade.

No que se refere ao tipo de instituições ofertantes, os dados estão expostos no gráfico 2.

Gráfico 2 – Tipo de instituições ofertantes



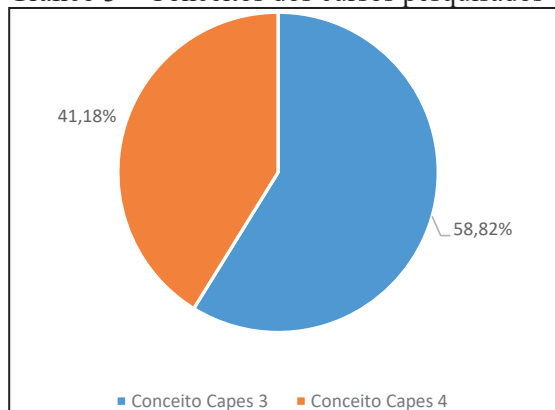
Fonte: dados da pesquisa.

As instituições públicas, ainda, representam a maior parte dos cursos implantados (70,59%), um fator positivo, pois abrange um público maior, por serem gratuitas. Entretanto, com o crescimento da oferta por instituições particulares, sobretudo, dos Mestrados Profissionais, a tendência é uma inversão nos próximos cinco anos. Até 2004, apenas a UNIFOR e a UNIFACS ofertavam cursos de mestrado, mas hoje já temos a UNIFBV, UNP e UNIFG.

No tocante aos conceitos CAPES dos cursos pesquisados, os dados estão expostos no gráfico 3.



Gráfico 3 – Conceitos dos cursos pesquisados



Fonte: dados da pesquisa.

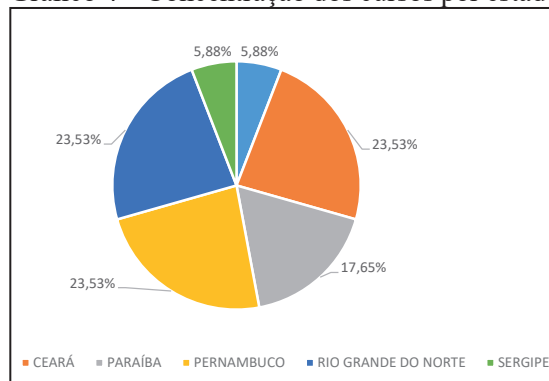
Até a última avaliação da CAPES, Avaliação Quadrienal de (2013-2016), realizada em 2017, nenhum programa possuía conceito maior que 4 (já que a escala vai de 1 a 7). Entretanto, por meio do conceito 4, já habilita a instituição para implantar o Doutorado, foi o que aconteceu com a UECE, UFBA, UFC, UFPB, UFPE, UFRN, UNP e UNIFOR, todas com mestrados com conceito 4 e já implantaram seus cursos de Doutorado. Relevante ressaltar que cursos com notas inferiores a 3 são descredenciados.

Entretanto, a maioria das instituições ainda possui o conceito 3 (58,82%), mínimo para o funcionamento. Segundo a Capes (2020), os cursos de mestrado profissional, mestrado (acadêmico) e doutorado avaliados com nota igual ou superior a “3” são recomendados pela CAPES ao reconhecimento (cursos novos) ou renovação do reconhecimento (cursos em funcionamento) pelo Conselho Nacional de Educação CNE/MEC.

Para Ferreira, Moura e Valadão Júnior (2015), o crescimento quantitativo dos cursos de pós-graduação em Administração, por um lado, demonstra maturidade do campo de ensino, por outro, faz emergir a discussão quanto à sua qualidade, com isso, o autor ressalta a importância da expansão com qualidade.

Em relação à concentração dos cursos por estado, os dados estão apresentados no gráfico 4.

Gráfico 4 – Concentração dos cursos por estado



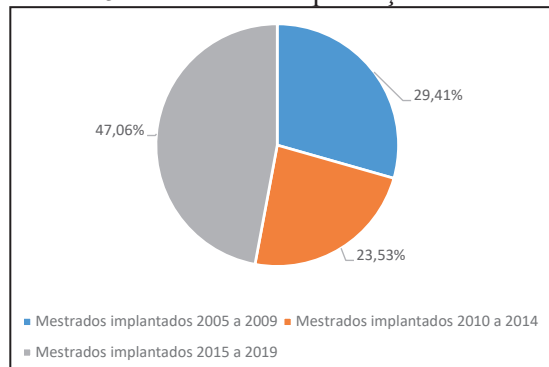
Fonte: dados da pesquisa.

Dos nove estados da Região Nordeste, apenas três não possuem cursos em Administração próprios implantados, no período estudado (2005-2019), Bahia, Maranhão e Piauí. Importante ressaltar que a Bahia já possui três cursos implantados no período anterior à pesquisa, então, apenas os Estados do Maranhão e Piauí não foram contemplados, ainda, com oferta de cursos na área.

Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte são os estados com maior concentração de cursos (23,53%) cada um, ou seja, os três estados, juntos, representam mais de 70% (70,59%) da oferta de novos cursos no período analisado.

No que se refere ao período de implantação dos cursos, os dados estão apresentados no gráfico 5.

Gráfico 5 – Período de Implantação dos Cursos



Fonte: dados da pesquisa.

Diante dos achados, observa-se uma projeção de crescimento contínuo, pois houve

uma evolução significativa nos últimos cinco anos (2015-2019), quando foram implantados 47,06% dos cursos, no período estudado (2005-2019), o que mostra o recente crescimento no número de cursos.

De agora em diante, acredita-se que há tendência de aumentar, tendo em vista a recente criação de dezenas de Centros Universitários, o que gera maior autonomia na criação desse tipo de curso, e, também, a criação de novas Universidades Federais na Região Nordeste, nos últimos anos, a exemplo da Universidade Federal do Cariri (UFCA), no Ceará; Universidade Federal do Agreste (UFape), em Pernambuco; Universidade Federal do Oeste (UFOB) e Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), na Bahia, e a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDpar), no Piauí.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo residia em pesquisar o crescimento do número de Mestrados Acadêmicos e Profissionais na Região Nordeste, nos últimos 15 anos.

Observou-se uma evolução de 112,5% no número de cursos, no período estudado, ou seja, nos últimos 15 anos. Embora o número ainda seja insuficiente para a grande demanda, acredita-se que a evolução foi muito positiva, a considerar, inclusive, que a ampliação foi identificada em 6 (seis) diferentes estados.

Em relação às modalidades MA e MP, identificou-se que o MA ainda representa a maior quantidade de cursos (58,82%), mas esse cenário tende a se reverter nos próximos anos, tendo em vista o crescimento contínuo dos MPs, principalmente, em instituições privadas.

Verificou-se, no tocante aos tipos de instituições ofertantes, que as públicas, ainda, representam a maior parte dos cursos implantados (70,59%), felizmente, pois abrange um público maior por serem gratuitas. Entretanto, com o crescimento da oferta por instituições particulares, sobretudo, dos MPs, a tendência é uma inversão nos próximos cinco anos.

No que se refere às notas da avaliação da CAPES, nenhum programa possuía conceito

maior que 4. Entretanto, todas as instituições com mestrados com conceito 4 já implantaram seus cursos de Doutorado. Porém, a maioria das instituições ainda possuem o conceito 3 (58,82%), mínimo para o funcionamento.

Constatou-se, que, dos 9 (nove) estados da Região Nordeste, apenas três não possuem Mestrados em Administração próprios implantados, no período estudado (2005-2019), Bahia, Maranhão e Piauí. Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte são os estados com maior concentração de cursos (23,53%) cada um, ou seja, os três estados, juntos, representam mais de 70% (70,59%) da oferta de novos cursos no período analisado.

No tocante aos períodos com maior implantação, observou-se um cenário bastante promissor, pois houve uma evolução significativa nos últimos cinco anos (2015-2019), quando foram implantados 47,06% dos cursos, no período estudado (2005-2019), o que mostra o recente crescimento no número de cursos.

Portanto, de agora em diante, a tendência é só aumentar, tendo em vista a recente criação de dezenas de Centros Universitários, o que gera maior autonomia na criação desse tipo de curso e, também, a criação de novas Universidades Federais na Região Nordeste.

Como limitação do estudo, destaca-se que a pesquisa foi realizada apenas na Região Nordeste. Como sugestão de futuros estudos, sugere-se estudar o crescimento de cursos de outras áreas, bem como analisar a evolução nas demais regiões do país.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. O. Vivência em Gestão Ambiental como Atividade Pedagógica de Mestrado Profissional. **Revista de Administração da Unimep**, v. 17, n. 2, p. 252-275, 2019.

BEUREN, Inse Maria *et al.* (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. **Portaria nº 389, de 23 de março de 2017**. Dispõe sobre o mestrado e douto-

- rado profissional no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20482828/do1-2017-03-24-portaria-no-389-de-23-de-marco-de-2017-20482789](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20482828/do1-2017-03-24-portaria-no-389-de-23-de-marco-de-2017-20482789). Acesso em: 15 abr. 2020.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer Homologado**: Despacho do Ministro, publicado no Diário Oficial da União de 11/4/2002. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2002/pces079\\_02.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2002/pces079_02.pdf). Acesso em: 16 abr. 2020.
- BURIGO, C. C. D.; JACOBSEN, A. L. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 68-78, 2016.
- CAPES. **Plataforma Sucupira**: Cursos avaliados e reconhecidos. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>. Acesso em: 15 abr. 2020.
- CAPES. **Relatório da Avaliação Quadrienal 2017**. Disponível em: <https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/relatorios-finais-quadrienal-2017/20122017-Comunicacao-quadrienal.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- D'ANJOUR, M. F. *et al.* Motivação à Luz da Teoria da Autodeterminação: Uma Análise Comparativa do Processo Motivacional de Concluintes dos Mestrados Acadêmico e Profissional Em Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 83-120, 2019.
- FERREIRA, A. C.; MOURA, E. F.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Formação acadêmica: uma análise das disciplinas oferecidas pelos mestrados acadêmicos de Minas Gerais em Administração. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 277-290, 2015.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIROLETTI, D.; LIMA, R. J. C. O Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo: do pioneirismo as novas fronteiras. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 261-280, 2014.
- GIULIANI, A. C. *et al.* MBAs, mestrados acadêmicos, mestrados profissionais e doutorados em administração: suas contribuições para o ensino e a pesquisa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 1, p. 52-73, 2007.
- INSPER. **Acadêmico x profissional: qual mestrado você deve escolher**. 2017. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/academico-x-profissional-qual-mestrado-voce-deve-escolher/>. Acesso em: 16 abr. 2020.
- KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H.. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum Editora, 2010.
- KEPLER, Y. **Saiba quais são as diferenças entre mestrado acadêmico e profissional**. Universidade Tuiuti do Paraná - UTP, 2017. Disponível em: <https://www.tuiuti.edu.br/blog-tuiuti/saiba-quais-sao-as-diferencas-entre-mestrado-academico-e-profissional>. Acesso em: 16 abr. 2020.
- LUCAS, M. G.; CRESCELA, V. C. Planejamento Profissional: Percepção de Formandos em Final da Graduação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 128-148, 2020.
- MENDONÇA NETO, O. R.; VIEIRA, A. M.; OYADOMARI, J. C. T. Notas Sobre o 'Rigor-Relevance Gap' no Contexto do Mestrado Profissional. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2019.
- MINARELLI, J.A. **Empregabilidade**. São Paulo: Gente, 2010.
- MUNHOZ, I. M. S.; MELO-SILVA, L. L. Educação para a Carreira: concepções, desenvolvimento e possibilidades no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 1, p. 37- 48, 2011.

OLIVEIRA, M. C. **Sucesso na carreira depois da graduação**: estudo longitudinal prospectivo da transição universidade-trabalho. 2014. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2014

PAIXÃO, R. B.; HASTENREITER FILHO, H. N. Autoavaliação de impactos: o que nos dizem os egressos de um Mestrado Profissional em Administração?. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 831-831, 2014.

RIBEIRO, R. J. **Mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado**. 2007. Disponível em: [https://www.capes.gov.br/images/stories/download/artigos/Artigo\\_30\\_08\\_07.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/artigos/Artigo_30_08_07.pdf). Acesso em: 16 abr. 2020.

TAKAHASHI, A. R. W. *et al.* Mestrado profissional e mestrado acadêmico em administração: convergências, divergências e desafios aos programas de pós-graduação stricto sensu no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 4, p. 551-578, 2010.

UFRB. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Mestrado - Profissional X Acadêmico**. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/equidade/arquivo-de-noticias/5-mestrado-profissional-x-academico>. Acesso em: 16 abr. 2020.

VAZQUEZ, A. C. S.; RUAS, R. L. Executive MBA programs: what do students perceive as value for their practices? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 308-326, 2012.

## ARTIGOS

### A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS: UM ESTUDO DE CASO

#### THE EFFECTIVENESS OF PROBLEM-BASED LEARNING: A CASE STUDY

### RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar a efetividade da metodologia de Aprendizagem Baseada em Problemas (*Problem Based Learning* - PBL), como estratégia de ensino no curso Superior em Administração. Trata-se de um estudo de caso e análise quantitativa, com 32 estudantes de uma universidade privada, oriundos da disciplina de Projetos Organizacionais. Utilizou-se o questionário de Kanet e Barut (2003), com escala *Likert* de 5 pontos. Os dados foram transcritos para o *software* Excel e analisados estatisticamente no *software* SPSS, considerando análises descritivas e correlações. Capacidade de resolução de problemas e implementação, Aderência ao modelo PBL, Confiança e Satisfação foram as dimensões abordadas. Os resultados evidenciaram que a metodologia adotada apontou percepção moderada para a compreensão dos conceitos da disciplina aos estudantes. Dessa forma, nesse caso específico avaliado, percebeu-se que a estratégia não foi efetiva, considerando a percepção do estudante que foi utilizada como parâmetro de análise.

**Palavras-chave:** ensino; metodologia de ensino; estudo de caso; aprendizagem baseada em problemas.

### ABSTRACT

The purpose of this article was to present scientific proThe objective of this study is to evaluate the effectiveness of the Problem Based Learning (PBL) methodology, as a teaching strategy in the Higher Administration course. It is a case study and quantitative analysis, with 32 students from a private university, from the discipline of Organizational Projects. The Kanet and Barut (2003) questionnaire was used, with a 5-point Likert scale. The data were transcribed into Excel software and statistically analyzed in the SPSS software, considering descriptive analyzes and correlations. Ability to solve problems and implementation, Adherence to the PBL model, Trust and Satisfaction were the dimensions addressed. The results showed that the methodology adopted showed a

**Heloisa Rosa**

**heloisa@gmail.com**

Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Mestre em Administração (FURB, 2016). Graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda (FURB, 2012). Itajaí - SC - BR.

**Icaro Roberto Azevedo Picolli**

**icaropicolli@gmail.com**

Doutorando em administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2017). Itajaí - SC - BR.

**Eduardo Leonel**

**eduleonel88@gmail.com**

Mestrando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí - SC - BR.

moderate perception for the understanding of the subject concepts by the students. Thus, in this specific case evaluated, it was realized that the strategy was not effective, considering the student's perception that was used as an analysis parameter.

**Keywords:** teaching; teaching methodology; case study; problem-based learning.

## 1 INTRODUÇÃO

As diretrizes para educação universitária nacionais e internacionais apontam para necessidade de mudanças paradigmáticas no processo de ensino, aprendizagem e avaliação, deixando o ensino tradicional centrado na transmissão de conhecimentos e memorização para um modelo fundamentado na formação por competência do aluno (CARBOGIM *et al.*, 2017). Estudos têm demonstrado a importância do uso do *Problem Based Learning* (PBL) nos cursos de graduação, pois é essencial buscar estratégias e alternativas de ensino que possam ir ao encontro das expectativas e necessidades de acesso rápido e fácil à informação das novas gerações (GOMES; BRITO; VARELA, 2016; DUTRA *et al.*, 2018). Nesse contexto, estudos nesse campo justificam-se pela contribuição sugerida por Soares *et al.* (2019), que relatam que pesquisas nessa área se constituem relevantes, inclusive, quando investigadas sob o ponto de vista do estudante, a fim de identificar como eles percebem os benefícios com a adoção do PBL. Ademais, estudos têm demonstrado a importância de pesquisas utilizando o método supracitado, a fim de proporcionar melhor esclarecimento sobre o uso e aprofundar o conhecimento na relação aluno e professor (LOYENS *et al.*, 2015; SOUZA, 2019).

Por meio dos resultados, as contribuições desta investigação são evidentes e ancoram-se na escolha do público-alvo, os futuros gestores da área de Administração. Além disso, o estudo contribui com a disseminação do PBL, na medida em que encoraja os docentes à adoção do método em sala de aula para uma

prática reflexiva e colaborativa. Na gama expositiva de cursos superiores de graduação que o mercado oferece, são caracterizados por contar com grande demanda e cujo conhecimento adquirido pelos alunos possui aplicação imediata nas organizações. Isto obriga os professores a estarem constantemente atualizados com as novas descobertas de sua área, bem como fazer uso de técnicas inovadoras de ensino (PÁDUA JÚNIOR *et al.*, 2014).

Considerando esta realidade, entende-se a importância do uso da metodologia PBL; no entanto, qual é a eficácia da Aprendizagem Baseada em Problemas quanto à estratégia de ensino? Assim, esta pesquisa tem como objetivo avaliar a aplicação da metodologia PBL, trazendo evidências sobre sua efetividade como estratégia de ensino no curso de Administração.

Para a apresentação da pesquisa aplicada, este artigo está estruturado em segmentos, cujos tópicos cumprem com os objetivos específicos. Na fundamentação teórica, são apresentados conceitos sobre o cenário atual de ensino que demanda novas metodologias ativas, como a prática de PBL. No segundo tópico, são apresentadas as especificidades metodológicas que conduziram o estudo. A partir do quarto tópico, os resultados são apresentados em tópicos que abordam análises qualitativas e quantitativas. E, por fim, a conclusão encerra este trabalho retomando os objetivos, resultados e as contribuições com a menção abrangente às pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A discussão a respeito das metodologias ativas, criadas aderências sob fatores conjunturais pela complexidade do campo de aprendizagem, foi representada por um universo de informações constantes e necessidade de atualização constante pelos docentes (HAWES, 2004). Neste cenário, para o embasamento de importantes temáticas deste estudo, como metodologias ativas, desafios do cenário atual e aprendizagem baseada em problemas, foram considerados estudos sobre aprendizagem na



área de administração e demais áreas que fazem uso de metodologias ativas.

A busca por metodologias de aprendizagem que constituam uma alternativa às tradicionais aulas expositivas ganhou força, em anos recentes, devido a alterações no perfil de estudantes ingressados no ensino superior (SOARES *et al.*, 2019). As transformações vivenciadas pela nossa sociedade alteraram (e continuam alterando) as metodologias de ensino. As expectativas sobre uma boa aula alteram, constantemente, devido às mudanças pelas quais nossos estudantes são atravessados. Um estudante de graduação da década de 1980, por exemplo, tinha como característica exigir de seus professores uso de elementos visuais em suas exposições, que fossem tão atrativos quanto à programação de televisão da década. Por outro lado, a nova geração exige maior dinamismo, participação e protagonismo nas aulas. Ou seja, para a geração atual, participar do processo de ensino torna a aprendizagem mais atrativa, contribuindo, também, para o desenvolvimento de novas habilidades exigidas, como comunicação, tomada de decisão, trabalho em equipe, liderança etc. (HAWES, 2004).

Nesse cenário de complexidade, as universidades passam por transformações no processo pedagógico com seus discentes. Além disso, estão à procura contínua por desenvolver, implementar e avaliar ambientes educacionais que permitam o desenvolvimento de competências essenciais como a autonomia intelectual, o pensamento crítico e a capacidade de aprender a aprender (MOTA; ROSA, 2018). Destaca-se que as metodologias precisam acompanhar os objetivos pretendidos.

Nesse sentido, se as universidades querem que seus alunos sejam proativos, elas precisam adotar metodologias em que os discentes se envolvam em atividades cada vez mais complexas e que tenham que tomar decisões e avaliar os resultados, com apoio de materiais relevantes. Acrescenta-se, ainda, que, se as universidades querem seus alunos mais criativos, elas precisam experimentar inúmeras novas possibilidades de mostrar sua iniciativa (MORÁN, 2015).

A metodologia ativa, portanto, é a capacidade de o aluno interagir com o assunto estudado (FALCÃO *et al.*, 2017), bem como é a busca do conhecimento para formação integral ou global (BERBEL, 2011), inclusive, a competência para o desenvolvimento da autonomia do estudante no ensino e aprendizagem (DIESEL; BALDEZ; MARTINS, 2017). São as experiências reais ou simuladas, diante das complexidades dos fenômenos sociais envolvidos no estudo e, conseqüentemente, a resolução de problemas (SOUZAI; SILVAI; SILVAI, 2018).

O uso da metodologia ativa é desenvolver nos alunos a capacidade de resolver os problemas em um ambiente colaborativo (YEW; GOH, 2016). Paiva *et al.* (2016) observaram que as metodologias ativas de ensino e aprendizagem podem ocorrer em diferentes cenários de educação, com múltiplas formas de aplicação e benefícios altamente desejados na área da educação. Os próprios autores afirmam a importância dessas metodologias como potenciais ferramentas para os profissionais da educação em diferentes áreas do conhecimento que buscam romper com modelos de ensino tradicional e eliminar os efeitos colaterais deste (PAIVA *et al.*, 2016).

Desse modo, diversas são as estratégias de ensino com metodologias ativas, como estudo de caso (HERZER *et al.*, 2016), gamificação (VIEIRA *et al.*, 2018), aula invertida (RODRIGUES *et al.*, 2019), aprendizagem baseada em times (HUANG; LIN, 2017) e aprendizagem colaborativa (LE; JANSSEN; WUBBELS, 2018) que apresentam particularidades e contribuições para o processo de aprendizagem. Para tanto, este estudo segue com análise do uso *Problem-Based Learning* (PBL) como metodologia ativa.

A metodologia de Aprendizagem Baseada em Problemas, também denominada como *PBL*, está aplicada cada vez mais dentro das universidades, a fim de mudar a educação tradicional (BARBER; KING; BUCHANAN, 2015). *PBL* é uma metodologia de ensino-aprendizagem oriunda da escola de Medicina



da Universidade McMaster, situada no Canadá, por volta dos anos 1960 (ESCRIVÃO; RIBEIRO, 2008). Tem como objetivo a construção do conhecimento por meio da busca de solução de problemas, em que as habilidades e atitudes são desenvolvidas durante este processo (PÁDUA JÚNIOR *et al.*, 2014). É fundamental para o desenvolvimento do aluno que o problema tenha vínculo com o real, seja complexo, mal estruturado, interdisciplinar e permita a investigação (FREZATTI; MARTINS, 2016). Assim, transforma o aluno mais crítico, criativo e reflexivo diante dos problemas que permeiam sua vida profissional.

O uso do PBL aborda uma questão relevante quando comparada com os métodos de ensino tradicional. É um método construtivista, em que o conhecimento é construído passo a passo, ao invés de ser apenas memorizado e acumulado conforme ensino tradicional (PÁDUA JÚNIOR *et al.*, 2014). Essa metodologia apresenta diversas vantagens que são evidenciadas em estudos das áreas, incluindo a administração. Nesse cenário, pesquisas apontam que o PBL pode desenvolver competências específicas para os estudantes (KANET; BARUT, 2003; HMELO-SILVER, 2004; SOARES; ARAÚJO, 2008; URIAS; AZEREDO, 2017).

No campo das Ciências Sociais Aplicadas como Administração, Ciências Contábeis, as práticas pedagógicas pelo uso do PB vêm demonstrando-se satisfatórias e transformadoras, tanto para o discente como o docente, permitindo contribuir para a formação crítica dos estudantes e a flexibilidade dos professores (URIAS; AZEREDO, 2017). Sua aplicação não é limitada a um determinado período nos cursos de graduação, bem como são aplicadas tanto no início do curso quanto no meio e ao final dele (FREZATTI; MARTINS, 2016).

O PBL pode contribuir diretamente na ampliação de conhecimento sobre um tema, resolução de problemas e capacidade de implementação, confiança e satisfação (KANET; BARUT, 2003). Nesse contexto, Kanet e Barut

(2003) buscaram compreender como tais características podem ser desenvolvidas a contar com outros elementos como gênero, personalidade e tipo de curso presente. Em seus resultados, os autores perceberam que não existem diferenças evidentes no que diz respeito ao gênero. No entanto, a personalidade e o tipo de curso presente, como marketing, engenharia ou administração, podem modificar o desempenho das características citadas.

Além dessas conclusões, Kanet e Barut (2003) contribuíram na formulação de uma ferramenta de análise dos métodos que consideram a Aprendizagem Baseada em Problemas. Para os autores, é possível mensurar a eficácia da metodologia aplicada com algumas dimensões específicas que consideram as características desenvolvidas nos estudantes, e já citadas aqui, como conhecimento sobre um tema, resolução e capacidade de implementação, confiança e satisfação. Ainda, os autores propõem uma análise de aderência à prática PBL, que busca compreender se a atividade realizada é caracterizada por aprendizagem baseada em problemas.

No estudo de Urias e Azeredo (2017), outras categorias de análise são consideradas para mensurar a efetividade da prática de PBL, como o caráter prático da atividade educativa, interação entre os sujeitos, geração de interesse, simulação da realidade e motivação intrínseca. A pesquisa buscou mensurar a opinião dos estudantes sobre determinadas categorias evidenciando, assim, as potencialidades dessa metodologia ativa.

O PBL é adequado para ajudar os alunos a se tornarem cada vez mais ativos no processo de ensino, pois situa o aprendizado em problemas do mundo real e torna os alunos responsáveis por seu aprendizado (HMELO-SILVER, 2004). A prática, nesse sentido, garante que os estudantes simulem um ambiente real para além das salas de aula, desenvolvendo competências para o exercício de sua profissão, considerando o conteúdo técnico e teórico (URIAS; AZEREDO, 2017). Inclusive, a vantagem encontra-se no aprendizado o qual

é voltado para objetivos, ou seja, os alunos têm uma razão para aprender. Acrescenta-se, ainda, que eles são desafiados a defender seus problemas específicos e sua abordagem por meio de apresentações orais e escritas convincentes para seus colegas e professores. Eles são desafiados a aprender teoria, mas sempre com um olhar crítico em relação à sua aplicabilidade (KANET; BARUT, 2003), sendo desafiados a desenvolver habilidades essenciais para interpretar e resolver problemas da vida real (URIAS; AZEREDO, 2017).

No estudo de Soares e Araújo (2008), os autores perceberam em uma pesquisa com análise qualitativa no curso de graduação – no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas –, que o uso de PBL permite aos estudantes adquirir novos conhecimentos, capacidades para resolver problemas e habilidades, tornando-os futuros profissionais mais confiantes no mercado de trabalho.

Nessa metodologia, “os alunos ganham conhecimento e competências trabalhando por um longo período para investigar e responder a uma pergunta, problema ou desafio autêntico, envolvente e complexo” (MOTA; ROSA, 2018, p. 271). Segundo o autor Hmelo-Silver (2004), o PBL faz os alunos trabalharem em pequenos grupos de colaboração e aprenderem o que precisam saber para resolver um problema. O professor, nesse contexto, atua como um facilitador para orientar a aprendizagem do aluno por meio do ciclo de aprendizagem descrito. No entanto, o método exige maiores desafios para o docente, conforme apontam Urias e Azeredo (2017). Para os autores, os docentes devem assumir algumas premissas para o bom andamento da metodologia em sala de aula.

Torna-se fundamental ter clareza nas diretrizes do projeto desde o início de sua aplicação, seja nos objetivos e procedimentos até a clareza nos critérios de avaliação dos alunos. Ainda, é fundamental que o docente esteja disponível para resolução de dúvidas em sala de aula, até mesmo, em redes sociais, e aberto a críticas que possam surgir durante o

processo, que pode apresentar elogios ou críticas por parte dos estudantes. Nesse cenário, é fundamental que os docentes estejam flexíveis a situações negativas, com o intuito de transformar suas práticas constantemente (URIAS; AZEREDO, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Esta sessão demonstra todo o processo metodológico realizado neste estudo, bem como o percurso metodológico, o tipo de pesquisa, a abordagem, a população e a amostra, a forma de coleta de dados, a técnica usada para análise e a interpretação dos dados, sendo ela o guia que conduz esse estudo (SOARES; PICOLLI; CASAGRANDE, 2018).

Ao considerar como objetivo a necessidade de avaliar a efetividade da Aprendizagem Baseada em Problemas com estudantes de Graduação, a pesquisa seguiu especificidades que contribuíram para a obtenção de resultados satisfatórios. Nesse contexto, é possível afirmar que ela se enquadra como finalidade descritiva, a considerar a busca por conhecer determinado fenômeno, sua natureza e suas características por meio de observações, registros, análises e correlação de fatos (CERVO; BERVIAN, 2002).

Como estratégia de pesquisa, buscou-se a utilização de Estudo de Caso Único como melhor alternativa, considerando que a PBL apresenta particularidades de acordo com cada projeto, trazendo dificuldades para generalizações.

Os dados obtidos no Estudo de Caso consideraram duas etapas: primeiramente, por meio da “Descrição do Caso”, foram identificadas, junto à docente da disciplina, as estratégias utilizadas na disciplina, buscando compreender como o projeto foi conduzido durante o semestre; posteriormente, por meio de Análise Quantitativa, buscou-se identificar a percepção dos estudantes a respeito do projeto, considerando dimensões específicas da Aprendizagem Baseada em Problemas. Conforme quadro 1.

Quadro 1 - Taxonomia da Pesquisa

Finalidade	Estratégia de Pesquisa	Coleta de Dados	Etapas de Análise
Descritiva	Estudo de Caso na disciplina “Projetos Organizacionais” do curso de Administração.	-	Descrição do Caso
		Survey com questionário estruturado	Análise Quantitativa

Fonte: os autores (2019).

A condução da pesquisa ocorreu entre os meses de maio, junho e julho de 2019, em que foram coletados os dados pertinentes à compreensão do projeto e a percepção dos estudantes sobre o projeto desenvolvido.

No que diz respeito ao questionário aplicado, os dados foram coletados entre os dias 1º e 5º de julho, por meio impresso, composto por questões baseadas em instrumento já validado por Kanet e Barut (2003) contendo quatro dimensões de Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), seguindo escala *Likert* de 5 pontos. O questionário, originalmente com 37 questões, foi ajustado para a realidade temática do caso, apresentando 24 questões.

As principais características da temática envolvendo problemas, a integração interdisciplinar entre conceitos teóricos e práticos e a ênfase no desenvolvimento cognitivo (PÁDUA JÚNIOR *et al.*, 2014), em que, nesse aspecto, demonstram-se as características presentes quanto uso do PBL. Assim, buscou-se identificar as quatro dimensões das variáveis segundo Kanet e Barut (2003), tais como:

(i) CE (Conhecimento específico do tema): CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6;

(ii) CRP (Resolução de Problemas/Capacidade de implementação): CRP1, CRP2, CRP3, CRP4, CRP5, CRP6;

(iii) AM (Aderência ao modelo PBL): AM1, AM2, AM3, AM4, AM5, AM6; e,

(iv) CS (Confiança e Satisfação): CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6.

Ao final da pesquisa, foram obtidas 32 respostas aos questionários distribuídos presencialmente, evidenciando 100% de participação dos estudantes envolvidos na disciplina e no desenvolvimento do projeto. Após a aplicação dos questionários com os estudantes, os dados foram transcritos para o *software* Excel e analisados, estatisticamente, por meio do pacote esta-

tístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) considerando análises descritivas e correlações apresentadas na sessão seguinte.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Como requisito parcial da formação dos acadêmicos na disciplina em Administração, foi ministrada a disciplina de Projetos Organizacionais. As aulas eram mediadas pela docente titular, de modo que sua aplicabilidade se baseava pelo modelo próprio na estruturação de projetos organizacionais, com referência validada por experiências anteriores no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Inicialmente, a docente apresenta um quadro de planejamento das aulas, evidenciando como serão divididos os seminários, de modo que haja prazos estabelecidos para cada etapa das construções elementares, e enaltecendo a importância de um projeto e o quanto carente o mercado provê na ótica de profissionais qualificados na área de gestão de projetos voltados ao gerenciamento das organizações.

Pelo fato de a Universidade de estudo exercer papel de caráter comunitário, empresas se dispõem aos trabalhos conjuntos com os acadêmicos para que sejam feitas propostas de melhorias, modificações e/ou soluções inerentes à empresa designada à matéria, alinhando o campo teórico com a linha prática.

Após a empresa ser escolhida, além das métricas estabelecidas, foram formados grupos de alunos para ministrarem seminários sobre cada tema para a organização.

Os grupos eram formados por grau de afinidade ou proximidade de sala, e seus líderes

(quando havia) também proporcionavam papel independente. Para tanto, vale ressaltar que a composição e indicação respectiva dos membros e ocupações das tarefas, a professora deixava-os com total liberdade de escolha.

Assim, abordam-se as áreas alocadas para, então, no final da disciplina, serem compilados em uma completa proposta de projeto final e suas respectivas descrições das dimensões de seus grupos de estudo focal das áreas do projeto e quantidade numérica na distribuição de alunos.

(i) Localização (5 alunos) - Análise do ambiente atual: adequação ou inadequação da localização atual, análise do ambiente futuro: variáveis de análise. (O que precisa ser levado em consideração quando se escolhe a localização de um empreendimento? Que variáveis levar em consideração quando for escolher a localização para uma indústria e quando for escolher a localização para um comércio?)

(ii) Capacidade de produção - Aspectos técnicos referentes a tamanho e capacidade produtiva do projeto. Capacidade instalada, efetiva e ociosa. (Como estimar a capacidade produtiva e/ou prestação de serviços?)

(iii) Quanto ao *Layout* (5 alunos) - Aspectos técnicos referentes a tamanho e capacidade produtiva do projeto. Capacidade instalada, efetiva e ociosa. (Como estimar a capacidade produtiva e/ou prestação de serviços?)

(iv) Engenharia do projeto (5 alunos) - Aquisição de mercadorias/ escolha de máquinas e equipamentos, tecnologia. Programas de qualidade. (Como escolher mercadorias, máquinas, equipamentos e tecnologia? Quais as ferramentas para a gestão da qualidade?)

(v) Recursos humanos (5 alunos) - O papel dos recursos humanos na obtenção dos resultados. Os recursos humanos no planejamento da empresa. (Como planejar os recursos humanos em um projeto?)

(vi) Ambiental (sustentabilidade legal) (6 alunos) - Os projetos e o meio ambiente. RIMA. EIA. Licenciamento ambiental. (Quais cuidados com relação ao meio ambiente um empresário deve tomar?)

Desse modo, cada área do projeto pode

ser compreendida com cada grupo de alunos que estará disposto a compreender e trabalhar ao norteamento da pergunta-chave sob cada esfera.

No decorrer das aulas, eram abordados os temas (e conceitos) pela professora, justamente para corroborar o alinhamento prático que estaria por vir. Com inícios das aulas às 19h até 20h30, ficavam a cargo da parte explicativa pela professora. Depois das 20h30 até cerca de 22h30, os grupos juntavam-se, discutiam e planejavam as tarefas de desenvolvimento por cada área escolhida. Assim, o planejamento de estudo, desenvolvimento e decorrência do andamento ficavam a cargo de cada grupo independente.

Enquanto as aulas aconteciam, a professora exercia o papel de verificar o andamento de cada proposta de projeto, visando nortear os prazos e ponderar as ideias que surgiam (sempre pensando na viabilidade e possibilidade de execução efetiva a critério futuro da organização em questão) – e, claro, sempre com suporte teórico em busca pela aproximação das áreas de estudo.

Cada grupo se tornava “especialista na subárea” em que ministraria o seminário da aula (sempre na tutela da professora). As apresentações eram embasadas no referencial teórico de estudo na disciplina e ferramentas categorizadas de acordo com os autores explanados ao longo das aulas expositivas. Desse modo, o grau de confiabilidade em face do estudo proporciona melhor alinhamento no tocante às ideias e soluções convergentes à prática.

Após as apresentações, os acadêmicos puderam ser avaliados quanto aos respectivos critérios: clareza e lógica (2,0 pontos), domínio do conhecimento (3,0 pontos), qualidade dos recursos audiovisuais (2,0 pontos), relação teoria-prática/relação com a organização (3,0 pontos). Assim, totalizam a esfera matemática na composição máxima de 10 pontos relacionais. Vale ressaltar que, durante o semestre da disciplina, não houve avaliações em forma de prova. Portanto, as avaliações foram utilizadas de acordo com o cumprimento de prazos nas respectivas etapas de cada grupo responsável por sua ideia na amplitude do projeto.

Por fim, alguns voluntários ficariam na tarefa de juntar todas as seis propostas, tor-

nando um conglomerado de ideias e porções de viabilidade efetiva com a intenção de baixo custo orçamentário pelas ideias projetadas.

Com o projeto completo em mão, os acadêmicos colocaram todas as ideias em uma única apresentação de, aproximadamente, uma hora e meia para os membros da empresa em questão. No ato da apresentação, os gestores gostaram da maioria das ideias propostas, que, certamente – segundo eles – validaram de antemão algumas recomendações para a prática.

## 4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

Para identificar a percepção dos estudantes a respeito do projeto realizado durante a disciplina, foram coletadas opiniões acerca de quatro dimensões caracterizadas por Conhecimento específico do tema (CE), Resolução de Problemas/Capacidade de implementação (CRP), Aderência ao modelo PBL (AM), Confiança e Satisfação (CS), tendo cada dimensão seis questionamentos específicos.

A validação da confiabilidade das opini-

ões foi adquirida por meio da extração do Alfa de *Cronbach* de todas as variáveis. Por apontarem índice de 0,848, os dados foram considerados confiáveis para as análises estatísticas entre todas as variáveis. É válido ressaltar que, devido ao fato de o número de respondentes ser baixo, o estudo inviabiliza análises que relacionam as dimensões entre si, que apontam índices de confiabilidade baixos das dimensões por meio de extração do Alfa de *Cronbach*.

## 4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A primeira dimensão analisada (Conhecimento específico no tema) por meio de estatística descritiva, apresentou percepção moderada à positiva, demonstrando que houve conhecimento adquirido de maneira moderada no projeto, com uma média de 3,48 na dimensão e baixo desvio-padrão, demonstrando certa padronização de opiniões. Ainda, percebeu-se que todas as variáveis apresentaram níveis de percepção semelhantes, transitando suas médias entre 3,06 a 3,72, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Análise Descritiva (CE)

	Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
CE1	1-Até que ponto você ganhou conhecimento em Projetos Organizacionais?	2,00	5,00	3,31	0,74
CE2	2-Até que ponto você compreendeu a importância do foco na localização (física ou virtual) do negócio?	1,00	5,00	3,63	0,98
CE3	3-Até que ponto você teve dificuldade para identificar a capacidade produtiva da organização?	1,00	5,00	3,06	0,98
CE4	4-Até que ponto você compreendeu a importância na escolha de um layout para a empresa?	1,00	5,00	3,72	1,25
CE5	5-Qual seu nível de compreensão quanto ao uso da ferramenta 5W2H (Identificação do problema ao nível de aplicação da solução)	1,00	5,00	3,50	1,55
CE6	6-Qual seu nível de compreensão quanto ao uso da ferramenta de análise SWOT (Forças/fraquezas/ameaças/oportunidades)	1,00	5,00	3,69	1,33
MÉDIA				3,49	1,14

Fonte: dados da Pesquisa (2019).

A segunda dimensão analisada (Resolução de Problemas/Capacidade de implementação) também apontou uma percepção moderada por parte dos respondentes, com uma média de 3,59. Essa realidade demonstra que os estudantes percebem, de maneira moderada, uma evolução em suas capacida-



des de resolver problemas e implementação de ações após o desenvolvimento do projeto. No entanto, de maneira específica, é possível perceber que houve uma aprovação acerca das capacidades em se trabalhar em equipe, exposta de maneira clara na variável CRP6, com média de 4,38 e baixo desvio-padrão, que indica baixa variação de opiniões entre os respondentes, conforme exposto no quadro 3.

Quadro 3 – Análise Descritiva (CRP)

	<b>Questão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	
CRP1	7-Até que ponto você desenvolveu habilidades de resolução de problemas da área do projeto?	1,00	5,00	3,34	0,97	
CRP2	8-Até que ponto você desenvolveu a capacidade de pensar estrategicamente?	1,00	5,00	3,53	0,98	
CRP3	9-Até que ponto você aprimorou suas habilidades de redação voltada aos negócios?	1,00	5,00	3,19	1,03	
CRP4	10-Até que ponto você desenvolveu suas habilidades de apresentação oral?	1,00	5,00	3,16	1,05	
CRP5	11-Até que ponto você conseguiu perceber que conceitos específicos são relevantes para o projeto?	1,00	5,00	3,94	1,13	
CRP6	12-Até que ponto você desenvolveu habilidades no uso de tecnologia da informação para os negócios (por exemplo, softwares de comunicação, apresentações gráficas, planilhas, internet)?	3,00	5,00	4,38	0,79	
				<b>MÉDIA</b>	<b>3,59</b>	<b>0,99</b>

Fonte: dados da Pesquisa (2019).

A terceira dimensão avaliada apontou, assim como as demais, um índice de aprovação moderado pelos estudantes, com média de 3,84. Todas as variáveis apontaram médias entre 3,63 e 4,37 e baixo desvio-padrão, indicando similaridades entre as opiniões dos respondentes. Essa dimensão que buscava compreender a aderência do projeto ao modelo de aprendizagem baseado em projetos demonstrou que não houve opiniões satisfatórias, reforçando resultados vistos nas dimensões anteriores. Percebe-se, por meio das opiniões, que há incentivo ao desenvolvimento de projetos na instituição; no entanto, não há uma percepção positiva acerca do processo de desenvolvimento de projetos pelos alunos, conforme apontado no quadro 4.

Quadro 4 – Análise Descritiva (AM)

	<b>Questão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	
AM1	13-Até que ponto você desenvolveu habilidades para aprender a trabalhar com outras pessoas em equipes?	1,00	5,00	3,84	0,92	
AM2	14-Até que ponto a sua equipe usou elementos de desenvolvimento no decorrer dos projetos (por exemplo: plano de ação)?	2,00	5,00	4,34	0,90	
AM3	15-Até que ponto o trabalho em equipe foi incentivado neste curso?	2,00	5,00	3,97	0,82	
AM4	16-Até que ponto o professor orientou você durante o projeto?	2,00	5,00	3,63	0,83	
AM5	17-Até que ponto você ficou sobrecarregado com o projeto?	1,00	5,00	3,63	1,04	
AM6	18-Até que ponto você se sentiu entediado durante o projeto?	1,00	5,00	3,63	1,04	
				<b>MÉDIA</b>	<b>3,84</b>	<b>0,93</b>

Fonte: dados da Pesquisa (2019).

Por fim, a última dimensão que abordava confiança e satisfação ao projeto segue com o mesmo índice de aprovação das demais dimensões, com média de 3,48 e com desvio-padrão em média de 1,09, indicando certa padronização de opiniões, conforme apresentado no quadro de número 8. Assim, percebe-se que não houve robusta confiança e sentimento de satisfação pelos estudantes no andamento do projeto, que avaliaram essa dimensão de maneira moderada. Quanto às variáveis, percebe-se que o maior índice de aprovação se deu à variável CS6, indicando certo comprometimento ao desenvolvimento do projeto pelos estudantes. No entanto, mesmo apontando maior índice, esta variável ainda se coloca em nível moderado, demonstrando que houve comprometimento moderado com o projeto. Descrito no quadro 5.

Quadro 5 – Análise Descritiva (CS)

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
CS1 19-Até que ponto você foi desafiado a apresentar suas opiniões?	1,00	5,00	3,47	0,98
CS2 20-Até que ponto você assumiu a responsabilidade pelo projeto?	1,00	5,00	3,53	1,08
CS3 21-Até que ponto os membros da sua equipe se comprometeram com o projeto?	1,00	5,00	3,41	1,19
CS4 22-Até que ponto você se desenvolveu de forma autônoma na realização do projeto?	1,00	5,00	3,13	1,31
CS5 23-Até que ponto você teve líderes nas reuniões de grupo?	1,00	5,00	3,50	1,16
CS6 24-Até que ponto você usou anotações das reuniões de grupo durante o projeto?	2,00	5,00	3,84	0,81
		MÉDIA	3,48	1,09

Fonte: dados da Pesquisa (2019).

Após avaliar, de maneira específica, todas as dimensões que indicam a efetividade da Aprendizagem Baseada em Problemas, foi possível constatar que, no caso avaliado, não houve aceitação positiva ao projeto pelos estudantes, mas, sim, uma avaliação moderada. Entre todas as opiniões coletadas, apenas uma variável (CRP6) se colocou de maneira positiva, conforme já apresentado e discutido. Esta realidade deixa claro que o projeto apontou avaliação moderada quanto aos conhecimentos técnicos presentes no projeto, capacidades de resolução de problemas, aderência ao PBL e confiança e satisfação. Considerando esta realidade e as dúvidas a respeito das justificativas que expliquem esta percepção, são apresentadas, a seguir, discussões a respeito das relações entre variáveis por meio de Correlações de Pearson.

#### 4.4 CORRELAÇÃO DE PEARSON

Para compreender melhor as relações entre variáveis que possam explicar a ava-

liação moderada do projeto pelos estudantes, são apresentadas a seguir análises de correlações entre variáveis das dimensões estudadas. Desse modo, apontam-se as relações para cada dimensão.

A primeira dimensão de análise, caracterizada pelos Conhecimentos Específicos, evidenciou fortes índices de correlação com as variáveis de Capacidades de Resolução de Problemas e Implementação, indicando que, quanto mais favoráveis as opiniões a respeito dos conhecimentos adquiridos, maiores eram as capacidades de resolução de problemas e implementação. As outras dimensões também apontaram relações positivas com as variáveis da dimensão de Conhecimentos Específicos; no entanto, não foram tão evidentes quanto esta primeira dimensão sinalizada, conforme apresentado nas tabelas 1 e 2, respectivamente.



Tabela 1- Correlação de CE com CRP e AM

	CRP1	CRP2	CRP3	CRP4	CRP5	CRP6	AM1	AM2	AM3	AM4	AM5	AM6
CE1	,431*	0,253	,430*	0,310	0,178	0,289	,360*	0,270	0,336	,354*	0,074	0,074
CE2	0,311	0,349	,361*	,468**	,445*	,646**	,580**	,408*	0,347	0,179	,493**	,398*
CE3	0,011	-0,036	-0,299	-0,041	-0,228	0,052	0,083	-0,061	0,162	-0,247	-0,292	-0,040
CE4	0,321	0,335	,593**	,452**	,488**	0,305	0,213	-0,226	-0,197	0,205	0,140	0,040
CE5	,419*	0,329	0,264	0,328	,368*	0,132	0,193	0,150	-0,013	0,201	0,201	0,080
CE6	,485**	,353*	0,209	,451**	0,265	,359*	,381*	,415*	0,197	0,066	0,286	0,332

Nota: \*Significativo em 0,10, \*\* significativo em 0,05, \*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Tabela 2 - Correlação de CE com CS

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6
CE1	0,014	,596**	-0,002	-0,108	,488**	0,139
CE2	0,122	,441*	0,191	-0,113	0,057	0,333
CE3	-0,031	0,120	0,005	-0,281	-0,226	0,175
CE4	0,216	,474**	0,166	0,022	,388*	0,051
CE5	,350*	0,300	0,290	-0,032	0,072	0,194
CE6	0,214	,457**	0,246	0,042	-0,083	0,253

Nota: \*Significativo em 0,10,

\*\* significativo em 0,05,

\*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A segunda dimensão, representada pela Capacidade de Resolução de Problemas e Implementação, apontou fortes índices de correlação com as variáveis de Conhecimentos Específicos, resultado já esperado, considerando a análise do quadro anterior. Além desse resultado, as variáveis apresentaram correlações evidentes com duas variáveis de outras dimensões: AM6 (24-Até que ponto você usou anotações das reuniões de grupo durante o projeto?) e CS2 (Até que ponto você conseguiu perceber que conceitos específicos são relevantes para o projeto?). Esta correlação demonstra que o uso de anotações pelo grupo e a percepção dos conceitos tratados no projeto se mostraram intimamente relacionados à capacidade de resolução de problemas do estudante, durante o projeto. Ou seja, existe relação positiva entre as capacidades de resolução de problemas no projeto com a necessidade de anotações das discussões realizadas e a compreensão dos conceitos. Vide tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Correlação de CRP com CE e AM

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	AM1	AM2	AM3	AM4	AM5	AM6
CRP1	,431*	0,311	0,011	0,321	,419*	,485**	,496**	0,229	,579**	0,085	0,196	0,100
CRP2	0,253	0,349	-0,036	0,335	0,329	,353*	,452**	0,042	0,221	-0,025	,422*	,391*
CRP3	,430*	,361*	-0,299	,593**	0,264	0,209	0,304	-0,002	0,045	0,235	0,339	,369*
CRP4	0,310	,468**	-0,041	,452**	0,328	,451**	0,226	-0,059	-0,106	0,032	,439*	,498**
CRP5	0,178	,445*	-0,228	,488**	,368*	0,265	0,238	-0,073	-0,071	0,043	0,116	0,253
CRP6	0,289	,646**	0,052	0,305	0,132	,359*	,569**	0,265	0,266	0,024	0,293	,372*

Nota: \*Significativo em 0,10, \*\* significativo em 0,05, \*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Tabela 4 - Correlação de CRP com CS

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6
CRP1	0,265	,529**	0,239	-0,060	0,100	0,276
CRP2	,535**	0,273	0,251	-0,078	0,296	,433*
CRP3	0,325	,547**	0,331	0,197	,431*	0,269
CRP4	0,270	,494**	0,154	-0,015	0,277	,486**
CRP5	0,287	0,319	0,235	-0,168	0,000	0,200
CRP6	0,181	,401*	0,210	-0,170	0,035	0,296

Nota: \*Significativo em 0,10,

\*\* significativo em 0,05,

\*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A dimensão de Aderência ao PBL também apontou relações evidentes com as variáveis da dimensão de Capacidade de Resolução de Problemas e Implementação, demonstrando que a aderência ao Modelo PBL do projeto do caso existe considerando as capacidades de Resolução de Problemas e Implementação do Projeto. Nesse sentido, percebe-se que a Aprendizagem Baseada em Problemas pode ser explicada pela capacidade dos estudantes em resolver problemas, reforçando, assim, o objetivo da abordagem que tem como intuito a possibilidade de resolver um problema evidente. Essa realidade tende a reforçar o que a teoria já aponta. Vide tabelas 5 e 6.

Tabela 5 - Correlação de AM com CE e CRP

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CRP1	CRP2	CRP3	CRP4	CRP5	CRP6
AM1	,360*	,580**	0,083	0,213	0,193	,381*	,496**	,452**	0,304	0,226	0,238	,569**
AM2	0,270	,408*	-0,061	-0,226	0,150	,415*	0,229	0,042	-0,002	-0,059	-0,073	0,265
AM3	0,336	0,347	0,162	-0,197	-0,013	0,197	,579**	0,221	0,045	-0,106	-0,071	0,266
AM4	,354*	0,179	-0,247	0,205	0,201	0,066	0,085	-0,025	0,235	0,032	0,043	0,024
AM5	0,074	,493**	-0,292	0,140	0,201	0,286	0,196	,422*	0,339	,439*	0,116	0,293
AM6	0,074	,398*	-0,040	0,040	0,080	0,332	0,100	,391*	,369*	,498**	0,253	,372*

Nota: \*Significativo em 0,10, \*\* significativo em 0,05, \*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Tabela 6 – Correlação de AM com CS

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6
AM1	0,191	,380*	0,237	-0,090	0,136	,400*
AM2	-0,224	0,171	0,197	0,071	0,077	0,076
AM3	0,019	0,274	0,179	-0,146	-0,118	0,187
AM4	0,103	0,229	0,257	-0,044	-0,033	0,246
AM5	,493**	0,040	0,284	0,059	0,080	,466**
AM6	,525**	0,126	,389*	0,106	0,080	,620**

Nota: \*Significativo em 0,10,

\*\* significativo em 0,05,

\*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A última dimensão de análise, representada pela Confiança e Satisfação apontou, assim como as demais dimensões, fortes relações com as variáveis da dimensão de Capacidade de Resolução de Problemas e Implementação. Esta realidade aponta que, quanto mais positivas as percepções sobre a resolução de problemas, mais positivas são as percepções de confiança e satisfação à

realização do projeto. Ainda assim, os resultados de correlação demonstram que duas variáveis não apresentam correlações significativas com as variáveis de outras dimensões: as variáveis CS3 (Até que ponto você não ficou sobrecarregado com o projeto?) e CS4 (Até que ponto você não se sentiu entediado durante o projeto?). Essa realidade aponta que a má distribuição de atividades do grupo e a motivação não são intimamente relacionados com a percepção dos conceitos, capacidades de resolução de problemas e aderência ao modelo. No entanto, outras questões relacionadas à confiança no projeto, como desenvolvimento de autonomia, percepção da importância dos conceitos para o desenvolvimento do projeto, presença de desafio e possibilidade de assumir responsabilidades, tendem a estar mais relacionadas com as dimensões do PBL. Conforme tabelas 7 e 8.

Tabela 7 - Correlação de CS com CE e CRP

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CRP1	CRP2	CRP3	CRP4	CRP5	CRP6
CS1	0,014	0,122	-0,031	0,216	,350*	0,214	0,265	,535**	0,325	0,270	0,287	0,181
CS2	,596**	,441*	0,120	,474**	0,300	,457**	,529**	0,273	,547**	,494**	0,319	,401*
CS3	-0,002	0,191	0,005	0,166	0,290	0,246	0,239	0,251	0,331	0,154	0,235	0,210
CS4	-0,108	-0,113	-0,281	0,022	-0,032	0,042	-0,060	-0,078	0,197	-0,015	-0,168	-0,170
CS5	,488**	0,057	-0,226	,388*	0,072	-0,083	0,100	0,296	,431*	0,277	0,000	0,035
CS6	0,139	0,333	0,175	0,051	0,194	0,253	0,276	,433*	0,269	,486**	0,200	0,296

Nota: \*Significativo em 0,10, \*\* significativo em 0,05, \*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Tabela 8 - Correlação de CS com AM

	AM1	AM2	AM3	AM4	AM5	AM6
CS1	0,191	-0,224	0,019	0,103	,493**	,525**
CS2	,380*	0,171	0,274	0,229	0,040	0,126
CS3	0,237	0,197	0,179	0,257	0,284	,389*
CS4	-0,090	0,071	-0,146	-0,044	0,059	0,106
CS5	0,136	0,077	-0,118	-0,033	0,080	0,080
CS6	,400*	0,076	0,187	0,246	,466**	,620**

Nota: \*Significativo em 0,10,

\*\* significativo em 0,05,

\*\*\* significativo em 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme os dados apresentados e discutidos, é possível perceber que as variáveis da dimensão de Capacidade de Resolução de Problemas e Implementação apresentam maiores índices de correlação com as variáveis das demais dimensões. Essa realidade identificada reforça a importância da resolução de problemas como fator chave à motivação dos estudantes no desenvolvimento do projeto, às capacidades de absorver conceitos importantes à disciplina e à aderência ao modelo da Aprendizagem Baseada em Problemas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação de todos os dados e discussão, é possível encontrar evidências que atendam ao objetivo deste estudo, em avaliar a efetividade da metodologia PBL como estratégia de ensino. Os dados apontaram que houve uma percepção moderada dos estudantes a respeito do projeto executado na disciplina de Projetos Organizacionais. Ela, que contava com uma metodologia de desenvolvimento de projetos que resolvessem problemas específicos de uma organização, não demonstrou total

aprovação pelos estudantes que apresentaram percepção moderada para a compreensão dos conceitos da disciplina, capacidade de resolução de problemas e implementação, aderência ao modelo PBL, confiança e satisfação. Dessa forma, percebeu-se que a estratégia não foi efetiva, considerando a percepção do estudante.

Ainda, ao relacionar as dimensões por meio de correlação das variáveis, foi possível perceber que a capacidade de resolução de problemas e implantação, é um fator significativo na percepção geral da metodologia PBL, reforçando, assim, a importância dos problemas na prática desta metodologia de ensino. Dessa forma, a Capacidade de Resolução de Problemas é um norteador da eficácia do projeto, e sua avaliação foi moderada pelos estudantes. Logo, pode-se supor que o projeto do caso analisado apresenta problemas em sua construção metodológica, não estando totalmente claro aos estudantes na identificação das problemáticas e na capacidade de suas resoluções.

Dessa maneira, este estudo apresenta contribuições tanto para o campo científico como para as práticas de ensino. Como contribuição ao campo científico, o estudo validou um instrumento de pesquisa que pode vir a ser replicado em outras pesquisas acerca do PBL. Ainda, a pesquisa trouxe evidências da importância de dimensões específicas do modelo proposto por Kanet e Barut (2003). A respeito das contribuições às práticas de ensino, o estudo evidenciou que a realização do PBL como estratégia de ensino não garante total compreensão do conteúdo, bem como do desenvolvimento do estudante em esferas específicas. Da mesma maneira, a realização de projetos como alternativa de ensino em meio a práticas tradicionais não garante boa avaliação dos estudantes, podendo ser, assim, como as práticas tradicionais, avaliada de maneira negativa ou moderada.

Essa é uma constatação, considerando os dados obtidos referentes às percepções das dimensões e as relações das variáveis. No entanto, tendo a clareza de que este estudo trouxe evidências da falta de efetividade do PBL

como estratégia de ensino, cabe a sugestão de realização de estudos futuros que explorem as causas da efetividade e não efetividade dessa metodologia em disciplinas de graduação. Cabe, ainda, a sugestão de replicar este mesmo estudo em outras realidades com o objetivo de garantir uma generalização de resultados para além do aqui apresentado, que contém suas particularidades e limitações quanto ao volume de respondentes e avaliação de caso único.

## REFERÊNCIAS

- BARBER, W.; KING, S.; BUCHANAN, S. Problem Based Learning and Authentic Assessment in Digital Pedagogy: Embracing the Role of Collaborative Communities. **Electronic Journal of E-Learning**, v. 13, n. 2, p. 59-67, 2015.
- BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011.
- CARBOGIM, F. D. C. *et al.* Teaching critical thinking skills through problem based learning. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 26, n. 4, 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DIESEL, A.; BALDEZ, A. L. S.; MARTINS, S. N. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. **Revista Thema**, v. 14, n. 1, p. 268-288, 2017.
- DUTRA, H. S. *et al.* Utilização da visita técnica no ensino de administração em enfermagem. **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**, v. 9, 2018.
- ESCRIVÃO, E.; RIBEIRO, L. R. C. Inovando no ensino de administração: uma experiência com a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL). **Cadernos EBAPE. BR**, p. 1-9, 2008.

- FALCÃO, R. F. *et al.* Novas Metodologias de Ensino? O Discurso do Sujeito Coletivo de uma Turma de Administração. **Revista Alcançe**, v. 24, n. 3, p. 445-459, 2017.
- FREZATTI, F.; MARTINS, D. B. PBL ou PBLs: a Customização do Mecanismo de Aprendizagem Baseada em Problemas na Educação Contábil. **Revista de Graduação USP**, v. 1, n. 1, p. 25-34, 2016.
- GOMES, R. M.; BRITO, E.; VARELA, A. Intervenção na formação no ensino superior: A aprendizagem baseada em problemas (PBL). **Interações**, v. 12, n. 42, p. 44-57, 2016.
- HAWES, J. M. Teaching is not telling: the case method as a form of interactive learning. **Journal for Advancement of Marketing Education**, v. 5, p. 47-54, winter. 2004.
- HERZER, M *et al.* Avaliação da utilização de metodologias ativas no ensino superior: estudo de caso na disciplina de gestão da produção aplicada. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 2, 2016.
- HMELO-SILVER, C. E. Problem-based learning: What and how do students learn?. **Educational psychology review**, v. 16, n. 3, p. 235-266, 2004.
- HUANG, C.; LIN, C. Flipping business education: Transformative use of team-based learning in human resource management classrooms. **Journal of Educational LE**, v. 20, n. 1, 2017.
- KANET, J. J.; BARUT, M. Problem-Based Learning for Production and Operations Management. **Decision Sciences Journal of Innovative Education**, v. 1, n. 1, p. 99-118, 2003.
- LE, H.; JANSSEN, J.; WUBBELS, Theo. Práticas de aprendizagem colaborativa: professor e aluno percebem obstáculos para a colaboração efetiva do aluno. **Cambridge Journal of Education**, v. 48, n. 1, p. 103-122, 2018.
- LOYENS, S. M. *et al.* Problem-based learning as a facilitator of conceptual change. **Learning and Instruction**, v. 38, p. 34-42, 2015.
- MORÁN, J. Mudando a educação com metodologias ativas. **Coleção Mídias Contemporâneas**. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens, v. 2, n. 1, p. 15-33, 2015.
- MOTA, A. R.; ROSA, C. T. W. Ensaio sobre metodologias ativas: reflexões e propostas. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 25, n. 2, p. 261-276, 2018.
- PÁDUA JÚNIOR, F. P. D. P. *et al.* Avaliação da percepção de discentes e docentes sobre novas tecnologias de ensino em cursos de graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 2, p. 295-321, 2014.
- PAIVA, M. R. F. *et al.* Metodologias ativas de ensino-aprendizagem: revisão integrativa. **SANARE-Revista de Políticas Públicas**, v. 15, n. 2, 2016.
- RODRIGUES, L. *et al.* METODOLOGIAS ATIVAS: SALA DE AULA INVERTIDA-UM NOVO JEITO DE APRENDER. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 4, n. 1, 2019.
- SOARES, M. A.; ARAÚJO, A. M. P. Aplicação do Método de Ensino Problem Based Learning (PBL) no Curso de Ciências Contábeis: Um Estudo Empírico. *In*: CONGRESSO ANPCONT, 2., 2008, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Anpcont, 2008.
- SOARES, S. V. *et al.* Aprendizagem baseada em problemas para os cursos de ciências contábeis: desafios e oportunidades de sua adoção. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 1, p. 65-97, 2019.
- SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASA-GRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

SOUZA, D. V. O uso de problemas matemáticos no Ensino Superior sob o viés da Aprendizagem Baseada em Problemas. **Revista de Educação Matemática**, v. 16, n. 22, p. 270-283, 2019.

SOUZAI, E. F. D.; SILVAI, A. G.; SILVAI, A. I. L. F. Metodologias ativas na graduação em enfermagem: um enfoque na atenção ao idoso. **Rev Bras Enferm**, v. 71, n. 2, p. 976-80, 2018.

URIAS, G. M. P. C.; DE AZEREDO, L. A. S.. Metodologias ativas nas aulas de administração financeira: alternativa ao método tradicional de ensino para o despertar da motivação intrínseca e o desenvolvimento da autonomia. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 39, 2017.

VIEIRA, A. *et al.* O estado da arte das práticas de gamificação no processo de ensino e aprendizagem no ensino superior. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 4, n. 1, p. 5-23, 2018.

YEW, E. HJ; GOH, K. Problem-based learning: an overview of its process and impact on learning. **Health Professions Education**, v. 2, n. 2, p. 75-79, 2016.



## ARTIGOS

**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE ESTOQUE E DE DEMANDA POR MEIO DE POSSÍVEIS CENÁRIOS: PROPOSTA DE UM MODELO MENTAL EM SIMULAÇÃO ARENA ®****ANALYSIS OF STRATEGIES IN INVENTORY AND MANAGEMENT DEMAND THROUGH POSSIBLE SCENARIOS: PROPOSAL OF A MENTAL MODEL IN ARENA SIMULATION**

## RESUMO

**Roberto Ramos de Morais**  
**1125656@mackenzie.br**

*Doutorando em administração de empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre em Engenharia de Produção. Professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie e Na Faculdade de Tecnologia do Centro Paula Souza. São Paulo - SP - BR.*

**Roberto Giro Moori**  
**rgmoori@uol.com.br**

*Pós-doutorado em Administração pela University of Bath, Inglaterra (2003) e em Logística e Engenharia da Informação pela Tokyo University of Marine Science and Technology, Japão (2010). Professor titular da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo - SP - BR.*

**Roberto Gardesani**  
**roberto.gardesani@mackenzie.br**

*Pós-Doutorado em Administração na área de Gestão da Logística Reversa influenciada pela Política Nacional de Resíduos Sólidos. Doutor e Mestre em Administração de Empresas. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo - SP - BR.*

O objetivo deste estudo foi explorar a importância dos conhecimentos teóricos e práticos para o desenvolvimento de um modelo para gestão de estoque e sua simulação. Utilizando-se do aplicativo ARENA ®, foram gerados conhecimentos para serem direcionados para aplicação em operações empresariais. Com os resultados, concluiu-se de um lado, na modelagem, que foi essencial conhecer teorias que deram sustentação para descrever os limites e os comportamentos do sistema por meio de parâmetros de entrada; de outro, as análises podem ser difíceis de interpretação como relações de causa-efeito, especialmente, em descobrir se os resultados foram efeitos das inter-relações entre as variáveis ou da aleatoriedade do sistema modelado.

**Palavras-chave:** software de simulação ARENA ®; gestão da cadeia de suprimentos; alinhamento estratégico; gestão de estoques; gestão da demanda.

## ABSTRACT

The aim of this study was to explore the importance of theoretical and practical knowledge for the development of a model for inventory management and its simulation. Using the ARENA ® application, knowledge was generated to be directed to application in business operations. With the results, it was concluded: on the one hand, in modeling, it was essential to know theories that gave support to describe the limits and behavior of the system through input parameters; on the other hand, the analyzes can be difficult to be interpreted as cause-effect relationships, especially in disco-



vering whether the results were effects of the interrelationships between the variables or of the randomness of the modeled system.

**Keywords:** ARENA ® simulation software; supply chain management; strategic alignment. inventory management; demand management.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de estoques tem sido uma das preocupações centrais das atividades comerciais e industriais em **razão de seu impacto no desempenho** econômico da empresa, seja pelos custos da operação, seja pelos riscos de falta de produtos que afetem o atendimento aos clientes. A ideia de considerar excesso de estoques como sinônimo de desperdício tem conduzido as empresas a promover maior eficiência dos estoques, buscando a otimização em seu dimensionamento. Nesse sentido, técnicas administrativas como produção enxuta, *just-in-time*, uso de tecnologias da informação e de modelos dinâmicos de simulações digitais têm sido utilizados para operar sistemas gerenciais por pessoas preocupadas com as consequências de suas ações (PIDD, 1998). Richmond (1994) considera o uso da dinâmica de sistemas, como ferramenta de modelagem e simulação, fundamental para qualquer processo de pensamento sistêmico. Embora os modelos mentais sejam ocultos, os modelos de dinâmica de sistemas como ferramentas de pensamento são explícitos e se baseiam na percepção do mundo real, como salienta o criador da técnica, Forrester (1961).

O mundo real, contextualizado por um mercado global, em que 90% da demanda não é totalmente atendida por fornecedores locais, levando, assim, à internacionalização da cadeia de suprimentos (BOWERSOX *et al.*, 2014), tem levado as unidades de negócios independentes das empresas a se unirem por um vínculo fraco com base em transações individuais, ou seja, a cada manifestação de necessidade, procede-se uma compra, em vez de se buscar um contrato de médio a longo prazo. As operações

de negócios tradicionais são impulsionadas por uma série de transações independentes, sem ser amortecida pelo estoque de produtos.

Conforme Coase (1937), autor seminal do tema, em artigo que deu origem à economia dos custos de transação pela visão tradicional dos economistas, o fornecimento é ajustado pela demanda e a produção pelo consumo, de uma maneira automática, elástica e responsiva, sendo, dessa forma, que a direção dos recursos é diretamente dependente do mecanismo de preços. Mas, pela visão da economia dos custos de transação, a estrutura é outra:

Fora da empresa, os movimentos dos preços dirigem a produção, que é coordenada por meio de uma série de transações de câmbio no mercado. Dentro de uma empresa, essas transações de mercado são eliminadas e, no lugar da complicada estrutura de mercado com transações de troca, é substituído pelo empresário-coordenador, que dirige a produção (COASE, 1937, p. 388, tradução nossa).

No âmago da alavancagem operacional, tem surgido a gestão da cadeia de suprimentos, por meio da colaboração e do compartilhamento de informação (CAO; ZHANG, 2011), em que o recebimento de produtos ocorre em lugar, tempo e quantidade adequados e fluxo contínuo entre os parceiros da cadeia para reduzir o tempo de permanência dos estoques.

Todavia, em um ambiente de turbulência competitiva, afetada por megatendências como a globalização e as exigências, cada vez maiores, por maior grau de personalização de produto, a importância da simulação torna-se evidente (MOURTZIS; DOUKAS; BERNIDAKI, 2014). Nesse sentido, a matemática e os algoritmos ostentam, cada vez mais, influência nos negócios empresariais. Entretanto, certos problemas de gestão são muito complexos para serem resolvidos com matemática pura ou incluem elementos aleatórios ou situações de riscos que desafiam uma solução matemática gráfica.

Nesses casos, pode-se construir um modelo de problema baseado no mundo real e em uma abordagem de tentativas e erros, chegando-se a uma solução razoável (MIYAGUI, 2004). A simulação é uma maneira de modelar a essência de uma atividade ou sistema, de modo que podem ser feitas experiências para avaliar o comportamento do sistema ou o efeito ao longo do tempo. Não é uma técnica de otimização (como a programação linear, por exemplo), mas permite-se enfrentar problemas bastante complexos ou impróprios para a matemática comum.

As simulações eram feitas manualmente, mas, com o avanço da tecnologia, a maioria dos problemas reais de negócios é desenvolvida em computadores. Nenhuma tentativa é usada para imitar a realidade em todos os aspectos, somente as variáveis adequadas e mais representativas do problema em estudo são incluídas. Exemplificando, ao simular um modelo de gerenciamento de estoque, podem-se obter indicações de relações causais entre nível de estoques e custos de transação.

Diante do exposto, estabeleceu-se como problema de pesquisa responder à seguinte questão: é possível desenvolver aplicativos em simulação de planejamento de operações sem conhecimentos prévios de teorias de gestão? O objetivo geral deste estudo foi explorar a importância dos conhecimentos teóricos e práticos para o desenvolvimento de um modelo para gestão de estoque e sua simulação. O objetivo específico, via pesquisa, foi o de explorar os caminhos na área da administração: da teoria para as práticas gerenciais e vice-versa, de tal modo, aproximar academia e mercado.

Quanto às delimitações do estudo, as principais foram: a) a escolha da técnica de simulação de modelagem de eventos discretos, dado que a maioria dos processos observados no mundo é constituído de mudanças contínuas; b) a aplicação da simulação em uma cadeia de suprimentos, hipotética, composta de três segmentos: recebimento de materiais, processamento e armazenagem e; c) a utilização de exemplos de autores como Altiock e Melamed

(2007) e Kelton, Sadowski e Sturrock (2004) para explorar o objeto do estudo.

O estudo está estruturado da seguinte maneira: após a introdução, é descrito o referencial teórico que dá apoio à modelagem da simulação. Na seção 3, desenvolve-se a simulação da dinâmica de materiais em estoques, em seguida, os resultados e a análise da simulação. Por fim, são descritas a experimentação e a análise de novos modelos; as conclusões e as sugestões para prosseguimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 NATUREZA E MÉTODOS DE PREVISÃO DA DEMANDA DE MATERIAIS

A previsão dos níveis de demanda é vital para a empresa como um todo, à medida que proporciona a entrada básica para o planejamento e controle de todas as áreas funcionais, entre as quais estão logística, marketing, produção e finanças. Os níveis de demanda e os momentos, que ocorrem, afetam, fundamentalmente, as estruturas produtivas, as necessidades financeiras e as estratégias dos negócios.

Quanto à natureza, segundo Ballou (2006), a previsão de demanda abrange situações:

- a) espacial como a localização de armazéns, determinar o balanceamento dos estoques ao longo da rede logística e alocar, geograficamente, os recursos de transportes;
- b) temporal como resultado do crescimento ou decréscimo nas taxas de vendas, sazonalidade do padrão de demanda e flutuações gerais causadas por um sem-número de fatores. Apesar das dificuldades, muitas empresas não têm alternativa, portanto devem fazer previsões;
- c) irregularidade determinada pela intermitência, em função do baixo volume geral e da incerteza. Um dos principais motivos que levam à ne-

cessidade da existência de estoques é a incerteza sobre o comportamento da demanda (MORAIS, 2015);

- d) regularidade em que os padrões de demanda podem ser divididos em componentes de tendência, sazonais ou aleatórios;
- e) independência, neste caso, a demanda é gerada por meio de muitos clientes, a maioria dos quais faz compras individuais de apenas uma fração do volume total, distribuído pela empresa. Quando se tem demanda independente, os procedimentos de previsão estatística proporcionam bons resultados. A maior parte dos modelos de previsão em curto prazo tem base em condições de demanda independente e aleatória;
- f) dependência em que a demanda deriva das exigências especificadas em programas de produção, os padrões da demanda dependentes são altamente influenciados e não aleatórios. A previsão de necessidades por meio da demanda dependente resulta em previsões perfeitas, uma vez que a demanda do produto final é conhecida antecipadamente e com exatidão.

Quanto aos métodos, segundo Ballou (2006), a previsão de demanda é dividida em três categorias:

- a) qualitativos são aqueles que recorrem a julgamento, intuição, pesquisas ou técnicas comparativas a fim de produzir estimativas quantitativas sobre o futuro. As informações relativas aos fatores que afetam a previsão são tipicamente não quantitativas, flexíveis e subjetivas. A natureza não científica desses métodos torna difícil sua padronização ou mesmo a validação de sua exatidão, especialmente, quando se utiliza da teoria fundamentada, que é mais aberta à análise dos dados (EASTERBY-SMITH; THORPE;

- LOWE, 1999). Há, porém, ocasiões em que esses métodos são todo o arsenal de que se dispõe para prever o sucesso de novos produtos, mudanças de políticas de governo, ou o impacto de uma nova tecnologia. Deve-se optar por eles, preferencialmente, em previsões de médio a longo alcance;
- b) projeção histórica quando se dispõe de um número razoável de dados históricos e a tendência e as variações sazonais nas séries de tempo são estáveis e bem definidas, pois a projeção desses dados, no futuro, pode representar uma maneira eficiente de previsão em curto prazo. A premissa básica é que o padrão de tempo futuro será uma repetição do passado, pelo menos, em sua maior parte. A natureza quantitativa das séries de tempo incentiva o uso de modelos matemáticos estatísticos como principais fontes de previsão e;
- c) causais, quando a premissa básica dos métodos causais de previsão é derivada dos valores de variáveis independentes. Por isso, ao identificar uma boa relação, por exemplo, entre preço e consumo, a informação pode ser usada para prever necessidades com eficácia (BOWERSOX et al., 2014). Os modelos causais surgem em uma variedade de formatos, tais como, estatísticos, no caso de modelos de regressão e econométricos; e descritivos, como ocorrem nos modelos de entrada e saída, ciclo de vida e simulação em computador.

Na prática, não existe um modelo único de previsão capaz de ser melhor em todas as situações. Em lugar disso, uma combinação de vários modelos pode transformar-se em previsões mais estáveis e de maior exatidão. Os métodos de previsão funcionam melhor quando a demanda não apresenta grande variabilidade.

Para Ballou (2006), embora algumas diretrizes já tenham sido apresentadas para tratar o caso da demanda incerta, a previsão colaborativa vem sendo sugerida como uma abordagem aperfeiçoada do problema, especialmente no planejamento dos processos de negócio. Sem colaboração, cada empresa planeja o nível de demanda de seus próprios clientes, tanto individual, quanto coletivamente. O resultado é um estoque especulativo baseado na antecipação à demanda prevista independentemente, resultando em um ciclo interminável de excesso e falta de estoque (BOWERSOX *et al.*, 2014). A previsão colaborativa utiliza-se das entradas de múltiplos participantes, sejam eles de áreas funcionais variadas de uma só empresa (marketing, operações, logística, financeiro, compras, etc.) sejam dos vários membros de uma cadeia de suprimentos.

Empresas cujas estratégias são voltadas para coordenação de previsões, nos múltiplos níveis da cadeia de suprimentos, geralmente, no seu cerne, existem preocupações com a gestão da distorção da demanda e amplificação de variância relacionada ao efeito chicote (SHOCKLEY; FETTER, 2015).

Compradores ou pessoal do marketing podem estar mais perto do cliente final e ter, por isso mesmo, o melhor ‘sentimento’ da demanda final. Por outro lado, os vendedores e as pessoas do setor de compras podem estar atentos à escassez nos suprimentos ou às limitações de capacidade que restringem a demanda ou afetam o preço do produto, que, por sua vez, afetam os preços e os níveis de demanda do produto. O pessoal do transporte ou os transportadores podem ter a capacidade de prever prazos de entrega de modo a favorecer os serviços aos clientes e o nível das vendas.

Outra alternativa de previsão é a busca incessante da flexibilidade e da resposta rápida (VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2009). As vendas de alguns produtos e serviços são tão imprevisíveis que a utilização dos tipos de métodos de previsão até aqui descritos dá como resultado tamanho potencial de erro de previsão que os tornam impraticáveis. Padrões de

demanda irregular são um exemplo disso, daí a necessidade de alternativas. O reconhecimento de que não há previsão melhor do que esperar até que a demanda dos clientes se materialize é uma base para realizar, apropriadamente, a demanda. Se os processos de cadeia de suprimentos podem ser flexibilizados e passar a reagir, com rapidez, às necessidades da demanda, a necessidade de previsão é pequena. Todavia, acrescenta Sawhney (2013), a flexibilidade da força de trabalho não translada, automaticamente, para o melhor desempenho da empresa.

Quando surge uma defasagem de tempo em relação ao suprimento, a previsão serve para estabelecer os níveis de produção, as compras e os estoques necessários para que os suprimentos estejam disponíveis quando ocorrer a demanda. Alterar a natureza da cadeia de suprimentos de maneira que os processos possam reagir com flexibilidade e eficiência às necessidades específicas de cada cliente, além de fazer tudo isso, instantaneamente, torna a previsão desnecessária.

Empresas situadas à montante da cadeia, tipicamente, têm melhores informações sobre o de suas instalações e potencial capacidade de entregar quaisquer pedidos no futuro imediato (ALTUG; MUHARREMOGLU, 2011). Não obstante, em ambiente em que a demanda é altamente imprevisível, abordagens alternativas devem ser exploradas. Contudo, em muitos casos em que a demanda é ‘regular’, suprir uma demanda prevista, continua sendo a alternativa preferencial.

## 2.2 DINÂMICA DOS MATERIAIS EM ESTOQUES

O gerenciamento de estoque envolve riscos que variam de acordo com a posição da empresa na cadeia de suprimentos. Para um fabricante, o risco do estoque é de longo prazo, que se inicia com a compra da matéria-prima e dos componentes, produtos em processo e termina com o produto acabado colocados em depósitos da empresa ou em consignação em instalações de clientes (BOWERSOX *et al.*, 2014). Uma

gestão de estoques, eficiente, necessita de análises para verificar o sincronismo do fluxo de entrada e saída de produtos, giro ou excesso, e determinar níveis adequados dos estoques. Uma simulação poderia ser usada para responder a questões do tipo ‘o que aconteceria se?’ (FREITAS FILHO, 2008). Adicionalmente, poderia incluir medidas de desempenho como percentual de itens em pedidos pendentes, percentual de pedidos atendidos por inteiro e percentual de itens atendidos por abastecimento cruzado por meio de locais secundários.

Segundo Ballou (2006), o gerenciamento de estoques desenvolve-se em torno de duas filosofias básicas:

- a) a filosofia de puxar materiais considera os estoques independentes. Exemplo, um armazém independe de todos os outros pontos de estoques do canal de distribuição. Prever a demanda e determinar as quantidades de reposição são tarefas realizadas, que se leva em consideração apenas as condições locais. Nenhuma atenção direta se presta ao efeito que as quantidades de reposição, com seus níveis e momentos particulares, terão sobre as economias da fábrica de origem. Contudo, esta filosofia exerce um controle preciso sobre a produção os níveis de estoques em cada local. Nesse caso, o *kanban* (traduzido normalmente como cartão) é um subsistema de controle de produção e de estoque em empresas que adotam princípios da manufatura enxuta. A filosofia de puxar é especialmente utilizada em nível do varejo em que mais de 60% dos bens duráveis e quase 40% dos bens de consumo estão sob programas de reposição. A filosofia de puxar, reconhece a impossibilidade de controlar o estoque, de tal modo, determinar, com exatidão, a demanda e os prazos de entrega. Dois métodos de controle de estoque representam os fundamentos da maior

parte das filosofias de puxar materiais com padrões de demanda perpétuos. São eles: o método do ponto de pedido e o método de revisão periódica. Sistemas práticos de controles podem ter base em qualquer um desses métodos, ou em uma combinação dos dois e;

- b) a filosofia de empurrar materiais, as decisões sobre cada estoque são adotadas independentemente, o momento e os tamanhos dos pedidos de reposição não são necessariamente bem coordenados com os tamanhos dos lotes de produção, quantidades econômicas de compras ou volumes mínimos de pedidos. Da mesma forma que a filosofia de puxar considera difícil controlar níveis de estoque porque o material é empurrado para dentro do processo de fabricação pelo planejamento das necessidades de materiais (MRP), que é um documento de planejamento, não uma ferramenta de controle (BLACK, 1998).

Os níveis dos estoques são estabelecidos coletivamente ao longo do conjunto do sistema de armazenagem. Normalmente, a filosofia de empurrar é usada quando as economias de escala de compra ou de produção suplantam os benefícios dos níveis mínimos de estoques coletivos conseguidos pela filosofia de puxar. Além disso, os estoques podem ser gerenciados de forma centralizada a fim de conseguir um melhor controle geral, economias de produção e compras podem ser usadas para ditar os níveis de estoques visando reduzir os custos, e a previsão pode ser feita por demanda agregada e, então, rateada entre todos os pontos de estoque para melhorar desempenho e custos.

O reabastecimento colaborativo é uma filosofia híbrida de puxar e empurrar (BALLOU, 2006). Nesse caso, os membros do canal representantes das fontes de abastecimentos e dos pontos de estoques determinam, em conjunto, as quantidades e o momento do reabastecimento. A finalidade é dinamizar o fluxo de produtos ao longo da cadeia de suprimentos (BOWER-SOX *et al.*, 2014).



No gerenciamento simples de estoques, por exemplo, quando a disponibilidade de um item específico diminui para um nível determinado, ele é automaticamente solicitado por um computador. Obviamente, não se trata de uma situação estratégica (HALL, 2004), dado que ele é consequência da estratégia, previamente estabelecida e adotada pela empresa.

### 3 SIMULAÇÃO DA DINÂMICA DE MATERIAIS EM ESTOQUES

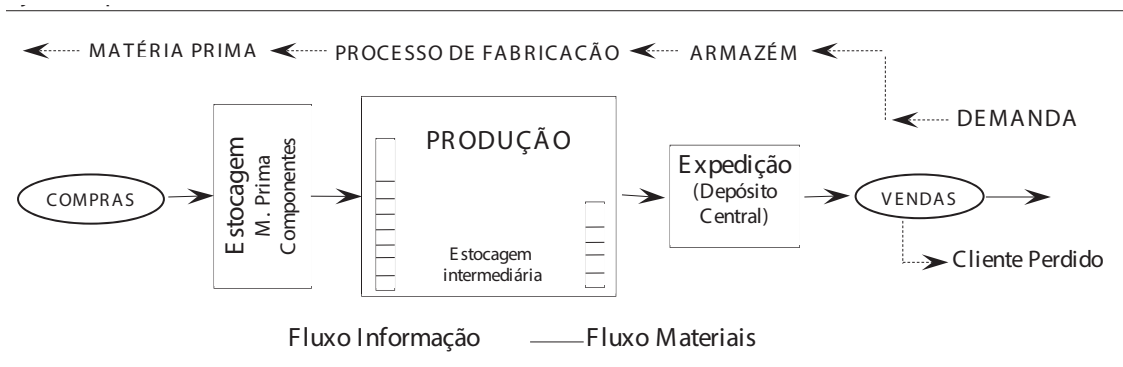
#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para simular o modelo, utilizou-se do exemplo de modelo genérico descrito em Altiok e Melamed (2007), complementado com detalhes sobre os processos para facilitar o entendimento da modelagem, como são descritos a seguir. No caso, tratou-se de uma empresa fictícia de manufatura. Na área comercial, são desenvolvidas atividades de natureza administrativas como recebimentos de pedidos, marketing, vendas, contabilidade e finanças. Na área da fábrica, são desenvolvidas atividades, como expedição, manutenção, estocagem de produtos acabados e a manufatura.

Portanto, a empresa tem dois fluxos que percorrem a cadeia bem definidos: um de informação (no sentido da jusante para a montante), e outro de materiais (no sentido do montante para a jusante), como se pode observar na planta baixa, mostrada na figura 1.

Figura 1 - A movimentação dos produtos na cadeia

de suprimentos (montante para a jusante) e de informação (jusante para montante)



Fonte: adaptado de Prado (2014).

A empresa tem definido as estratégias de negócio, de modo a atender aos clientes com produtos de baixo custo, rapidez de entrega e qualidade, maiores do que os concorrentes. Nesse sentido, as tecnologias de informação e os processos produtivos têm sido de constante inovação para auxiliar no compartilhamento de informações e balanceamento das capacidades e demandas.

#### 3.2 O PROCESSO DO CICLO LOGÍSTICO DO PEDIDO DE COMPRA

Os passos no ciclo logístico total do pedido são:

- o cliente realiza o contato com a área comercial na aquisição do produto, por meio da colocação do pedido. Uma série de análises ocorre em paralelo; existe o contato com o sistema de planejamento e controle da produção para verificar a disponibilidade do produto na expedição, em estoques, backlogs ou programas de produção e com o sistema financeiro para verificar a situação de crédito do cliente. Isso gera informações capazes de recusar, renegociar ou aceitar o pedido. Uma vez aceitas as condições de crédito e prazo de entrega, o sistema de gerenciamento de pedido aloca um código ao pedido do cliente e transmite-o, por meio eletrônico, para a fábrica para o atendimento da solicitação do pedido;



- b) na fábrica, o pedido do produto é reanalisado, especialmente, com relação ao prazo de entrega. Será imediata, se há produto disponível na área de estocagem. Esse produto é encaminhado à expedição para posterior faturamento.

Havendo produto em estoque, mas está comprometido com *backlogs* ou não há produtos em estoques, o pedido, então, entra em programação, cuja restrição maior é a capacidade máxima produtiva.

### 3.3 O ALINHAMENTO DA GESTÃO DE ESTOQUE E DA DEMANDA

Para o desenvolvimento do modelo de simulação, a área de fabricação mostrada na figura 1 foi dividida em três segmentos: o primeiro, recebimento da matéria prima para a fabricação; o segundo, o processo de fabricação; o terceiro, a armazenagem do produto fabricado.

A dinâmica da fabricação se inicia com a alimentação da matéria-prima ao processo de fabricação cujas unidades produzidas são disponibilizadas em um armazém. Os produtos armazenados são demandados pelos clientes por meio de pedidos de compras. Pedidos não atendidos pela disponibilidade de produto no armazém representam perdas de negócios.

A fabricação opera da seguinte maneira:

- a) a matéria-prima em armazenagem é sempre suficiente, visto que o processo de fabricação nunca para;
- b) o processamento da produção é realizado em lotes de cinco unidades, e os lotes acabados são colocados no armazém;
- c) o tempo de processamento do lote é uniformemente distribuído entre 10 e 20 minutos;
- d) o processo de produção sofre falhas aleatórias de manutenção, que podem ocorrer a qualquer tempo;
- e) os tempos entre falhas são exponencialmente distribuídos com uma média de 200 minutos e;
- f) os tempos de reparos são normalmente

distribuídos, com uma média de 90 minutos e um desvio padrão de 45 minutos;

O armazém opera da seguinte forma: as operações de depósito implementam a política de controle de estoque (Mínimo  $[r]$ , Máximo  $[R]$ ), em que:

- a) o armazém tem uma capacidade máxima  $(R) = 500$  unidades;
- b) o processo de produção para quando o estoque no armazém atinge o nível máximo  $(R)$ ;
- c) em razão disso, o processo de produção permanece inativo até que o nível estoque reduza para ponto de estoque mínimo  $(r) = 150$  unidades;
- d) neste ponto de ressuprimentos, o processo de produção é reiniciado até que o nível de estoque do armazém atinja o nível máximo  $(R) = 500$  unidades.

Ainda, os tempos de chegada entre clientes sucessivos são, uniformemente, distribuídos entre 3 a 7 horas, e os tamanhos de demanda individual são distribuídos uniformemente entre 50 e 100 unidades e a chegada do cliente. O estoque é imediatamente verificado, e, se houver estoque disponível, essa demanda é prontamente satisfeita. De outra forma, a parcela não satisfeita da demanda é perdida.

As medidas de desempenho do sistema de interesse são:

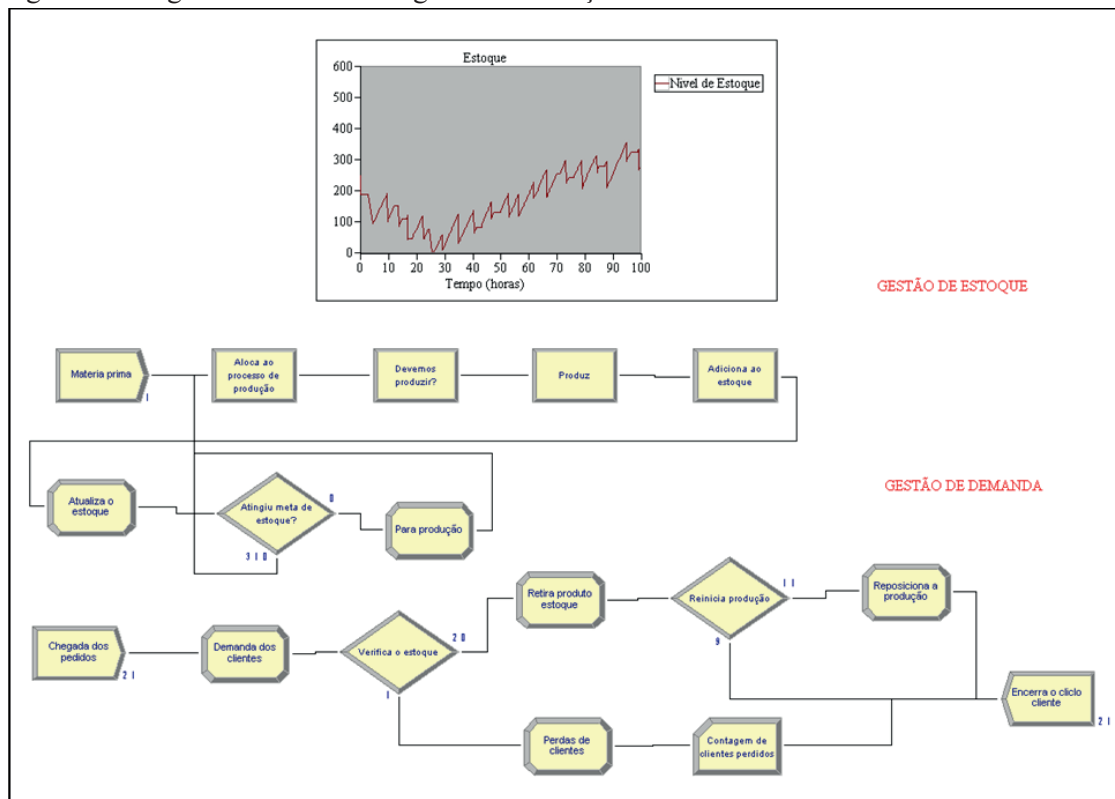
- a) utilização do processo;
- b) probabilidade de paralisação do processo;
- c) nível de estoque médio do depósito;
- d) porcentagem de clientes cuja procura não é totalmente satisfeita à chegada ao armazém e;
- e) tamanho médio das demandas perdidas dos clientes no armazém, uma vez que as demandas não estão totalmente satisfeitas.

### 3.4 DIAGRAMA DA LÓGICA DO CONTROLE DA SIMULAÇÃO

**Para simular** o modelo de gestão de estoque, segundo o processo logístico descrito nos tópicos de 3.1 a 3.3, desenvolveu-se um

aplicativo denominado sistema de simulação em alinhamento estratégico (Si<sup>2</sup>AE), utilizando do software ARENA ® Simulation da Rockwell System. O diagrama de bloco que mostra a lógica de controle do modelo para simulação é mostrado na figura 2.

Figura 2 - Diagrama de bloco da lógica de simulação



Fonte: Altiok e Melamed (2007) e Schoolin (2009).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DA SIMULAÇÃO

A tabela 1 exibe os resultados para uma execução de simulação de 1.000.000 de minutos de duração (um pouco menos de 2 anos).

Tabela 1 - Resultado da simulação

USER SPECIFIED				
TALLY	Average	Half Width	Minimum	Maximum
Avg Amount Lost per Customer	25.854	1.551	0.027	91.053
TIME PERSISTENT				
Production On	1.000	(insufficient)	0	1.000
Stock on Hand	103.520	10.582	0	462.740
VARIABLE				
Inventory	103.520	10.582	0	462.74
Production	1.000	(insufficient)	0	1.000
Target Stock	500.000	(insufficient)	500.000	500.000

OUTPUT	Value			
Lost Percentage	0.2198			
FREQUENCIES				
PROCESS STATES	Number Obs	Average Time	Standard Percent	Restricted Percent
BUSY	3.367	3.4046	68.78	69
FAILED	3.367	1.5454	31.22	31

Nota: Os resultados obtidos com a simulação são praticamente os mesmos que os obtidos pelas fontes

Fonte: Altiok e Melamed (2007).

Em relação ao desempenho do modelo de simulação, observa-se pela tabela 1:

#### 4.1 NA SEÇÃO *TALLY* (CONTAGEM)

A quantidade média de vendas perdidas por falta do produto, por cliente, foi de 25,85 unidades. O valor obtido do semi-intervalo de confiança dado por  $h$  (Half-width), foi de 1,55. Considerando que, comumente, busquem intervalos de confiança para os quais o valor de  $h$  seja menor ou igual a 10% da média amostral, logo o valor obtido de  $h = 1,55$  satisfaz a meta planejada, denotando que a amostra foi suficiente para garantir a obtenção de um intervalo de confiança aceitável de 95%.

#### 4.2 NA SEÇÃO *TIME PERSISTENT* (TEMPO DE DURAÇÃO DA SIMULAÇÃO)

A fabricação de produtos, em nenhum momento, parou por falta de materiais. No entanto, a disponibilidade de estoque foi de cerca de 103 unidades, bem abaixo do nível de reposição que era de 150 unidades.

#### 4.3 NA SEÇÃO *OUTPUT* (SAÍDA)

A quantidade de unidades de produtos demandadas e perdida por falta do produto no armazém foi de 21,98%, deixando os clientes parcialmente satisfeitos ou não satisfeitos.

#### 4.4 NA SEÇÃO *FREQUENCES* (FREQUÊNCIAS)

O processo de fabricação, o tempo médio de atividade e de inatividade foram 69,0% (ocupado) e 31% (ocioso), respectivamente.

Portanto, por meio dos dados gerados, mostrados na tabela 1, outras análises podem ser realizadas à medida que aumentam as necessidades e as complexidades da administração do negócio. Como ilustração, duas maneiras de simulação de cenários, para auxiliar processos decisórios, são vistas a seguir.

### 5 EXPERIMENTAÇÃO E ANÁLISES DE NOVOS MODELOS

A seguir foram construídos cenários para responder a questões do tipo: ‘o que aconteceria se?’ de duas maneiras diferentes. A primeira, por meio da entrada dos dados no próprio modelo de simulação. A segunda, mediante o uso do recurso ‘*Process Analyser*’, disponível no menu principal (guias) na tela inicial do software ARENA®, em que pudesse realizar, simultaneamente, simulações de vários cenários.

#### 5.1 UTILIZANDO-SE DA ALTERAÇÃO DOS DADOS DE ENTRADA. NESSE CASO, FORAM SIMULADOS DOIS CENÁRIOS.

**Estratégia 1** - É possível modificar o sistema de simulação para reduzir perdas de vendas

por falta de produtos no estoque para um nível aceitável?

Observa-se que a porcentagem média, de 25,85%, de falta de produtos que ocasiona perda de cliente é alta. Uma decisão gerencial é reduzir essa porcentagem de falta de produto. Em estoque orientado para o cliente, sistemas como o que está em consideração, uma maneira de aumentar a porcentagem de atendimento é aumentar o nível de estoque disponível. Nesse caso, pode-se alcançar essa meta de duas formas.

A primeira é modificar o sistema de simulação original, mostrado na figura 2, investindo em inovações para reduzir as atividades de manutenção, que aumentará o tempo do processo de fabricação. Segundo Eroglu e Hofer (2014), o aumento da inovação em intensidade tecnologia industrial aumenta o efeito do estoque enxuto sobre o desempenho, enquanto a intensidade competitiva tem o efeito oposto.

Assim, realizando-se uma nova simulação, em que o tempo médio de reparo é reduzido para 70 minutos com um desvio-padrão de 45 minutos (ao invés de 90 minutos com desvio padrão de 45 minutos) mostra que a porcentagem média de falta de produtos, passa de 25,85% para, aproximadamente, 21,31%, o que representa uma melhoria de cerca de 18% nas atividades de manutenção. A porcentagem de demandas, parcial ou totalmente, insatisfeitas reduz significativamente de 21,98% para 12,14%. Esta redução representa uma melhoria de mais de 44% na porcentagem de demanda, parcial ou totalmente, satisfeita.

**Estratégia 2** – O que acontece se aumentar a porcentagem de demanda totalmente

satisfeita por meio do aumento do nível de ressuprimento do estoque.

Observa-se, nesse caso, que o nível de estoque atingiria o nível de ressuprimento mais cedo, e a produção, da mesma forma, também seria retomada mais cedo, diminuindo, assim, a chance de um déficit de estoque. É realizada uma nova simulação, duplicando-se o nível de ressuprimento de 150 para 300 unidades. Nesse novo cenário, a porcentagem de perdas por falta de produto (21,98%) não produziu efeito (21,98%).

A justificativa desse resultado se deve ao fato de que o estoque estava abaixo do nível de ressuprimento e, conseqüentemente, o processo de produção estava ocupado de qualquer maneira. Essa análise leva a concluir que uma melhoria significativa na porcentagem de atendimento pode ser obtida apenas melhorando o processo de produção, em vez de modificar a política de ressuprimento de estoque, dado que, segundo Chao, Chen e Wang (2008), as decisões de ressuprimento são limitadas pelo fluxo de caixa, que é atualizado periodicamente, após as compras e vendas em cada período.

## 5.2 UTILIZANDO DO RECURSO ‘PROCESS ANALYSER’ – SIMULAÇÃO SIMULTÂNEA DE VÁRIOS CENÁRIOS

**Estratégia** – É possível reduzir perdas de vendas alterando o tamanho do lote, ponto de reposição e estoque alvo (*target inventory level*)? Reduzir estoques, evitar perdas?

Tabela 2 - Simulações de cinco cenários

Cenários	Controle			Resposta		
	Tamanho do lote	Ponto Reposição	Estoque alvo	Total Perdas	Perdas	Estoque
1	5	100	500	189	2	436
2	10	100	400	0	0	191
3	10	100	300	0	0	170
4	10	100	200	0	0	129
5	5	100	500	189	2	436

Fonte: Altiok e Melamed (2007).

Percebe-se que lote de cinco unidades leva a perdas, enquanto lotes de 10 unidades, com diversos cenários de estoque alvo, não apresentam perdas e apresentam níveis de estoque mais baixos.

## 6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

Ao longo do caminho deste estudo, da definição do problema, referencial teórico, modelagem, simulação e análise dos resultados, permitiu-se concluir que, de um lado, na modelagem, é essencial conhecer teorias para descrever os limites e comportamentos do sistema por meio de seus parâmetros de entrada; de outro, os resultados da simulação podem ser difíceis de ser interpretados, especialmente, em descobrir se os resultados são efeitos das inter-relações entre as variáveis do sistema ou da aleatoriedade do sistema. Colocando de outro modo, se nenhuma teoria existe, o modelo não é viável, e o sistema não é controlável.

As implicações para as práticas gerenciais e para a geração de conhecimento de cunho acadêmico-científico são:

### 6.1 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICAS GERENCIAIS

Os pedidos de venda, normalmente, representam um comprometimento contratual por parte do cliente. Entretanto, dependendo do negócio em que uma empresa esteja, esse comprometimento pode não ser tão firme. Os clientes podem mudar de ideia daquilo que necessitam, mesmo depois de ter feito seus pedidos. Eles podem requerer uma quantidade maior ou menor de um item específico ou mudar a data necessária para a entrega do material. Como apresentado nos resultados dos cenários simulados, flexibilidade e serviço ao cliente são fatores competitivos importantes, já que clientes podem alterar seus pedidos de acordo com as mudanças de necessidades, tornando a gestão da carteira de pedidos complexa e dinâmica.

Diferentes tipos de empresas têm seu

próprio perfil em termos de variedade de pedidos firmes, já em carteira e pedidos previstos, mas ainda não confirmados. Uma empresa que trabalha contra pedido, como uma gráfica comercial, tende a ter maior visibilidade de seus pedidos firmes ao longo do tempo, em relação àquelas que produzem para estoque, como um fabricante de bens de consumo duráveis. Empresas que trabalham totalmente sob encomenda não compram a maioria de suas matérias-primas até que recebam um pedido firme do cliente. Outras não só podem arriscar a comprar materiais, como também não podem estabelecer meios para contratação de mão-de-obra ou equipamentos. Há algumas empresas que têm pouca certeza a respeito dos seus pedidos, no momento em que tomam a maioria de suas decisões. Por exemplo, as editoras de jornais distribuem seus exemplares às bancas em um sistema de consignação; isto é, a demanda real só lhe é evidente ao final do dia, quando podem calcular quantos jornais foram realmente vendidos.

O administrador precisa saber relacionar fatos e encorajar-se a resolver problemas. O administrador, ao ter uma melhor compreensão sobre o fenômeno, tem mais facilidade para entender os conceitos de outras disciplinas envolvidas que levam à solução do problema. A maioria dos processos observados é constituída de mudanças contínuas. Nesse sentido, a simulação pode ser usada para ajustar parâmetros-chave como mudanças em processos produtivos, descontos, baixa produtividade e outros fatores para balancear, corretamente, o nível de estoque com a demanda.

### 6.2 IMPLICAÇÕES DE CUNHO ACADÊMICO E CIENTÍFICO

A maioria das simulações de computador acomoda incerteza, incorporando distribuição de probabilidades ao modelo de negócio. As distribuições serão de um tipo estatístico conhecido, se adequado (por exemplo, normal, uniforme, de Poisson), ou serão derivadas de dados reais (empíricos). Uma vez que as variá-

veis de atividades são estruturadas ao modelo, números aleatórios são usados para simular atividades e tempos.

Utilizando-se simulações em computadores, os analistas podem condensar anos de operações hipotéticas em minutos. Isso lhes permite fazer experiências com várias alternativas de decisões com pouco ou nenhum risco. Nesse contexto, o profissional de logística pode prover suas próprias previsões e realizar experimentos para tomar decisões mais seguras, em atividades como controle de estoque, programação de embarques, planejamento de carregamento de armazéns e semelhantes.

As ferramentas de simulação têm sido utilizadas, com frequência crescente, para estudar interações internas de sistemas complexos, experimentar novos projetos ou procedimentos antes de implementá-las, identificar variáveis mais importante de um sistema e adquirir maior conhecimento sobre o processo de desenvolvimento do modelo para a melhoria do sistema. Hipóteses de como e por que certos fenômenos ocorrem podem ser avaliados por meio da compressão ou expansão do tempo, de tal modo a acelerar ou a retardar o experimento e, assim, obter indicações sobre o comportamento e a natureza do fenômeno.

Os softwares de simulação têm sofrido melhoria contínua, permitindo que as simulações sejam realizadas em tempo cada vez mais rápida. A pesquisa demonstrou que o uso de simulação para análise de estratégias de gestão de estoques e auxílio à tomada de decisão é eficiente e, com o avanço descrito no parágrafo anterior, abre um campo para os acadêmicos de desenvolvimento de novas ferramentas, aproximando-os das empresas.

Nesse sentido, são sugeridos para prosseguimento: a) aprofundar a simulação de modelos para estudos reais em contexto de cadeia de suprimentos; b) estender as análises para fatores como custos e qualidade; c) mensurar impactos de desempenho financeiro da cadeia produtiva.

Quanto às limitações do método da simulação, as principais foram o número reduzido de pessoas com habilidades em estatística e

programação de computadores. Nos cursos de administração, enquanto a estatística é considerada disciplina básica, a programação é considerada eletiva. Em alguns cursos tecnológicos em Logística e em Engenharia de Produção, há a disciplina de simulação, com o intuito de que os alunos dominem esta ferramenta de auxílio à tomada de decisão. Na China, o ensino de programação é uma tendência que se faz a partir dos 3 anos de idade (HAPPY CODE, 2017). Nos Estados Unidos, existem movimentos para que o ensino de programação seja obrigatório em escolas de ensino médio (OLHAR DIGITAL, 2015). No Brasil, há iniciativas de ensino de robótica e programação a alunos de 3 a 6 anos (PERALTA, 2015).

Por fim, espera-se que uma interação entre o mundo da geração do conhecimento e o mundo das práticas gerenciais da produção e dos negócios contribua para avanços de conhecimentos que levam às inovações industriais ou sociais, políticas internas empresariais ou que alimentem as agendas de políticas públicas de cunho trabalhistas ou sociais.

## REFERÊNCIAS

- ALTIOK, T.; MELAMED, B. **Simulation Modeling and Analysis with ARENA**. USA: Elsevier, 2007.
- ALTUG, M. S.; MUHARREMOGLU, A. Inventory Management with Advance Supply Information. **International Journal Production Economics**, v. 129, p. 302-313, 2011.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J. *et al.* **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.



- CHAO, X.; CHEN, J.; WANG, S. Dynamic Inventory Management with Cash Flow Constraints. China: **Naval Research Logistics**, v. 55, p. 758-768, 2008.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EROGLU, C.; HOFER, C. The Effects of Environmental Dynamism on Return to Inventory Leannes. USA: **Journal of Operations Management**, v. 32, p. 347-356, 2014.
- RESTER, J. **Industrial Dynamics**. Cambridge: MIT press, 1961.
- FREITAS FILHO, P. J. **Introdução à Modelagem e Simulação de Sistemas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2008.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.
- HAPPY CODE. **Aulas de Programação para Crianças é uma Tendência na China**. Disponível em: <http://www.happycode.com.br/aulas-de-programacao-para-criancas-e-tendencia-de-ensino-na-china/>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- KELTON, W. D.; SADOWSKI, R. P.; STURROCK, D. T. **Simulation with ARENA**. USA: McGraw-Hill Series, 2004.
- MIYAGUI, P. E. **Introdução a Simulação Discreta**. São Paulo: EPUSP – Mecatrônica. Apostila, 2004.
- MORAIS, R. R. **Logística empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- MOURTZIS, D.; DOUKAS, M.; BERNIDAKI, D. Simulation in Manufacturing: Review and challenges. USA: **ScienceDirect**. Procedia CIRP 25, p. 213-229, 2014.
- OLHAR DIGITAL. **Ensino de Programação Pode se Tornar Obrigatório em Escolas dos EUA**. Disponível em: <http://olhardigital.uol.com.br/noticia/projeto-propoe-que-ensino-de-programacao-seja-obrigatorio-em-escolas-americanas/52075>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- PERALTA, D. Há Alfabetização Científica e Tecnológica. **Metrópole**, São Paulo, p. A15, 2 nov. 2015.
- PIDD, M. **Modelagem Empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- PRADO, D. S. **Usando o ARENA em Simulação**. 5. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014. v. 3.
- RICHMOND, B. Systems Thinking/System Dynamics: let's just get on with it. USA: **System Dynamics Review**, v. 10, n. 2/3, p. 135-157, 1994.
- SAWHNEY, R. Implementing Labor Flexibility: A Missing Link Between Acquired Labor Flexibility and Plant Performance. **Journal of Operations Management**, v. 31, p. 98-108, 2013.
- SHOCKLEY, J.; FETTER, G. Distribution Co-operation and Multi-level Inventory Management Performance: Na industry analysis and simulation. **Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 21, p. 51-63, 2015.
- SCHOOLIN8. **Tutorial ARENA (5/12)**. 2009. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FMu5kJhFm7Q>. Acesso em: 26 maio 2017.
- VACHON, S.; HALLEY, A.; BEAULIEU, M. Aligning Competitive Priorities in the Supply Chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 4, p. 322-340, 2009.

## ARTIGOS

### AS METODOLOGIAS ATIVAS NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES E DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA UAST/UFRPE

### ACTIVE METHODOLOGIES IN THE PERCEPTION OF TEACHERS AND DISCENTS OF THE MANAGEMENT AND ECONOMY COURSE AT UAST / UFRPE

## RESUMO

Este estudo objetiva analisar a percepção dos docentes e discentes acerca das metodologias ativas utilizadas nos cursos de Administração e Economia da Unidade Acadêmica de Serra Talhada - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UAST/UFRPE). Ele foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica (Base *Scielo*) e híbrida, mediante utilização de dois questionários *on-line*, estruturados em 16 perguntas, contendo uma amostra com 15 docentes respondentes, e outro com 12 perguntas, contendo uma amostra de 93 discentes respondentes, dos cursos estudados. Dessa forma, é possível verificar que, majoritariamente, existem professores formados em Administração, com 2 a 19 anos de atuação, e em ambas as atuações, existem aqueles que conhecem as metodologias ativas, mas entendem que elas ainda não são facilmente compreendidas pelos discentes. Os estudos dirigidos, sala de aula invertida, seminários e debates são provenientes de interesse dos docentes e apontados como os métodos que mais contribuem para a aprendizagem individual e coletiva, principalmente, pela dificuldade em disciplinas com predominância em cálculos.

**Renan Silva Ferreira**  
[renansilvaferreirax@gmail.com](mailto:renansilvaferreirax@gmail.com)  
*Mestre em Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural. Docente da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Serra Talhada - PE - BR.*

**Maria Rickaely Andrade**  
[rickaelyandrade10@gmail.com](mailto:rickaelyandrade10@gmail.com)  
*Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Serra Talhada - PE - BR.*

**Palavras-chave:** metodologias ativas; docentes; discentes; administração; economia.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the perception of professors and students about the active methodologies used in the Administration and Economics courses of the Academic Unit of Serra Talhada - Federal Rural University of Pernambuco (UAST / UFRPE). It was conducted through a bibliographic research (Base Scielo)

and hybrid, through the use of two online questionnaires, structured with 16 questions, containing a sample with 15 respondent professors, and another with 12 questions, containing a sample of 93 respondent students, from the courses studied. Thus, it is possible to verify, for the most part, there are professors with a degree in Administration, with 2 to 19 years of experience, and both, there are those who know about the active methodologies, but understand that they are not yet easily understood by the students. The directed studies, inverted classroom, seminars and debates come from the interest of the professors and are pointed out as the methods that most contribute to the individual and collective learning, mainly, by the difficulty in disciplines with predominance in calculations.

**Keywords:** active methodologies; teachers; students; management; economic.

## 1 INTRODUÇÃO

Os diferentes métodos educacionais utilizados para promover uma melhor aprendizagem dos estudantes têm sido postos bastante em prática atualmente, isso ocorre devido à procura por estratégias que busquem meios para melhor fixação do conteúdo. Assim, as metodologias ativas são ferramentas que visam promover a autonomia e a participação dos estudantes de forma integral, aplicadas a partir da realidade de cada instituição de ensino e adaptadas às diferentes formas individuais ou coletivas de conhecimento.

O estudo em questão pretende analisar a percepção dos métodos utilizados pelos docentes em seus planos de aula, bem como a percepção dos discentes sobre as táticas utilizadas pelos seus professores e professoras, nos cursos de Administração e Economia da Unidade Acadêmica de Serra Talhada; além disso, irá refletir sobre os procedimentos que proporcionam maior nível de aprendizado, na garantia do ensino público, gratuito, de qualidade e na redução das dificuldades encontradas nesse

processo. Estudo esse que se evidencia como relevante, pois aborda uma percepção de um período atípico e também auxilia na construção de ciclos de controle e avaliação de perspectivas futuras desses feedbacks para novos planejamentos, interesses e compreensões didáticas, entendendo como se dão as aplicações dessas estratégias gradativamente, especialmente por meio do auxílio das tecnologias, contribuindo, assim, para o melhor desempenho da comunidade acadêmica e relacionamento com a sociedade mediante a sua atuação.

Dessa forma, os métodos a serem investigados serão as duas percepções acerca das metodologias ativas que se configuram como uma nova maneira de transmissão e construção do conhecimento, fazendo os estudantes protagonistas de sua própria aprendizagem, seja ela individual, seja geral.

Nessa perspectiva, o objetivo do presente estudo é analisar a percepção dos discentes e docentes sobre as metodologias ativas utilizadas nos cursos de Administração e Economia da Unidade Acadêmica de Serra Talhada – Universidade Federal Rural de Pernambuco (UAST/UFRPE).

Nos próximos tópicos, será abordada a revisão da literatura sobre as metodologias ativas e sua aplicação. Em seguida, serão discorridos os procedimentos metodológicos de natureza híbrida, do tipo exploratória e descritiva com a aplicação de questionários para os atores envolvidos; logo após, será apresentada a análise dos resultados e a discussão e, por conseguinte, as considerações finais do trabalho e as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A expansão das universidades adaptadas à nova era digital vem transformando a maneira de participação dos docentes e discentes no ensino e aprendizagem. A classe universitária enfrenta mudanças com salas de aulas cada vez maiores e diversificadas, demandas do governo, e do mercado de trabalho que espera profissionais com força de trabalho imediata. Dessa

forma, a tecnologia precisa trabalhar para os docentes e discentes de forma a absorver, ao máximo, seus benefícios (BATES, 2017).

A mudança cultural no ambiente escolar será maciça quando a sala de aula tradicional centrada na figura do professor, como único detentor do conhecimento, passar a ser um ambiente mais inovador, flexível e focado na aprendizagem do aluno. E, nesse novo ambiente, o professor se torna mais importante, pois a tecnologia possibilita mais liberdade e flexibilidade, aumentando a eficiência de sua prática pedagógica em sua área de ensino (PEREIRA, 2017).

Drucker (2000 apud MASETTO, 2004, p. 200): “afirma que, nos próximos cinquenta anos, as escolas e as universidades sofrerão mudanças e inovações mais drásticas que nos seus últimos trezentos anos, quando se organizaram em torno da mídia impressa”. As novas tecnologias têm gerado novas demandas sociais, exigindo das instituições de ensino respostas cada vez mais inovadoras.

As tecnologias possibilitam um ambiente participativo entre ensinar e aprender, possibilitando uma comunicação mais aberta, podendo ser elaborada individualmente ou em grupo. “É importante educar para a autonomia, para que cada um encontre o seu próprio ritmo de aprendizagem e, ao mesmo tempo, é importante educar para a cooperação, para aprender em grupo, para intercambiar ideias, participar de projetos, realizar pesquisas em conjunto.” (MORAN, 1998, p. 125).

Nesse cenário, as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), que designam um conjunto de diferentes mídias, proporcionaram importantes mudanças na educação. Atualmente, a discussão não é mais se deve ou não utilizar a tecnologia como ferramenta educacional, pois é uma realidade, já que se debate a utilização de forma eficiente e proveitosa dessas ferramentas (LOBO; MAIA, 2015).

No entanto, o professor necessita ficar atento se a utilização das tecnologias está ocorrendo de forma a proporcionar integração, e não como forma de distração ou fuga, ma-

JORITARIAMENTE, a tendência é para a dispersão rápida, diante de tantas conexões possíveis de busca. O que, na perspectiva do aluno, torna-se mais atraente acessar, de forma rápida, coisas novas do que comparar e analisar seus pontos de convergência e divergência. Moran (1998, p. 126) diz que: “Aprender é passar da incerteza a uma certeza provisória que dá lugar a novas descobertas e a novas sínteses”.

Um dos eixos das mudanças na educação passa pela transformação da educação em um processo de comunicação autêntica, aberta, entre professores e alunos, principalmente, mas também incluindo administradores e a comunidade. Só aprendemos profundamente dentro de um contexto comunicacional participativo, interativo, vivencial (MORAN, 1998, p. 125).

No cenário de transformação que o sistema educacional vem passando, Masetto (2004) defende a substituição de metodologias tradicionais assentadas em aulas expositivas, por metodologias pautadas no estímulo de o aluno buscar e entender suas formas de aprendizagem. Substituindo a figura do professor que ministra aulas, para o mediador pedagógico, que fomenta o diálogo de forma acessível e encoraja os alunos a serem mais participativos nas aulas.

À medida que as metodologias ativas ganham força de implementação no sistema educacional, este passa a exigir dos docentes outras posturas quanto à aprendizagem em sala de aula, já que contribui com a formação dos profissionais que irão atuar na nova Sociedade do Conhecimento<sup>1</sup>. Logo, é necessário, por parte dos docentes, desenvolver práticas de criticidade mediante tantas informações, pensamento próprio e apresentá-las aos alunos juntamente com posicionamento de outros autores (MASETTO, 2009).

1 De forma condensada, é pautada na valorização do direito de acesso à informação, às tecnologias de informação e comunicação e à educação de forma igualitária (DZIEKANIAK; ROVER, 2013).

O processo de aprendizagem da nova Sociedade do Conhecimento, segundo Masetto (2009, p. 7) está pautado nas seguintes perguntas que os docentes devem-se questionar antes de elaborar suas metodologias de ensino:

O que meu aluno do 3º semestre do curso de graduação em administração precisa aprender nesta ou naquela disciplina para que se forme um profissional conforme definido pelo Projeto Político Pedagógico do curso? Como fazer para que meu aluno descubra a relevância e a importância da matéria que estou lecionando e se envolva com seu processo de aprendizagem? Como fazer para que o aluno venha estudar para aprender e não só para tirar uma nota?

Para Dewey (1959 apud BACICH, 2018, p. 17): “Não podemos dizer que ensinamos algo se ninguém aprendeu, assim como não podemos dizer que vendemos se ninguém comprou”. Então, podemos distinguir duas maneiras de análise para “ensinar”, mesmo que o professor tenha transmitido todos os conteúdos previstos no seu plano de ensino, se os alunos não aprenderam, na perspectiva de Dewey, ele não ensinou. Para o autor, o ensino está centralizado na aprendizagem do aluno, que não deve permanecer de forma receptora passiva (BACICH, 2018).

Quanto aos alunos do ensino superior, a maioria são jovens que ainda estão desenvolvendo autoconhecimento, entendendo a atuação da profissão escolhida, posição política e descobrindo sua rede de socialização com colegas de curso ou, até mesmo, de trabalho. Desse modo, é fundamental um professor que os oriente na realização de uma formação profissional competente, que estejam abertos ao diálogo, e os estimule no desenvolvimento de uma carreira de sucesso (MASETTO, 2009).

Sendo que “[...] não é possível oferecer a mesma aula a todos, porque as pessoas são diferentes em diferentes aspectos, aprendem em ritmos, tempos e formas diferentes, aumenta

ainda mais a necessidade de aprofundar o olhar para as metodologias ativas” (BACICH, 2018, p. 4). Logo, é necessário um olhar atento a essas especificidades nas formas de aprendizagem, para garantir que todos realmente aprendam.

Diante desse cenário, é fundamental a discussão sobre o uso das metodologias ativas. Esse conjunto de novas práticas ativas de ensino surgiram no século XX, oferecendo maior liberdade e autonomia, tornando o aluno protagonista de sua própria aprendizagem. Diferente do modelo passivo em que o professor é o protagonista da aprendizagem e o aluno, o receptor. Freire (1996) destaca que tanto o professor, quanto o aluno são transformados no processo de ação educativa e aprendem, ao mesmo, tempo que ensinam.

A aprendizagem de forma ativa tem o objetivo de incentivar diversos processos cognitivos do aluno, sua interação com os colegas de sala e a aproximação com problemas reais do cotidiano. Dessa forma, “pode-se afirmar que aprender de forma ativa envolve a atitude e a capacidade mental do aluno em buscar, processar, entender, pensar, elaborar e anunciar, de modo personalizado, o que aprendeu” (FERRARINI; SAHEB; TORRES, 2019 p. 5). Existem diversas estratégias para atingir o modelo ativo de aprendizagem, sendo as principais, apresentadas a seguir.

Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) - *Problem Based Learning (PBL)*, segundo Pereira (2017), foram desenvolvidas, inicialmente, para o curso de Medicina na década de 1960. Nessa metodologia, o professor assume a posição de orientador, e os alunos serão investigadores/pesquisadores, divididos em pequenos grupos. São apresentados aos alunos problemas os quais deverão estudar e apresentar os resultados encontrados. “O professor é o facilitador do processo de aprendizado, do trabalho em grupo e da comunicação entre alunos” (FERRARINI, SAHEB, TORRES, 2019, p. 12).

Aprendizagem baseada em Projetos (ABP) - *Project-Based Learning (PBL)*, para Pereira (2017), possui a finalidade de estimular



os alunos a fazer indagações e buscar as resoluções por meio do gerenciamento de tempo, definição de objetivos, assumindo responsabilidades e gerindo a autoavaliação. Assim, essa metodologia incorporada às tecnologias digitais atuais e próprias do século XXI modificam os modelos de estudo, otimizando o tempo e as formas de processar e buscar soluções para os problemas estudados (FERRARINI; SAHEB; TORRES, 2019).

Aprendizagem baseada em Games e Gamificação - *Game-Based Learning (GBL)*, segundo Pereira (2017), essa metodologia é baseada na aprendizagem por jogos, em que se deduzem regras e manipulam-se sistemas complexos. São utilizados para melhorar a capacidade de raciocínio dos alunos em sala de aula.

Estudo de caso selecionado para esta pesquisa é uma metodologia que apresenta casos reais, como forma de preparar os alunos para buscar soluções de problemas do cotidiano. Envolve capacidades de interpretação, análise, elaboração de argumentos e podem ser beneficiadas por meio do uso das tecnologias. O professor é o mediador dos debates, elaborando estudos teóricos e estratégias, e ao aluno cabe organizar seus argumentos para os debates em sala (FERRARINI; SAHEB; TORRES, 2019).

Avaliação por Pares - *Peer Instruction* criada na Universidade de Harvard (EUA), para o curso/disciplina de física introdutória no final dos anos 1990. Essa metodologia busca, por meio da aplicação de questionários, fomentar os debates em sala, entre outros aspectos e nuances teóricas que ajudariam a contextualizar tal método. Geralmente, para esse método, são necessárias salas de aulas com acesso à internet e com equipamento de projeções (FERRARINI; SAHEB; TORRES, 2019).

Sala de Aula Invertida - *Flipped Classroom*, na perspectiva de Pereira (2017) nessa metodologia, o aluno assume o papel de protagonista de sua aprendizagem de forma bem mais acentuada, e as atividades são or-

ganizadas em presenciais e a distância. Esse modelo, segundo Valente (2014), é utilizado no *blended learning* no qual os alunos têm acesso ao conteúdo antes do início das aulas, sendo a aula o lugar de debates e aplicação das metodologias ABP's, GBL, estudo de casos e possibilita maximizar os pontos positivos do ensino presencial e da EaD. E para Ferrarini; Saheb e Torres (2019) não se configuram como metodologias ativas, pois apenas invertem o modelo tradicional de aulas, já que o professor deixa de dar aulas presenciais para ensinar por videoaulas, sendo, ainda, o detentor do conhecimento e os alunos, receptores.

Pode-se concluir que a sala de aula invertida, na forma apresentada, é uma metodologia tradicional, a qual se inverteu a técnica relativa aos papéis do professor e dos alunos, apenas, ao beneficiar-se das possibilidades das tecnologias digitais, o que é muito distante do conceito de metodologia e de aprendizagem ativa, embora seja um avanço considerável, pois passa a focar a aprendizagem do aluno nos momentos presenciais com o professor e não o ensino (FERRARINI; SAHEB; TORRES, 2019, p. 21).

Para Pereira (2017, p. 8), “a aprendizagem ativa não é a cura para todos os problemas educacionais”. Nesse sentido, as metodologias ativas discutidas são um caminho para o desenvolvimento de ensino e aprendizagem ativo, pautado no diálogo acessível em sala de aula, e um olhar atento para as diferentes maneiras de cada aluno aprender, sendo fundamental a interação de professores e alunos na aplicação das diversas metodologias ativas, com o auxílio das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), para, assim, promover resultados positivos na educação da nova Sociedade do Conhecimento.

E para Silva e Leonardo (2020, p. 145) “o professor, por meio das metodologias inovadoras decorrentes da utilização da tecnolo-



gia, poderá melhor executar sua área de conteúdo, proporcionando, assim, um ensino e aprendizagem transformador e compatível ao século XXI”. Dessa forma, a adaptação das novas metodologias de ensino ocorre de forma gradual, visto que é necessária uma avaliação contínua sobre os pontos positivos e as dificuldades a serem enfrentadas, tanto pelos professores, quanto pelos estudantes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como do tipo exploratório e descritivo com uma abordagem híbrida – natureza qualitativa e quantitativa, sendo realizada uma pesquisa bibliográfica na base de dados da *Scielo* por meio de livros, artigos, periódicos e sites para obter maior embasamento teórico sobre a temática.

As técnicas escolhidas supracitadas reparam de uma forma mais adequada ao trabalho, pois, conforme Gil (2010), Richardson (2012) e Yin (2005), é possível classificar as pesquisas em *exploratória*, que proporciona maior conhecimento e familiaridade com o fenômeno ou problema; a pesquisa *descritiva*, que descreve as características de determinado fenômeno ou problema, e a pesquisa *explicativa*, que identifica os elementos que contribuem para a ocorrência do fenômeno, e os explica, inclusive, na aplicação de questionário que possibilita traçar perfis e identificações de variáveis e fatores que ajudam a interpretar as percepções.

Os cursos selecionados para a aplicação da pesquisa foram Administração e Economia, pela proximidade de parcerias e, por serem os cursos que atuam dentro das ciências sociais aplicadas no caso da UAST. O curso de Administração contém 271 alunos e 29 professores, e, no curso de Economia, há 255 alunos e cerca de 25 professores. A relevância estatística deste recorte pode ser observada na visualização do quantitativo, apesar das limitações e da coleta de dados.

Definiu-se a aplicação de dois questio-

nários estruturados mediante plataforma do *Google Forms*, sendo um formulário *on-line* com 16 perguntas sobre o uso das metodologias ativas no ensino superior, direcionadas aos docentes, em que houve 16 respondentes e se caracterizam como amostra docente deste estudo. O segundo formulário, somando 12 perguntas sobre a aprendizagem por meio das metodologias ativas no ensino superior, direcionado aos discentes dos cursos já mencionados, compreendendo em 93 respondentes.

Nessa perspectiva, o estudo exploratório “tem como objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresentam seu significado e o contexto em que ela se insere.” (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995, p. 321). Assim, esse método auxilia no conhecimento das percepções sobre as metodologias ativas, no quadro da UAST/UFRPE.

Em relação ao estudo descritivo, “são muitos os tipos de gráficos e tabelas e também medidas de síntese como porcentagens, índices e médias” (REIS; REIS, 2002, p. 5). Com isso, os dados coletados podem ser mais bem apresentados e interpretados pelos leitores, permitindo uma melhor compreensão visual dos resultados do presente estudo.

“A pesquisa qualitativa é entendida por alguns autores como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas” (OLIVEIRA, 2011, p. 24). E “na pesquisa quantitativa, a determinação da composição e do tamanho da amostra é um processo no qual a estatística tornou-se o meio principal” (OLIVEIRA, 2011, p. 26). Dessa forma, optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, em que os resultados foram estruturados a partir de gráficos e textos.

Os dados da pesquisa foram coletados entre janeiro e março de 2020, utilizando docentes e discentes dos cursos de Administração e Economia da UAST/UFRPE. E, após a coleta, os dados foram estruturados em gráficos e apresentados, de forma descritiva, nos textos, que estão localizados nos resultados.

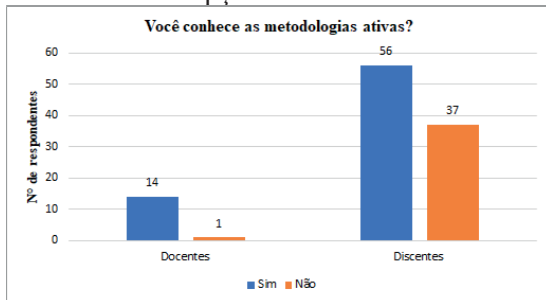
## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da pesquisa realizada com 15 professores e 93 alunos da UFRPE-UAST, ambos dos cursos de Bacharelado em Administração e Bacharelado em Ciências Econômicas, tornou-se possível elaborar uma série de análises em forma de gráficos e análises livres, as quais estão distribuídas abaixo, sobre a percepção das metodologias ativas e sua influência em sala de aula.

No gráfico 1, buscou-se entender quantos dos docentes e discentes têm conhecimento acerca das metodologias ativas. Diante do agrupamento dos dados, podemos ver que 14 professores afirmaram conhecer tais metodologias, representando 93,3%, enquanto 1 professor afirmou não conhecer, representando 6,7%. Com isso, podemos dizer que há um aumento na probabilidade de os professores optarem por utilizar tais metodologias.

Ainda mais, é possível observar que 56 estudantes afirmaram conhecer as metodologias ativas o que corresponde a 60,22%. Ao passo que 37 respondentes afirmaram não conhecer tais metodologias, correspondendo a 39,78%. Dessa forma, esses resultados apontam que ambos os professores e alunos conhecem as metodologias ativas, o que pode estimular a mudança cultural no ambiente escolar (PEREIRA, 2017).

Gráfico 1 - Percepção dos docentes e discentes



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O gráfico 2 foi elaborado com o intuito de entender quantos professores utilizam alguma das metodologias ativas no seu plano de

ensino. Como pode ser observado abaixo, 13 professores afirmaram que utilizam tais metodologias que representam 86,7%. Seguido dos 2 professores que afirmaram não utilizar tais metodologias, representando 13,3%. Assim, o conhecimento e a utilização desses mecanismos por parte dos docentes da unidade acadêmica corroboram a visão de Moran (1998) de fomentar o estímulo no aprendizado em grupo, intercâmbio de ideias, participar em projetos e realizar pesquisas em conjunto.

Gráfico 2 - Utilização das metodologias ativas

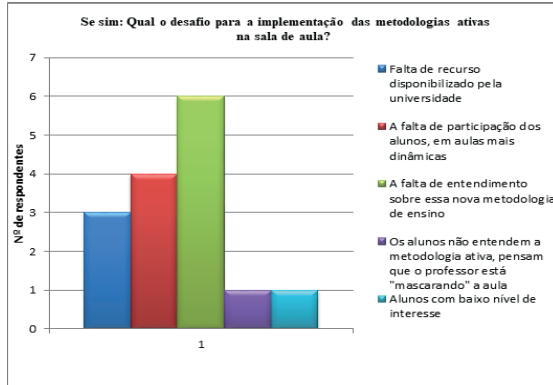


Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 3, buscou-se diagnosticar quais são os desafios enfrentados pelos docentes, quanto à aplicação das metodologias ativas em sala. Pode-se observar que seis professores afirmaram que é a falta de entendimento acerca de tais metodologias - estando na cor verde - representa 40%, seguido dos 4 professores que afirmaram ter dificuldade por falta de participação dos alunos - indicado na cor vermelha - representa 26,7%. Assim, houve também três professores que afirmaram ser por falta de recursos disponibilizados pela instituição - cor azul - representando 20%. Um professor afirmou ser por falta de compreensão dos alunos - cor lilás - representando 6,7%, e outro professor que afirmou ser por baixo nível de interesse do aluno - cor azul e representa 6,7%.

Dessa forma, tais resultados indicam a necessidade de maior discussão dos mecanismos de aplicação e compreensão dessas ferramentas, para, assim, proporcionar maior aprendizagem. Conforme defende Masetto (2004), a substituição de metodologias tradicionais assentadas em aulas expositivas, para aulas mais participativas e com maior participação dos discentes.

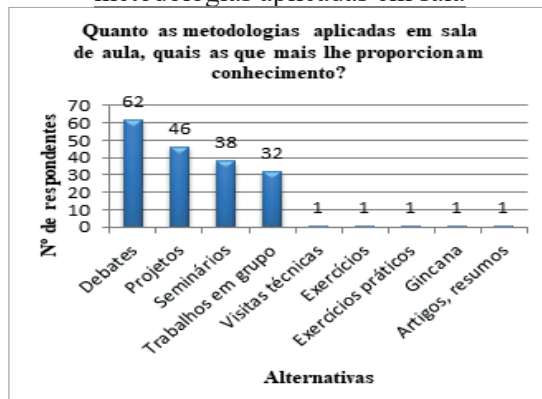
Gráfico 3 - Desafios quanto à aplicação das metodologias ativas por parte dos docentes



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 4, buscou-se identificar a preferência dos discentes e quais metodologias ativas eles aprendem mais. Entre os métodos, percebemos que o mais votado foi o “debate”, possuindo 62 marcações que correspondem a 66,66%. Seguido dos “projetos” com 46 marcações e 49,46%. Logo após, os “seminários” com 38 marcações e 40,86% e os “trabalhos em grupo” com 32 marcações e 34,40%. O restante dos métodos, que são visitas técnicas, exercícios, exercícios práticos, gincana e artigos ou resumos tiveram somente uma marcação, ficando com 1,07% do total. Assim, é possível observar as especificidades nas formas de aprendizagem individual, discutidas por Bacich (2018), tendo em vista que o conjunto delas é o que garante, de fato, que todos aprendam.

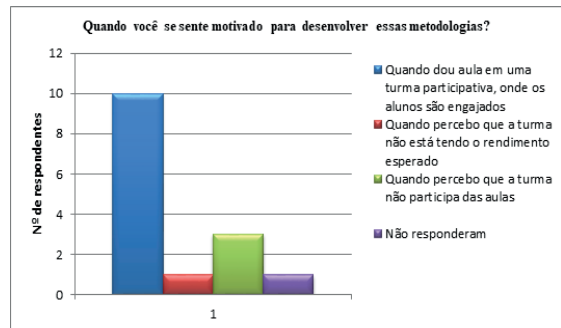
Gráfico 4 - Preferência dos discentes quanto às metodologias aplicadas em sala



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 5, buscou-se entender como os professores se sentem motivados para aplicar as metodologias ativas em suas aulas. Dez professores afirmaram que se sentem motivados quando há, na aula, alunos participativos – cor azul – representando 66,5%. Seguindo dos 3 professores que afirmaram sentir motivação quando percebem que os alunos permanecem em sala de forma passiva - cor verde - representando 20,1%. Houve um professor que afirmou se sentir motivado quando percebe que a turma está com o rendimento reduzido - cor vermelha - representando 6,7%. Por último, houve 1 professor que não respondeu - cor lilás - representa 6,7%. Nesta perspectiva, as turmas participativas acabam estimulando a criticidade, o pensamento próprio e o melhor posicionamento dos professores em sala de aula (MASETTO, 2009).

Gráfico 5 - Motivação ao aplicar metodologias ativas por parte dos docentes

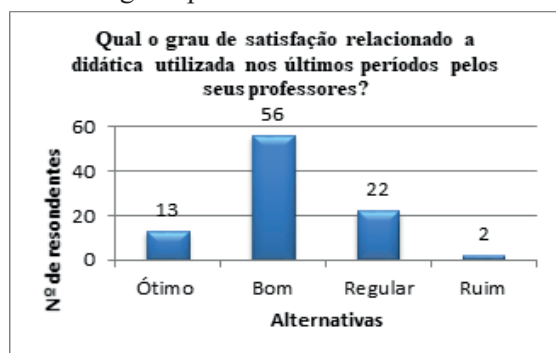


Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 6, buscou-se entender o nível de satisfação dos discentes quanto às metodologias aplicadas em aula pelos docentes, analisando a variação em 4 pontos: ótimo, bom, regular e ruim. Podemos observar que 56 estudantes marcaram a alternativa bom, correspondendo a 60,21%. Seguido dos 22 estudantes que marcaram a alternativa regular, correspondendo a 23,65%; 13 estudantes marcaram a alternativa ótimo, correspondendo a 13,97%; e 2 estudantes marcaram a alternativa ruim, correspondendo a 2,17%.

Com isso, vemos que a maior parte dos estudantes estão, pelo menos, parcialmente satisfeitos com as metodologias utilizadas. Entretanto, é necessário um olhar mais aprofundado nas técnicas discutidas por Ferrarini, Saheb, Torres (2019) sobre a Aprendizagem baseada em Problemas (ABP); Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP); Aprendizagem Baseada em Games e Gamificação (GBL); Avaliação por Pares; e Sala de Aula Invertida, como mecanismos de estimular aprendizagem dos discentes que apontaram como “regular” e “ruim”.

Gráfico 6 - Satisfação dos discentes quanto às metodologias aplicadas



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 7, buscou-se entender se os professores estimulam as discussões sobre os assuntos em sala de aula, para manter o interesse dos estudantes e aumentar o nível de participação. Viu-se que 8 professores afirmaram gerar tais discussões e perceber a maior interação dos alunos - o que está expresso pela cor azul do gráfico, sendo a primeira barra apresentada no canto esquerdo - representa 53,3%. Seguido dos 5 professores que afirmaram gerar tais discussões, embora percebam que não oferece o resultado esperado - cor vermelha - representa 33,3%. Houve, também, um professor que afirmou dar aulas expositivas - cor azul - representando 6,7%. Seguido de outro professor que afirmou fazer um misto de métodos tradicionais e atuais, embora não perceba interesse dos alunos, estando exposto na cor lilás, representando 6,7%.

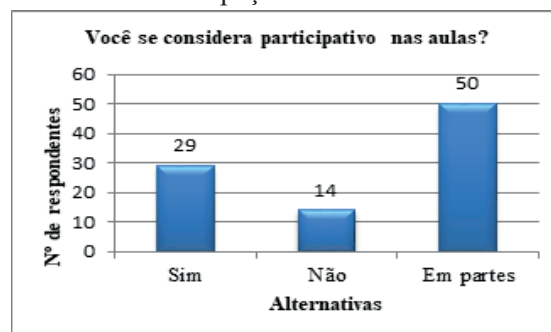
Gráfico 7 - Estímulo por parte da docência por meio das discussões em aula



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 8, buscou-se identificar a visão dos discentes acerca da própria participação em sala. Podemos observar que 50 pessoas afirmaram ter participação parcial, o que corresponde a 53,76%. Seguido dos 29 estudantes que afirmaram ser participativos, correspondendo a 31,18% e os 14 que afirmaram não ser participativos, correspondendo a 15,06%. Com isso, vemos que a maior parte dos discentes têm consciência da falta de participação durante as aulas, o que se torna um dos fatores agravantes de baixo desempenho. Dificultando, assim, o desenvolvimento efetivo do ensino ativo discutido por Freire (1996) no qual tanto professores quanto alunos são transformados no processo de ensino e aprendizagem.

Gráfico 8 - Participação dos discentes nas aulas

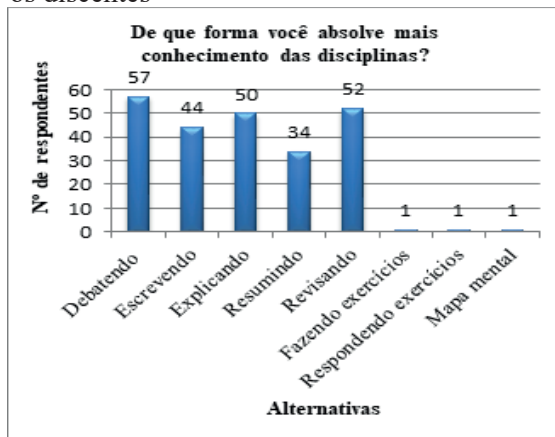


Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O gráfico 9 apresenta a percepção dos discentes acerca das metodologias que melhor lhe proporcionam o aprendizado, lembrando

que a pesquisa permitiu ao estudante escolher mais de uma alternativa. Podemos perceber que os debates ficaram à frente com 57 respondentes e 61,29%. seguido das revisões com 52 marcações; 55,91%; as explicações com 50 respondentes 53,63%; a escrita com 44 respondentes 47,31%; e os resumos com 34 respondentes e 36,55%. O restante das alternativas teve somente uma marcação, sendo essas, fazendo exercícios, respondendo exercícios e elaborando mapa mental, correspondendo a 1,07%. Com isso, vemos que a maior parte dos estudantes gostam de métodos que produzam explicações auditivas e visuais. Outro fator relevante são as múltiplas formas diferentes com que o indivíduo aprende, pois não é possível oferecer a mesma aula a todos, porque as pessoas aprendem em ritmos, tempos e formas diferentes (BACICH, 2018). Daí a importância das metodologias ativas.

Gráfico 9 - Melhor forma de aprendizado para os discentes

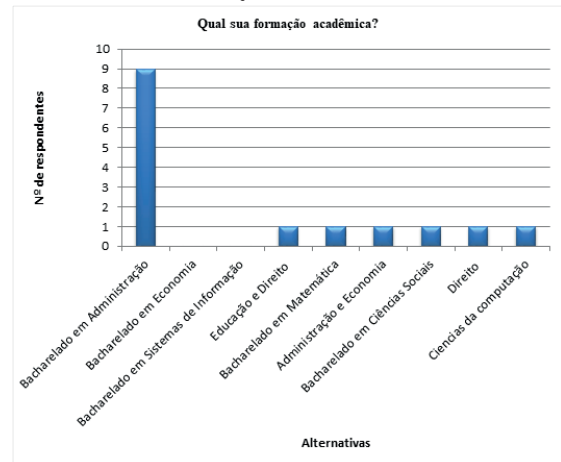


Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 10, buscou-se fazer uma varredura acerca da formação acadêmica dos docentes da UFRPE-UAST. Em face dos resultados, 9 professores possuem formação em Administração, sendo 60% do total, seguido dos cursos de Educação com 1 professor e 6,7%; Matemática com 1 professor e 6,7%; Administração e Economia com 1 professor e 6,7; Ciências Sociais com 1 professor e 6,7%; Direito com 1 professor e 6,7% e Ciências da Computação com 1 profes-

sor e 6,7%. Houve, também, os cursos de Economia e Sistemas de Informação que ficaram sem nenhum respondente.

Gráfico 10 - Formação acadêmica dos docentes



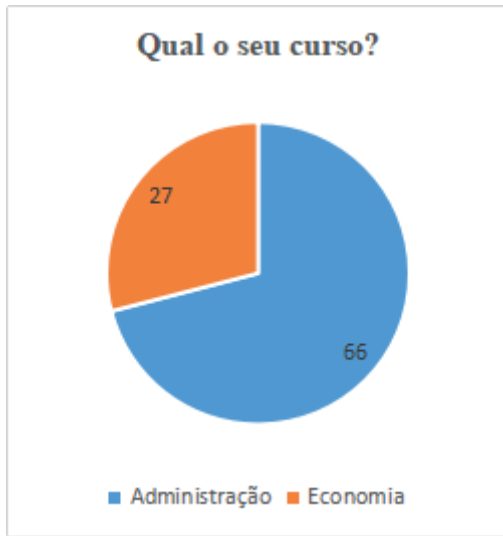
Fonte: elaborado pelos autores (2020).

No gráfico 11, buscou-se identificar o curso de graduação e a quantidade que os discentes estão cursando. Em face dos resultados, vimos que 66 estudantes pertencem ao curso de Administração, o que representa 71%. Enquanto 27 estudantes são do curso de Economia, representando 29%, sendo, no total, 93 discentes. Vale ressaltar que o número de discentes da instituição é bem maior no curso de Administração, com 271 alunos em julho de 2021.

No gráfico 12, buscou-se identificar a que período os discentes pertencem, tornando possível tornar visível o grau de experiência que os estudantes têm quanto às metodologias utilizadas no curso. A distribuição por período ficou da seguinte forma: 23 estudantes pertencem ao segundo período, o que corresponde a 24,73%; quinto período com 13 respondentes e 14%; primeiro período com 12 respondentes e 12,90%; quarto período com 11 respondentes e 11,82%; terceiro período com 8 respondentes e 8,60%; sexto período com 7 respondentes e 7,52%; sétimo com 6 respondentes e 6,45%; oitavo período com 5 respondentes e 5,38%; os alunos sem identificação que também tiveram 5 respondentes e 5,38%; e, por fim, o nono período com 3 respondentes e 3,22%.

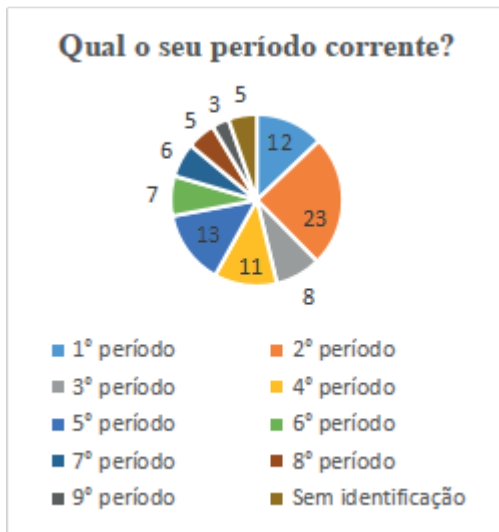


Gráfico 11 - Curso dos discentes



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Gráfico 12 - Período dos discentes



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Dessa forma, verificou-se que houve variação entre 2 e 19 anos de tempo de atuação como professor. Os fatores que motivam os professores a utilizarem as metodologias ativas são, respectivamente, melhor nível de aprendizagem dos discentes, maior interação e apreciação crítica; inovação; deixam as aulas mais participativas e menos monótonas; maior entendimento dos alunos e maior aproximação

dos discentes com o conteúdo estudado.

Segundo Silva e Leonardo (2020), essa motivação ocorre para 71,4%, quando eles dão aulas em turmas participativas em que os alunos são engajados; e, para 21,4%, quando a turma não participa da forma esperada, permanecendo de forma passiva, pois é utilizado como forma de estimulá-los, e as disciplinas consideradas por 86,7% dos docentes, em que os discentes apresentam maiores dificuldades são as disciplinas de exatas.

As principais dificuldades encontradas pelos professores da UFRPE/UAST em relação ao aprendizado dos discentes são, respectivamente, prender a atenção dos alunos, ter dificuldade de intercalar o conteúdo com a prática, ensinar uma disciplina fora do eixo do curso e poder mencionar as disciplinas de instituições do direito e direito administrativo, visto que parte da dialética utilizada é pouco conhecida pelos estudantes, bem como a falta de interesse dos alunos nas aulas, a quantidade de alunos matriculados na disciplina, os alunos com baixo rendimento quanto à compreensão textual, o tempo de preparo das aulas e o pouco senso crítico-reflexivo; como também, Silva e Leonardo (2020) apontam, a falta de suporte da coordenação, pois 53,3% afirmaram que não possuem suporte, e 46,7% afirmam que possui.

E os fatores que mais motivam os estudantes da UFRPE/UAST a participarem das aulas, são, respectivamente, dinâmicas em grupo. Tal prática proporciona maior interação e participação de todos os membros, bem como o esforço de alguns professores em buscar métodos diferenciados de ensino com uma abertura para debates, conhecimento, notas, possibilidades de mudar a vida financeira, após a formação acadêmica, exemplos reais, apresentação de seminários, mesas-redondas e uma formação acadêmica.

Os fatores que desmotivam são, respectivamente, aulas realizadas em slides, que são consideradas como uma das principais falta de interesse e defasagem de aprendizagem, metodologias arcaicas, obrigatoriedade de falar em grupo, falta de diálogo entre professores e alunos, falta de compreensão acerca da expli-



cação, barulhos, excesso de conversas alheias à aula, assuntos que são de difícil compreensão e não há um tempo adequado para ser ensinado, arrogância de alguns professores, comentários desnecessários durante a explicação e cansaço por causa dos afazeres anteriores à aula; também existem estudantes que afirmaram ser incapazes de mencionar algo.

E as disciplinas em que os discentes apresentam grandes dificuldades são, majoritariamente, as exatas, como cálculo, macroeconomia, microeconomia, análise de custos e balanços, estatística e matemática financeira; quanto às disciplinas que fogem desse perfil, formas mencionadas gestão de pessoas, processo decisório, instituições do direito, direito administrativo, português e metodologia científica. Também houve aqueles que afirmaram não ter dificuldade em nenhuma disciplina.

Quanto às sugestões de melhorias apontadas pelos discentes, vimos que alguns estudantes mencionaram a criação de mapas mentais, em troca dos slides, outros pontos foram o aumento dos debates, aulas práticas, exemplos reais do dia a dia, incentivo da ideia de aluno-pesquisador, melhor interação entre discente e docente, professores que levam em consideração o perfil do aluno, PCD bilateral auditivo, apresentação de assuntos mais atuais, exercícios, projetos e explicações mais simples. Em síntese, vemos que os estudantes da UFRPE-UAST apresentam desinteresse pelos métodos tradicionais de ensino.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de responder ao problema de pesquisa, o estudo evidenciou que, em sua maioria, os professores são formados em administração, com um quadro de contribuições bem amplo, entre 2 a 19 anos, em que 93,3% afirmam que conhecem e 86,7% já utilizam as metodologias ativas em suas aulas. Isso proporciona e corrobora as metodologias utilizadas em seus planos de aula bem abrangentes, pois a sua maioria busca interagir e estimular por meio de métodos que proporcionem o protagonismo do estudante na

formação do conhecimento coletivo, tendo os estudos dirigidos em grupo e sala de aula invertida mediante seminários e debates como os mais citados. Como principal desafio, 40% afirmam a falta de entendimento de alguns discentes sobre essas novas metodologias de ensino.

Em relação aos discentes, o estudo evidenciou que a maioria dos respondentes também são do curso de Administração de todos os períodos, sendo 24,73% do segundo período seguido do quinto período com 14%. Além disso, majoritariamente, buscam interagir com métodos que proporcionem o protagonismo individual e coletivo, evidenciando trabalhos e projetos em grupo, seminários e debates como os métodos preferidos; além disso, um pouco mais da metade afirma conhecer as metodologias ativas e mostra-se satisfeita com os métodos utilizados por seus professores em aula e considera-se participativa nas aulas. Como principal desafio, foram mencionadas a resistência de alguns professores em utilizar metodologias arcaicas, a falta de abertura ao diálogo e aulas pautadas em apenas leituras de slides, que se mostram como os principais fatores que promovem a falta de interesse nas aulas.

Assim, é importante ressaltar que este artigo apresenta algumas limitações no decorrer da pesquisa e no corte do estudo. Inicialmente, a delimitação da pesquisa ocorre atrás da quantidade de cursos, pois aprecia apenas dois cursos da unidade, visto que a quantidade de respondentes é inferior ao total de docentes do quadro, além da quantidade de discentes que, também, é inferior ao total de alunos dos dois cursos aqui estudados.

Portanto, a pesquisa também pode sugerir novos estudos mais detalhados, ampliando para outros cursos da UFRPE/UAST e outras instituições de ensino, bem como definir outros objetivos dentro da temática das metodologias ativas. Ademais, sugerem-se novos estudos acerca da aplicação e adaptação do ensino remoto com auxílio das tecnologias.

As implicações dos resultados deste estudo no conjunto de estudos sobre as metodologias ativas puderam proporcionar um espaço de

aplicação de teorias e entendimento na prática de como os atores envolvidos percebem e dinamizam esses métodos de aprendizagem que estão ligados, fortemente, com o desempenho da instituição e dos seus. Outrossim, o estudo causa um impacto nos cursos de Administração e Economia, como forma de observar a atuação docente e os anseios do corpo discente perante o ensino. Ainda mais, contribui com a literatura acerca das metodologias ativas aplicadas ao ensino superior.

## REFERÊNCIAS

- BACICH, L. **Crescer em redes: inovações na prática pedagógica: formação continuada de professores para competências de ensino no século XXI**. São Paulo: Instituto Crescer, 2018.
- BATES, A. W. T. **Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem**. São Paulo, Artesanato Educacional, 2017.
- DZIEKANIAK, G.; ROVER, A. Sociedade do conhecimento: características, demandas e requisitos. **Pesquisa Brasileira em ciência da informação e biblioteconomia**, v. 7, n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/14246>. Acesso em: 7 nov. 2020.
- FERRARINI, R.; SAHEB, D.; TORRES, P. L. Metodologias ativas e tecnologias digitais: aproximações e distinções. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 57, n. 52, p. 1-30, e- 15762, abr./jun. 2019.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOBO, A. S. M.; MAIA, L. C. G. O uso das TICs como ferramenta de ensino-aprendizagem no Ensino Superior. **UFMG: Caderno de Geografia**, v. 25, n. 44, 2015. Disponível em: [http://www.luiзмаia.com.br/docs/cad\\_geografia\\_tecnologia\\_ensino.pdf](http://www.luiзмаia.com.br/docs/cad_geografia_tecnologia_ensino.pdf). Acesso em: 18 ago. 2020.
- MASETTO, M. T. Formação pedagógica dos docentes do ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, p. 4-25, jul. 2009.
- MASETTO, M. T. Inovação na Educação Superior. **Interface: Comunic., Saúde, Educ.**, v. 8, n. 14, p. 197-202, set. 2003, fev. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/icse/v8n14/v8n14a17.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.
- MORAN, J. M. **Internet no ensino universitário: pesquisa e comunicação na sala de aula**. São Paulo: USP, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/icse/v2n3/10.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.
- PEREIRA, T. A. **Metodologias ativas de aprendizagem do século XXI: integração das tecnologias educacionais**. São Paulo: USP, 2017.
- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública USP**, p. 318-325, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.
- REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados**. UFMG, Instituto de Ciências Exatas - Departamento de Estatística, junho de 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SILVA, M. R. de A.; LEONARDO, J. A. C. Percepção dos docentes de administração e economia da UAST/UFRPE sobre metodologias ativas. In: FARIAS, Ana Paula da Silva; FERREIRA, Renan Silva; BRANDÃO, Suiane Valença (org.). **Ebook Abordagens contemporâneas da Administração: o poder da teoria em prática**. Serra Talhada, PE: Even3, 2020. p. 141 a 156. Disponível em: <https://even3.blob>

core.windows.net/even3publicacoes-assets/book/512978-abordagens-contemporaneas-da-administracao-o-poder-da-teoria.pdf. Acesso em: 8 nov. 2020.

VALENTE, J. A. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 4, p. 79-97, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/nspe4/0101-4358-er-esp-04-00079.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## ARTIGOS

**Marçal Rogério Rizzo****marcalprofessor@yahoo.com.br**

*Doutor em Geografia (Dinâmica e Gestão Ambiental) pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP/Campus de Presidente Prudente). Mestre em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e professor Associado II da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) - Campus de Três Lagoas - MS - BR.*

**Silvio Paula Ribeiro****spribeiro@hotmail.com**

*Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) e professor Adjunto IV da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) - Campus de Três Lagoas/MS.*

**Reinaldo Aparecido Domingos****reinaldo.domingos@dsop.com.br**

*PhD. em Educação Financeira pela Florida Christian University (FCU), escritor, educador e terapeuta financeiro. Presidente da DSOP Educação Financeira, Editora DSOP e da Associação Brasileira de Educação Financeira (Abefin).*

**Aline Alves Andrade de Aquino****aline.aquino@dsop.com.br**

*Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de São Paulo; Pós-graduada em Finanças Empresariais pela United Business School (UBS); Pós-graduada em Market Intelligence pela Saint Paul Escola de Negócios com MBA em Empreendedorismo e Gestão de Negócios pelo Centro Universitário do Sul de Minas Gerais (UNIS).*

## ANALISANDO CRENÇAS E CONCEPÇÕES DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DOS PILARES DA METODOLOGIA DSOP: UM ESTUDO JUNTO AOS ARTESÃOS DA ASSOCIAÇÃO COSTA LESTE DE ARTESÃO DE MATO GROSSO DO SUL (ACLAMS)

## ANALYZING BELIEFS AND CONCEPTIONS OF FINANCIAL EDUCATION FROM THE PERSPECTIVE OF THE DSOP METHODOLOGY: A STUDY WITH THE ARTISANS OF MATO GROSSO DO SUL (ACLAMS)

## RESUMO

A educação financeira tem sido, na atualidade, tema de reflexão e discussão, potencializado, no Brasil, em razão das crises econômicas e do apelo ao consumo vivenciado nas últimas décadas. O presente estudo articula uma análise da aplicação de pontos e concepções de educação financeira sob a ótica dos pilares da metodologia DSOP (Diagnosticar, Sonhar, Orçar e Poupar) junto aos artesãos da Associação Costa Leste de Artesão de Mato Grosso do Sul (ACLAMS), localizada no município de Três Lagoas/MS. Parte-se da premissa de que a maioria dos artesãos ligados à ACLAMS necessitariam de mais conhecimentos ligados à educação financeira, especialmente em aspectos que tenham aderência com a metodologia DSOP. Para validação dessa hipótese, foi aplicado, no mês de novembro de 2020, um questionário com questões abertas e de múltipla escolha junto aos artesãos, constatando-se que eles têm pouco conhecimento de temas relacionados à educação financeira e finanças pessoais, bem como suscitando a necessidade de aprimoramento dos conhecimentos e atitudes dos artesãos no que tange à educação financeira.

**Palavras-chave:** educação financeira; DSOP; finanças; ACLAMS.

## ABSTRACT

Currently, financial education has been the subject of reflection and discussion, enhanced in Brazil due to the economic crises and the appeal to consumption experienced in recent decades.

This study articulates an analysis of the application of points and conceptions of financial education from the perspective of the pillars of the DSOP methodology (Diagnose, Dream, Budget and Save) with the artisans of the East Coast Craftsman Association of Mato Grosso do Sul (ACLAMS), located in the municipality of Três Lagoas/MS. We start from the premise that most artisans linked to ACLAMS would need more knowledge related to financial education, especially in aspects that have adherence to the DSOP methodology. To validate this hypothesis, a questionnaire with open and multiple-choice questions was applied to artisans in November 2020. It was found that they have little knowledge of topics related to financial education and personal finance, as well as raising the need for improvement of knowledge and attitudes of artisans regarding financial education.

**Keywords:** financial education; DSOP; finance; ACLAMS.

## 1 INTRODUÇÃO

Para parte considerável da sociedade, lidar com o próprio dinheiro tem sido um desafio, uma vez que “ele perpassa as diversas áreas da nossa vida, exercendo influência direta ou indireta, servindo de entrave, de catapulta, de corrimão, enfim, travestido de qualquer uma das inúmeras facetas que ele é capaz de assumir” (AMURI, 2017, p. 18). Essa dificuldade dos cidadãos para gerenciar suas próprias economias, traduzida em baixa alfabetização financeira, também representa um desafio para governantes na maioria dos países.

Dessa forma, uma das grandes preocupações dos indivíduos é a busca do melhor caminho para a gestão do seu dinheiro, pois, mesmo as interpretações do termo sendo as mais variadas, a educação financeira sempre reflete a busca do bem-estar pessoal e familiar (ATKINSON; MESSY, 2011) e, por extensão, da qualidade nas relações sociais. Nessa perspectiva,

Buaes (2015, p. 110) enfatiza “a emergência de recomendações de governos nacionais para educar os consumidores” de todas as idades e classes sociais, com o objetivo de orientar as pessoas a tomar decisões de modo consciente em relação a suas receitas e despesas.

Entende-se Educação Financeira como uma “ciência humana”,

[...] que busca a autonomia financeira, fundamentada por uma metodologia baseada no comportamento, objetivando a construção de um modelo mental que promova a sustentabilidade, crie hábitos saudáveis e proporcione o equilíbrio entre o SER, FAZER e o TER com escolhas conscientes para a realização dos Sonhos (DOMINGOS, 2012, p. 16).

Nessa perspectiva, a educação financeira depende única e exclusivamente do próprio indivíduo, que deve estar preparado para receber – e aceitar ou aplicar – os conhecimentos advindos dessa área tão relevante para o ser humano. Em não o fazendo, pode incorrer em descontrole financeiro, que vem sendo motivo, até mesmo, para doenças graves e problemas sociais (EKER, 2006).

Em face da relevância do tema, pesquisadores de diferentes vertentes têm abordado as várias nuances que o termo suscita. Macedo Júnior (2007), por exemplo, enfatiza o planejamento financeiro como o melhor caminho, enquanto Lusardi e Mitchell (2014) destacam a relevância do conhecimento e da capacidade dos indivíduos para compreender conceitos econômicos financeiros e Arcuri (2018), Amuri (2017) e Melo (2016) insistem na necessidade de conscientização do indivíduo em relação à educação financeira. Por um viés distinto, Fontes *et al.* (2010) discutem cifras elevadíssimas do período de inflação histórica no Brasil.

Conforme Domingos (2012), a melhor forma de se educar financeiramente é seguir a metodologia DSOP, criada pelo próprio autor, cuja sigla representa as palavras-ações “Diagnosticar”, “Sonhar”, “Orçar” e “Poupar”, que,



por sua vez, remetem ao processo de reorganização das finanças pessoais ou de um grupo social.

Em vista disso, o presente artigo tem por objetivo analisar a aplicação de pontos e concepções de educação financeira sob a ótica dos pilares da metodologia DSOP (Diagnosticar, Sonhar, Orçar e Poupar). Parte-se do questionamento de que a maioria dos artesãos ligados à ACLAMS necessitariam de mais conhecimentos ligados à educação financeira, especialmente em aspectos que tenham aderência com a metodologia DSOP?

Para tanto, metodologicamente, a pesquisa foi de natureza qualitativa, de cunho exploratório, bibliográfico e documental. Para coleta de dados, utilizou-se de questionário, enviado eletronicamente aos artesãos da Associação Costa Leste de Artesão de Mato Grosso do Sul (ACLAMS), localizada no município de Três Lagoas/MS.

Entre as justificativas para esta pesquisa, encontra-se a necessidade de conscientização dos indivíduos em relação à educação financeira e ao fato de que sua ausência pode impactar a felicidade do indivíduo, além da necessidade de desmitificar que dinheiro é coisa do mal (MELO, 2016). Ademais, acredita-se que a maioria dos artesãos pesquisados necessita de mais conhecimentos ligados à educação financeira, e as entidades de suporte, como a ACLAMS, podem, por meio dos resultados deste estudo, desenvolver um trabalho de acompanhamento da aplicação da metodologia DSOP junto aos artesãos.

Nessa linha, o trabalho foi dividido em seis seções principais. A seção inaugural é esta “Introdução”, em que estabelecemos o “contrato de leitura”, oferecendo ao leitor os objetivos, a metodologia e o suporte do estudo. A segunda seção contém o “Referencial”, destinado a discutir a relação do homem com o dinheiro e as concepções de educação financeira, bem como a descrever a metodologia DSOP e apresentar a ACLAMS. Na sequência, traz a seção dos procedimentos (“Material e métodos”) utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Na quarta seção, articulam-se os “Resultados da pesqui-

sa” e, na quinta, as “Considerações finais” e, por fim, as “Referências bibliográficas”.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 RELAÇÃO E CRENÇAS DO HOMEM COM O DINHEIRO

A interação do homem com o dinheiro é um dos maiores paradoxos encontrados na sociedade. De acordo com Melo (2016), há duas formas opostas e muito peculiares de lidar com o dinheiro: alimentar uma relação muito saudável *versus* criar conflitos na relação com o dinheiro.

O autor ainda explica essa diferença utilizando-se da história da humanidade e destacando a influência cultural, em especial, na ideia de enriquecer. Em sua concepção, a religião católica, sobretudo entre os séculos XV e XIX, foi responsável por fazer circular o discurso de que ter muito dinheiro e enriquecer, investindo com juros, era considerado um grave pecado. Foi nesse período que países católicos, como Portugal e Espanha, colonizaram grande parte da América Latina, incluindo o Brasil. Por outro lado, cita países que receberam influência da cultura protestante, que afirmava que crescer socialmente de forma honesta e prosperar é uma forma de agradar a Deus, como Estados Unidos, Alemanha e Suíça.

No conjunto, o autor remete a diferenças nas culturas do brasileiro e do estadunidense, trazendo o exemplo de quando queremos saber qual é o salário ou a renda de alguém. No Brasil, comumente, pergunta-se “quanto você ganha por mês?”, que é uma forma de questionamento que menospreza o salário, pois sugere que seja algo dado, e não algo conquistado. Nos Estados Unidos, o modo de saber o salário de uma pessoa ocorre de outra forma: utiliza-se o verbo *to make*: “Quanto você faz?” ou “Quanto você produz?” Esse tipo de pergunta faz mais sentido, pois, afinal, o trabalho é uma forma de “criar” dinheiro. Em outras palavras, nos Estados Unidos, os trabalhadores “fazem” o dinheiro porque trabalham, ao passo que, no Brasil, inferioriza-se o salário, à medida que



este não é representado como fruto ou resultado de um trabalho.

O desenvolvimento dessa cultura trouxe ao Brasil crenças conflituosas entre o homem e o dinheiro. Gerações vêm ouvindo e repetindo frases que se tornaram mantras e criam crenças limitantes com relação ao dinheiro, que, na falta de um processo de educação financeira, sobrevive nos tempos atuais.

Melo (2016, p. 98-99) traz algumas dessas frases:

“Dinheiro é raiz de todos os males”.  
 “Se eu tiver dinheiro, as pessoas não vão ser minhas amigas verdadeiras”.  
 “Dinheiro tira segurança e a liberdade”. “Quem tem dinheiro passa a ter dificuldades para encontrar um caminho espiritual sólido”. “É muito difícil ganhar dinheiro honestamente”.  
 “Se alguém enriquecer rapidamente, só pode estar fazendo alguma coisa errada”. “Dinheiro é sujo. É pecado. E nos afasta de Deus”. “Estou endividado e não consigo sair disso”. “Estou muito velho para recomeçar”. “Esse investimento está bom demais para ser verdade. Quando a esmola é grande, o santo desconfia”.

Assim, vale a pena insistir nesse ponto, já que um dos desafios da educação financeira está no enfrentamento da cultura incorporada e enraizada por gerações no cotidiano do brasileiro e refletida no/pelo próprio idioma.

Outro ponto que merece destaque na relação do homem com o dinheiro, no caso, os brasileiros, é a aflição, o receio, o medo de falar sobre ele. Nota-se um silenciamento do tema como pauta nas conversas entres amigos e, até mesmo, entre familiares, existindo certa dificuldade de se dialogar sobre dinheiro. Conversas que o tomam como protagonista normalmente não têm audiência. Há contextos e crenças que bloqueiam tais conversas, quando, ao contrário, deveriam ser incentivadas, pois podem salvar vidas, tirar pessoas de zonas cinzentas, zonas de depressão ou angústia e de falta de entendimento.

Cabe lembrar que o Brasil lidera o ranking mundial dos transtornos mentais, que já são considerados as “doenças do século XXI”, e, nesse cenário, a “alfabetização financeira” pode-se configurar como um recurso para evitar possíveis causas desses transtornos, como o descontrole financeiro ou o endividamento.

Ainda no rol dos possíveis males que o descontrole financeiro causa, situa-se a falta de comprometimento e concentração que muitos endividados apresentam nos estudos e no ambiente de trabalho.

Evidenciam-se casos extremos em que cônjuges não sabem ao certo os rendimentos e os gastos um do outro, e evita-se de tocar no assunto. O texto de Arcuri (2018) traz o termo “dinheirofobia”, cunhado pela autora para fazer referência ao medo de falar sobre o tema. De certa forma, isso passa a ser um problema, já que não há troca de experiências e informações sobre o ato de lidar com o dinheiro. Assim, notam-se barreiras a serem ultrapassadas para quebrar as crenças limitantes que ainda permanecem intactas nas mentes de milhões de brasileiros.

Claramente, temos que lidar com o dinheiro. Não há quem não necessite desse ato. Amuri (2017, p. 18) destaca: “você precisa lidar com dinheiro, o milionário precisa lidar com dinheiro, o cara que conta moeda precisa lidar com dinheiro, todo mundo precisa lidar com dinheiro”.

Parece-me interessante que até a arte apoderou-se da relação do homem com o dinheiro e elaborou roteiros de filmes que apresentam essa relação. Destaca-se um filme nacional intitulado “Até que a sorte nos separe”, que foi baseado no livro de autoria do educador financeiro Gustavo Cerbasi: *Casais inteligentes enriquecem juntos*. O filme é uma comédia que rendeu três “edições”; a primeira lançada em 2012; a segunda, em 2013; a terceira, em 2015. Hollywood traz vários filmes que apresentam essa relação, na maioria das vezes, conturbada ou ironizada, como em “Os delírios de consumo de Becky Bloom”, lançado em 2009.

Ainda no campo da criatividade e da relação homem e dinheiro, a sociedade cria ter-

mos para comportamentos considerados fora da normalidade, como é o caso de palavras para referenciar aqueles que são considerados mais econômicos, ou mesmo seguros: “mão de vaca”, “unha de fome” e “pão duro”. Para aqueles que são tidos como mais esbanjadores, utiliza-se o termo “mão aberta”.

De forma simples e direta, a educação financeira seria bem-vinda, independentemente da posição social, crença, idade ou de o indivíduo ser muquirana ou esbanjador.

## 2.2 ALGUMAS PONDERAÇÕES SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Como já dito, a educação financeira tem aderência com vários temas e áreas. Aqui vale destacar a conjuntura econômica, e isso implica um horizonte histórico que revela os vários momentos de instabilidade econômica que o Brasil já viveu.

Uma retrospectiva histórica permite analisar os números que retratam a inflação. Fontes *et al.* (2010) apontam que, entre julho de 1974 e o lançamento do Plano Real (julho de 1994), o índice geral de preços da Fundação Getúlio Vargas (FGV) registrou uma alta de 101.240.982.237.321%, ou seja, cento e um trilhões e duzentos e quarenta bilhões por cento. Visando melhorar o entendimento da magnitude da inflação no Brasil nesse período, os autores apresentam analogias: se um alfinete comum de aço aumentasse de tamanho na proporção que foi a inflação, atingiria mais de 900 mil toneladas. Se o volume de um litro de água se ampliasse na mesma taxa, chegaria a 1 bilhão de metros cúbicos (água suficiente para distribuir na Grande São Paulo em um ano).

Os percentuais acima corroboram o entendimento de que a questão que se apresenta aqui é a dificuldade de aplicar, à época, a educação financeira ou mesmo qualquer planejamento financeiro quando grande parte da população corria atrás da inflação.

Nem sempre isso é fácil de entender: D’Aquino (2008, p. 9) contribui esclarecendo que “[...] numa economia sufocada pela infla-

ção, qualquer tentativa de planejamento financeiro tinha resultados frágeis e desanimadores”. Nesse cenário, as famílias não conseguiam planejar suas finanças, justamente por estarem sofrendo com a instabilidade econômica e seus desdobramentos.

Convém insistir que os altos índices de inflação tornavam o dinheiro um objeto frágil e corroído dia a dia. As pessoas mal recebiam o seu dinheiro e já tinham que ancorar em algum bem, produto ou aplicação financeira para não serem surpreendidos com a perda do poder aquisitivo. Compras a prazo eram consideradas verdadeiras caixas-surpresas, pois não se tinha ideia dos futuros índices de inflação, mesmo em curto prazo. Assim, fica evidente que gerações perderam a oportunidade de estar mais preparadas para lidar com o dinheiro e com o próprio futuro.

Acrescenta-se a essa situação, no entanto, que a educação financeira passa por um momento evolutivo. Saleh e Saleh (2013) destacam que esse fenômeno de valorização da educação financeira a partir do início do século XXI não ocorreu apenas no Brasil, mas também em outros países.

Buaes (2015, p. 110) salienta “a emergência de recomendações de governos nacionais para educar os consumidores”, o que é corroborado por Atkinson e Messy (2011), ao afirmarem que a alfabetização financeira dos indivíduos é motivo de preocupação de governos na maioria dos países.

No Brasil, há uma combinação virtuosa de fatores complementares que explicam essa evolução, como a queda recente nas taxas de juros, a necessidade de adequar os gastos aos ganhos pessoais, em especial nos momentos de crise econômica e desemprego, e, por fim, a facilidade de acesso à informação, possibilitada pelo advento e massificação do uso da internet. Ressalta-se que tais fatores contribuem para um maior interesse pelo tema.

Ainda há outras motivações a serem lembradas, como a criação da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), que veio para implementar a educação financeira no currículo

escolar. Além disso, existe, também, uma elevação no número de títulos de livros sobre o tema lançados recentemente.

Se pensarmos na questão das gerações futuras para recuperar o tempo perdido, educar financeiramente os jovens poderia provocar nos mais velhos um aprimoramento de seus hábitos financeiros e, dessa forma, o rompimento com um círculo vicioso de endividamento. Os jovens, se mais bem educados financeiramente, tendem a ter uma vida adulta mais inteligente e sadia do ponto de vista das finanças.

Esse é o ponto de partida, já que é necessário saber controlar as receitas e despesas, o que exige planejamento. Por esse ângulo, Macedo Junior (2007) aponta o planejamento financeiro como o processo de gerenciar o dinheiro para alcançar a satisfação pessoal. A rigor, as atitudes financeiras estão relacionadas, também, ao planejamento das finanças pessoais e familiares. Tal ação evita problemas financeiros, como a insuficiência de renda e, posteriormente, a inadimplência.

Com um posicionamento diferente, David L. Remund entende que:

Educação financeira é a medida do grau em que um indivíduo entende os principais conceitos financeiros e possui habilidade e confiança para administrar, de forma apropriada, suas finanças pessoais, por meio de decisões de curto prazo e planejamento financeiro de longo prazo, em meio aos eventos que ocorrem em sua vida e às mudanças de condições econômicas (REMUND, 2010, p. 284).

Por derradeiro, Lusardi e Mitchell (2014) definem educação financeira como o conhecimento e a capacidade dos indivíduos para utilizar conceitos econômicos e financeiros básicos, necessários para tomar decisões sobre suas finanças pessoais, como gastos, poupança e investimentos. Na percepção dos autores, a esses conhecimentos básicos devem ser acrescentados entendimentos sobre inflação, diversificação de investimentos, taxas de juros, riscos, retorno e planejamento para a aposentadoria.

Contudo, os pesquisadores têm abordado em suas pesquisas as diversas nuances sobre educação financeira. O Quadro 1 evidencia estudos brasileiros correlacionados com o tema educação financeira.

Quadro 1 - Assuntos correlacionados sobre educação financeira no Brasil

AUTORES	OBJETIVOS E LOCAL DA PESQUISA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Savoia, Saito e Santana (2007)	Propuseram cinco ações no programa de educação financeira de agentes públicos e privados.	Consideraram que, no Brasil, ainda há um tratamento incipiente sobre educação financeira determinando pelo reduzido conhecimento e baixa experiência dos agentes envolvidos no processo de capacitação financeira.
Lucena <i>et al.</i> (2010)	Buscou compreender a relação entre os fundamentos econômico-financeiros e os aspectos comportamentais dos micro e pequenos empresários que contribuem para suas tomadas de decisões. O trabalho foi realizado junto aos empresários do ramo de confecções do agreste.	Os empresários utilizam estratégias para se manterem no mercado competitivo, adotam a posição de estarem à frente do negócio, acompanhando o desempenho, em cada fase do processo, também acompanham os orçamentos, reconhecem que seus conhecimentos são insuficientes para tomadas de decisões.
Morozini e Martin (2013)	Evidenciaram fatores que influenciam na escolha da forma de investimento em crescimento (orgânico e inorgânico) das industriais brasileira. A pesquisa abordou 93 empresa de capital aberto, e os dados foram obtidos por meio da econômica.	Concluíram que a folga financeira aumenta a probabilidade de crescimento inorgânico. Maior nível de vendas igualmente aumenta a probabilidade de investimento em crescimento inorgânico. Quanto maior a rentabilidade, menor o crescimento inorgânico.

Kühl, Valer e Gusmão (2016)	Avaliaram a percepção dos colaboradores em uma Cooperativa de Crédito quanto à importância da alfabetização financeira dos seus cooperados, levando em consideração, as normas existentes na OCDE e do Bacen que tratam sobre a boa prática da educação financeira.	O estudo envolveu 19 variáveis e as reuniu em quatro construto, denominados: conhecimento financeiro, redução de riscos, prática financeira, visibilidade externa, evidenciando, empiricamente, a relevância da educação financeira em uma instituição de cunho financeiro.
Silva, Ribeiro e Moreira (2018)	Investigaram o envolvimento da educação financeira para o sucesso empresarial. O estudo envolveu 12 empresas, elas foram identificadas por siglas.	De forma geral, concluíram que há existência de concepções restritas, referentes à educação financeira e, conseqüentemente, ao sucesso empresarial.
Camargo, Fontolan Junior e Strehlau (2020)	Compreender a percepção que gerentes de um banco de varejo têm acerca da vulnerabilidade financeira dos consumidores, em especial de correntistas aposentados, e do papel da educação financeira para minimizar essa vulnerabilidade.	O entendimento da educação financeira, por sua vez, limita-se a noções básicas, resultantes de treinamentos realizados, mas não se converte em ferramenta para diminuir a vulnerabilidade na prática profissional. Os resultados apontam, também, para uma possível vulnerabilidade dos correntistas aposentados, pressionados por demandas financeiras dos familiares e atendidos por gerentes que não têm elementos para contribuir com sua educação financeira.
Ribeiro, Rizzo e Scarausi (2020)	Fizeram levantamento das publicações relacionadas à educação financeira no portal <i>SPELL</i> .	Consideraram que houve o interesse de pesquisa sobre a Educação Financeira nos últimos anos, evidenciando que o tema vem ganhando espaço nas esferas administrativas e sociais.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Observa-se que os detalhes relacionados à educação financeira têm ganhado ênfase nas pesquisas brasileiras. No entanto, também, cabe verificar o contexto das pesquisas internacionais. Assim, o quadro 2 evidencia estudos internacionais correlacionados com o tema educação financeira.

Quadro 2 - Assuntos correlacionados sobre educação financeira no contexto internacional

AUTORES	OBJETIVOS E LOCAL DA PESQUISA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Volpe, Chen e Liu (2006)	Procurou identificar as questões importantes na educação financeira pessoal e as deficiências no conhecimento dos funcionários nessas áreas.	Afirmaram que os participantes classificam o planejamento de aposentadoria e os conceitos básicos de finanças pessoais como dois tópicos importantes, em que há deficiências no conhecimento dos funcionários. Também observaram deficiências em outras áreas, como investimentos e planejamento imobiliário, e sugerem que os programas educacionais devem-se concentrar em melhorar o conhecimento dos funcionários em áreas onde existem deficiências.

Atkinson e Messy (2011)	Elaborar questionário capaz de levantamento de dados em diversos países sobre educação financeira.	A expectativa é que o instrumento final da pesquisa se torne uma ferramenta útil para formuladores de políticas, acadêmicos e planejadores de programas de educação financeira que buscam identificar questões robustas para avaliar a alfabetização financeira.
Caperna e Zia (2020)	Por meio de um experimento de campo na Índia, investigam os mecanismos causais entre educação financeira e comportamento financeiro. Também, propuseram uma definição mais ampla de conhecimento financeiro que inclui três dimensões: habilidades com números, consciência financeira e atitudes em relação às finanças pessoais.	Para ações financeiras <i>simples</i> , como orçamento, tanto a conscientização, quanto às atitudes servem como caminhos, enquanto, para as mais <i>complexas</i> atividades financeiras, como abrir uma conta poupança, as atitudes desempenham um papel mais proeminente - embora esses padrões pareçam ser sensíveis a confusão.
Low (2020)	Investigar os fatores (alfabetização financeira e comportamento financeiro), com base na Teoria do Comportamento Planejado e Quadro de Felicidade	Como resultado, sugerem que o desempenho do indivíduo em um comportamento específico de domínio aumenta sua felicidade em relação. Portanto, o conhecimento financeiro aumenta a sua felicidade.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

O tema educação financeira pode ser otimizado e compreendido, por meio de estudos empíricos ou por outras publicações específicas à temática, como a metodologia DSOP, desenvolvida pelo professor Reinaldo Domingos, que é o objeto de reflexão no próximo item.

### 2.3 METODOLOGIA DSOP: ALGUMAS REFLEXÕES

Traçam-se, nesta subseção, as linhas gerais da metodologia DSOP por meio de um olhar mais otimizado do livro *Terapia financeira*, de autoria de Reinaldo Domingos.

Inicialmente, o professor Dr. José Carlos Marion, Professor titular do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo) e do Mestrado em Contabilidade na PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica), apresenta, no prefácio à obra, o pioneirismo do professor Reinaldo Domingos no mundo da educação financeira e sua importância para os dias atuais, em que a sociedade necessita, cada vez mais, de educar-se financeiramente.

Ao adentrarmos o conteúdo do livro, deparamos, inicialmente, com a apresentação, em que o autor aponta a relevância e a necessidade da educação financeira, contextualiza experiências pessoais e evidencia sua forte ligação com esse campo do saber, firmando, com seus leitores, o compromisso de trazer-lhes a educação financeira na prática.

Partindo dessa conjuntura, o livro é dividido em quatro capítulos. No primeiro, Domingos (2012) trata o desequilíbrio financeiro como uma doença, uma espécie de epidemia, para a qual existe tratamento e cura, cujo passo inicial é a realização do diagnóstico. No caso, trata-se do diagnóstico financeiro, o primeiro pilar do método DSOP; na forma de ação, seria diagnosticar (D), que, aplicado à área em questão, corresponde a conhecer o panorama das receitas, despesas, sonhos, dívidas, prestações e investimentos. No sentido de educar financeiramente, o autor aponta a necessidade de conhecer o seu “eu financeiro”, ter a exata “fotografia” das contas pessoais de forma microscópica, que nada mais é do que conhecer as contas em detalhes.



Ainda na esteira da metáfora clínica, o autor considera primordial, para que se execute de forma consciente e plena a tese do diagnóstico, que este seja feito por meio de um “raio-x” completo e preciso das finanças pessoais, ou seja, o registro de todos os rendimentos e todos os gastos, correspondente a um diagnóstico das contas.

O fato é que, por meio das anotações pessoais, pode-se desenhar o padrão de vida de cada um e o financeiro que paga tais contas, dos quais pode resultar o aparecimento de muitos pontos importantes nas referidas contas.

Explicando: para o autor, a educação financeira prioriza a autonomia financeira com o uso de uma metodologia, conhecida como DSOP (que será objeto do referido estudo), cujo foco é o comportamento e modelo mental, de que resultarão hábitos saudáveis visando à realização de sonhos.

Com efeito, importa reconhecer que a visão de Domingos (2012) contribui, de forma mais ampla, com a área, não sendo apenas um trabalho de disseminar conhecimento; envolve, também, um olhar profundo para o comportamento humano, apresentando uma ideia mais completa de educação financeira. Dito isso, o cerne da concepção de educação financeira contida na obra é ajudar a pessoa a conhecer o seu “eu financeiro”. O autor complementa que é necessário identificar o modo como administramos nossos recursos ao longo de nossas vidas. Isso implica dizer que a educação financeira é um componente comportamental e pode estimular as pessoas a pensar (e a agir melhor) sobre suas finanças pessoais, suas necessidades, possíveis realizações de sonhos e desejos, além de reservas para situações inesperadas e de emergência.

Esses pontos importantes são lembrados no texto de Ferreira e Serafim (2018), que chamam a atenção para as pequenas compras, uma vez que nos levam a questionar o destino do dinheiro do mês. Citam a importância de monitorar os gastos considerados pequenos, como os que resultam de comer fora e mesmo dos cafés tomados na rua. Isso, se feito sem controle, faz boa parte do salário ir embora sem que a pessoa perceba.

Com relação aos rendimentos, Ferreira e Serafim (2018) enfatizam que deve ser analisado o valor líquido do salário, pois é esse o valor verdadeiro que nos irá pertencer.

Corroborando o pilar diagnosticar (D), Barbosa e Raposo (2017, p. 73) lembram que é necessário diagnosticar as dívidas “[...] para perceber a extensão do problema, temos que identificar as suas causas, medir o grau de endividamento e perceber as despesas e o rendimento da família”.

Nesse alinhamento, dando sequência ao método DSOP, o segundo capítulo da obra de Domingos (2012) trata do pilar *sonhar* (S), em que o autor mostra que é preciso sonhar e que os sonhos materiais são metas a serem perseguidas. O sonho, o propósito, o objetivo tem que ser posto no papel juntamente com o prazo para realizar, pois sonho sem prazo não se torna realidade; será apenas uma vaga ideia. Fortalecendo o pilar do sonho, o prazo vem para balizar a quantidade de dinheiro e de esforços para torná-lo realidade: a questão aqui é: Quanto custarão os sonhos?

Cerbasi (2004, p. 65) enfatiza que devem ser criadas metas para o dinheiro: “alguns itens são extremamente importantes para um planejamento bem-sucedido: controlar os gastos, estabelecer metas, ter disciplina com os investimentos, mudanças repentinas com a renda e obter a total administração do que se conquistou ao longo da vida”.

O sonho tem que existir antes mesmo do recurso. Ele é o grande motivador para a busca das condições de realizá-lo. Domingos sugere que se tenham sonhos de curto, médio e longo prazos e que os sonhos devem ser renovados.

Conforme defende Senna (2018), o alicerce da independência financeira é o sonho. Por meio dele, é possível identificar o que a pessoa deseja da vida.

No terceiro capítulo, apresenta-se o pilar orçar (O) da metodologia. No orçar, a pessoa ou a família devem readequar o padrão de vida, sempre priorizando o sonho, a meta, o propósito ou objetivo. Cabe ressaltar que um pilar depende do outro, em uma espécie de ação e reação.



Assim, sempre haverá uma tônica que estimule a reorganização das contas e do padrão de consumo e gastos. Aqui a ideia é ter orçamento (O) de gastos tanto mensais como anuais.

Schäfer (2015) corrobora esse pilar destacando que, antes de pagar qualquer outra pessoa, o indivíduo deve pagar a si mesmo. Essa é a mudança principal que o orçamento da metodologia DSOP apresenta, pois, se foi feito o diagnóstico (D) de forma precisa e se os sonhos (S) foram definidos, é o momento de começar a destinar os recursos necessários para sua realização.

Ferreira e Serafim (2018, p. 173) trazem contribuições importantes a esse respeito: “[...] o orçamento é a nossa pegada financeira mensal. É a base do plano para melhor alocarmos o rendimento disponível às nossas necessidades e reforçar as poupanças com vista à desejada reforma”.

Na visão de Luquet e Assef (2006, p. 14-15), o orçamento é uma bússola, um direcionador:

Sem orçamento, você simplesmente não sabe para onde vai o seu dinheiro. Orçamento é algo simples que vale muito, mas é impressionante como são poucas as pessoas que o levam a sério. Para planejá-lo, não é preciso um computador último tipo, um software de ponta, nem nada parecido. Com um lápis e papel, você pode fazer seu orçamento, que, resumidamente, é definir quanto ganha e quanto gasta.

Importa destacar um ponto importante que é tratado por Domingos (2012) e é ressaltado no texto de Barbosa e Raposo (2017, p. 60), afirmando a necessidade de envolver a família:

O casal deve estar alinhado na construção do orçamento familiar porque ele vai servir de base para a tomada de decisões de curto, médio e longo prazo, decisões essas que afetam toda a família. Além disso, todos deverão estar envolvidos nos esforços e nos benefícios associados a um novo conforto financeiro.

O quarto capítulo da obra destina-se ao pilar poupar (P), pondo em destaque a diferença e a correlação entre o poupar e o investir, o que também tem ligação direta com o sonho e os prazos. Vale lembrar que poupar vem antes do investir e, atualmente, há um grande foco no investir.

Propagandas de televisão, redes sociais e mesmo *youtubers* enfatizam cursos, métodos “revolucionários” na forma de investir; entretanto, para que haja investimento, deve haver poupança, pois um ponto depende do outro.

Domingos (2012) apresenta reflexões a respeito de aspectos cruciais na vida das pessoas, como aposentadoria, independência financeira e, até mesmo, arrependimentos por não terem conhecido e aplicado o método DSOP antes. Aponta, também, a necessidade de termos reservas para os gastos inesperados ou emergências.

Nesse caminho, é crucial pensar na poupança (P), relacionando-a com compras à vista, descontos, formas de pagamento e, até mesmo, com o momento de comprar. Nesse pilar, o investimento deve ser levado em consideração.

Sobre essa questão, vale mencionar uma contribuição de Ferreira (2012): o verbo “poupar” está cada vez mais presente no cotidiano; contudo, a palavra ganha mais força em momentos de crise, em consequência desta. O ideal seria praticar o ato de poupar anteriormente à crise, todavia deve-se mantê-lo no pós-crise.

O poupar tem grande relevância na metodologia DSOP e, na visão de Schäfer (2015, p. 142):

Ninguém fica rico simplesmente por ganhar muito dinheiro. A riqueza surge quando se guarda dinheiro. [...]. No entanto, é verdade que o padrão de vida melhora proporcionalmente ao aumento de rendimento. Quase sempre precisa de tanto quanto se tem. As pessoas que não poupam só têm dívidas.

Livros considerados clássicos na área da educação financeira, como é o caso de *O homem mais rico da Babilônia* (CLASON, 2005),

que recomendava que se poupasse uma de cada dez moedas ganhas.

O texto de Domingos (2012) também aponta a necessidade de se conhecer o perfil de investidor, ou seja, o DNA financeiro. O autor lembra que nossos antepassados, em sua maioria, não lidavam com o dinheiro de forma assertiva e que isso faz muita diferença na vida das pessoas e das famílias. Os prazos também ganham um enfoque especial.

Por conseguinte, pode-se afirmar que essa estrutura do método DSOP é aplicável e viável na vida financeira de qualquer pessoa ou família. A maior presença da educação na vida das pessoas e das famílias certamente refletirá em qualidade de vida.

## 2.4 ASSOCIAÇÃO COSTA LESTE DE ARTESÃOS DE MATO GROSSO DO SUL (ACLAMS)

O artesanato está em nossas vidas desde sempre. Corroborando tal afirmação, Freitas (2011) confirma que a atividade artesanal está presente na rotina do homem desde os povos mais primitivos, quando essa prática era uma necessidade ligada às atividades do dia a dia, como o ato de se alimentar, o de se proteger e o de se expressar.

Dentro desse prisma, Mirshawka (2016, p. 166) corrobora:

O artesanato é uma técnica manual utilizada para produzir objetos feitos a partir de matéria-prima natural. Normalmente, os artesanatos no Brasil são fabricados por famílias dentro de sua própria casa ou em uma pequena oficina. Tal técnica é praticada há alguns milênios, quando as pessoas poliam pedras para fabricar armas e objetos de caça e pesca, cerâmica para guardar alimentos e tecelagem para fabricar redes, roupas e colchas.

O artesanato sofreu transformações consideráveis e passou a ser fonte de renda de artesãos, o que conduz à necessidade de entender o

conceito de artesanato do ponto de vista econômico. De acordo com o Sebrae:

O artesão, ao produzir uma peça, está preocupado com a possibilidade de conseguir seu sustento e de sua família. Um artesão é, acima de tudo, um fabricante de artefatos e, portanto, sujeito às regras do mercado. O artesanato, enquanto produto com valor de troca, obedece às leis universais da oferta e da procura. E o mercado rejeita aquilo que não corresponde às suas expectativas de consumo (SEBRAE, 2010, p. 9).

Para um melhor entendimento, Mirshawka (2016) complementa:

A partir da Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, o artesanato foi fortemente desvalorizado, deixou de ser tão importante, já que neste período capitalista o trabalho foi dividido, colocando determinadas pessoas para realizarem funções específicas, então essas deixaram de participar de todo processo de fabricação. Este processo de divisão do trabalho recebeu o nome de linha de montagem. Além disso, os artesãos foram submetidos a péssimas condições de trabalho e baixa remuneração (MIRSHAWKA, 2016, p. 166).

Vindo para os dias atuais, Mirshawka (2016) afirma que o artesanato do Brasil é um dos mais ricos do mundo, pois garante sustento para milhares de famílias e comunidades. Ele faz parte do folclore e apresenta usos, costumes e tradições de cada uma das regiões do país.

Ainda no sentido econômico e de representação, os artesãos de Três Lagoas – sujeitos da pesquisa neste estudo – buscaram sua organização de forma coletiva, criando a ACLAMS, uma forma mais viável de divulgar seus produtos e peças de artesanato em feiras da região. Ressalta-se que, de forma individualizada, a participação em eventos tornava-se cara e, muitas vezes, impraticável, ao passo que, em

grupo, além de facilitar o rateio de possíveis custos, haveria maior representatividade junto ao poder público local.

Dessa forma, no dia 21 novembro de 2019, a ACLAMS conseguiu formalizar suas atividades como mediadora dos artesãos associados a um projeto coletivo. Cabe mencionar que, no momento em que este estudo foi realizado, a ACLAMS era formada por um total de 49 artesãos, que produzem peças de artesanato utilizando as mais diversas matérias-primas. Reforça-se que os artesãos de Três Lagoas, assim como os da maioria das localidades do Brasil, confeccionam seus artesanatos visando à comercialização (fonte de renda), e não como um *hobby* ou atividade de passatempo.

Entre os associados, há um grupo que auxilia na gestão da ACLAMS, como presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário. Há, também, as coordenadorias de marketing, social e de projetos. Todos os envolvidos na administração da ACLAMS são artesãos e compartilham a gestão.

Por se tratar de uma associação sem fins lucrativos, a ACLAMS depende da contribuição dos seus associados para arcar com as despesas fixas da entidade, como a contabilidade do projeto e outros. Essa contribuição materializa-se em taxa única de adesão, no valor de R\$ 70,00, e em mensalidades, no valor de R\$ 15,00 para cada artesão.

Os benefícios dos associados são os mais diversos, entre os quais descontos em farmácias e supermercados locais; porém, o objetivo maior, como já mencionado, é a participação em feiras e eventos locais, expondo e comercializando suas peças de artesanato, ou seja, trata-se de uma organização coletiva visando a prerrogativas econômicas. É válido afirmar que a ACLAMS procura também proporcionar aos seus associados visibilidade e reconhecimento diante da sociedade local, regional e estadual.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como *Survey* e parte de uma abor-

dagem qualitativa. Conforme Creswell (2010, p. 22), “nesta situação, o pesquisador busca estabelecer o significado de um fenômeno na visão dos participantes”. A partir dessa ideia, este trabalho analisa crenças e concepções de educação financeira junto a artesãos.

Em relação ao enfoque, apresenta-se como estudo descritivo. Quanto à contraparte descritiva, visa analisar características, levantar opiniões, atitudes e crenças de determinada população, o que oferece elementos qualitativos para a investigação (GIL, 2002). Neste caso, direciona-se no sentido de descrever, na avaliação dos artesãos, as crenças e concepções estabelecidas na educação financeira diante da prática da gestão, específica de cada lugar, no caso em estudo, da ACLAMS, localizada no município de Três Lagoas/MS.

A técnica para obtenção dos dados é própria à pesquisa de campo. Para chegar ao campo, elaborou-se um questionário, com questões fechadas, enviado aos sujeitos da pesquisa. Quanto à parte prática, o levantamento dos dados foi realizado por meio do formulário eletrônico do *Google Forms*, que é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo *Google*.

O período de realização da pesquisa de campo foi a primeira quinzena do mês de novembro de 2020, via questionário eletrônico. A opção por essa forma decorreu do processo de distanciamento social em razão da pandemia de Covid-19 (causada pelo novo coronavírus – SARS-CoV2), que inviabilizou o contato presencial dos pesquisadores com o público pesquisado.

Os dados e informações foram coletados no município de Três Lagoas, junto aos artesãos vinculados à ACLAMS, conforme já mencionado. Justifica-se a preferência pelos artesãos por se tratar de um público que tem características aproximadas.

No primeiro contato com os sujeitos, foi encaminhado a todos os associados artesãos um vídeo explicando a importância da pesquisa. Logo em seguida, os questionários foram enviados via WhatsApp, também para a totalidade dos artesãos, 49 (quarenta e nove), dos quais 31 (trinta e um) responderam ao questionário.

nário. Segundo Creswell (2010), essa parte da pesquisa permite obter a visão detalhada sobre os participantes do estudo.

Como o estudo pautou-se no objetivo de analisar crenças e concepções de educação financeira sob a ótica dos pilares da metodologia DSOP, o primeiro bloco do questionário enviado contempla o consentimento em participar do estudo. Na sequência, as questões destinavam-se a levantar as características dos respondentes (tempo de residência no município, gênero do artesão, faixa etária, motivo pela escolha do artesanato e capacidade/habilidade/conhecimento da atividade). O próximo objetivo foi identificar o conhecimento básico sobre finanças pessoais dos artesãos e sobre educação financeira (inflação, juros, financiamento de curto e longo prazo, desconto na compra, prejuízos provocados pela pandemia), de modo que as opções sobre o co-

nhecimento em cada um dos itens apresentados aos artesãos foram: não conhece, pouco, razoável e muito. O último bloco buscou diagnosticar o conhecimento dos artesãos sobre finanças pessoais, com base na metodologia DSOP. Nesse bloco, os respondentes poderiam escolher entre quatro opções: regularmente, raramente, às vezes e nunca. Em algumas situações, as opções eram diretas: sim ou não.

Os dados obtidos foram tabulados em planilhas e, para a análise, utilizou-se a estatística descritiva, cujos resultados são apresentados no próximo item.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

O perfil dos artesãos vinculados à ACLAMS que concordaram em participar deste estudo está sistematizado na tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos sujeitos participantes do estudo

Características	Detalhes	Frequências	%s
Gênero	Masculino	3	9,7
	Feminino	28	90,3
Idade (em anos)	De 18 a 25	2	6,5
	De 26 a 30	2	6,5
	De 31 a 35	4	12,9
	De 36 a 40	4	12,9
	De 41 a 45	8	25,8
	De 46 a 50	6	19,4
	Acima de 51	5	16,1
Tempo de residência em anos	De 3 a 5	3	9,7
	De 5 a 6	1	3,2
	De 7 a 10	8	25,8
	De 11 a 15	1	3,2
	De 16 a 19	1	3,2
	Mais de 20	7	22,6
Motivo pela prática do artesanato	Sempre	7	22,6
	Completar a renda	17	54,8
	Principal fonte de renda	12	38,7
	Forma de distração	1	3,2
	Hobby	1	3,2
Processo de aprendizagem do artesanato	Aprenderam sozinhos	11	35,5
	Vídeos	7	22,6
	Cursos	4	12,9
	Própria família	4	12,9
	Escola	2	6,4
	Amigos	1	3,2
	Várias fontes	1	3,2
Cursos profissionalizantes	1	3,2	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Sobre o gênero dos artesãos, constatou-se que 90,3% (28 artesãos) são do gênero feminino e apenas 9,7% (3 artesãos) são do gênero masculino. Esse dado torna mais evidente que são as mulheres que predominam na atividade econômica do artesanato, uma vez que, na maioria dos ca-

so, são elas que se interessam em desenvolver alguma atividade manual para complementar a renda, como crochê, tricô e corte e costura. Em geral, fazem isso em horas vagas dos afazeres domésticos. A pesquisa de (LUCENA *et al.*, 2010), também demonstrou a supremacia das mulheres em atividades econômicas.

Com relação à faixa etária, 25,8% (8 artesãos) têm idade entre 41 e 45 anos; 19,4% (6 artesãos) estão entre 46 e 50 anos; 16,1% (5 artesãos), 51 anos ou mais; 12,9% (4 artesãos) estão na casa dos 36 a 40 anos; outros 12,9% (4 artesãos) têm idade entre 31 a 35 anos; 6,5% (2 artesãos), de 26 a 30 anos, e 6,5% (2 artesãos), entre 18 e 25 anos. O estudo de Kuhl, Valer e Gusmão (2016), também, apresentou uma amostra com a maior parte dos participantes, acima de 35 anos de vida.

Desse conjunto de informações, resultase que a maioria dos artesãos têm 40 anos ou mais, denotando que o indivíduo que faz artesanato já possui uma idade mais “madura”, quando, normalmente, já terá formado sua família e necessita de complementar a renda. Isso denota a importância do artesanato para a sobrevivência e não apenas como distração.

Inicialmente, foi questionado o tempo de residência no município de Três Lagoas: 22,6% (7 artesãos) responderam que são naturais de Três Lagoas; 25,8% (8 artesãos) responderam que residem no município de 7 a 10 anos; outros 22,6% (7 artesãos) responderam que vivem em Três Lagoas há mais de 20 anos, porém não são naturais do município; 9,7% (3 artesãos) residem no município de 3 a 5 anos; 3,2% (1 artesão) informaram que vivem em Três Lagoas de 17 a 20 anos; 3,2% (1 artesão), de 10 a 15 anos e, por fim, 3,2% (1 artesão), de 5 a 7 anos.

A partir dessas respostas, pôde-se constatar que os artesãos, em sua maioria, vivem em Três Lagoas há mais de 5 anos, e isso, de certa forma, contribui para sua participação na comunidade três-lagoense. Essa característica cooperou, até mesmo, para a formação da associação de artesãos, e a inserção na sociedade otimiza a comercialização de suas peças de artesanato.

Investigou-se o principal motivo pelo qual se faz o artesanato: 54,8% (17 artesãos) responderam que é um meio econômico de complementar a renda; 38,7% (12 artesãos) afirmaram que o artesanato é a principal fonte de renda; 3,2% (apenas 1 artesão) responderam que fazem artesanato para distração e 3,2% (1 artesão) disseram que é seu *hobby*. Aqui fica evidenciada a importância econômica que o artesanato representa na economia familiar de cada artesão, seja como complementação da renda ou principal fonte de renda.

Quando questionados sobre capacidade, habilidade e conhecimento para elaborar a peça de artesanato, 35,5% (11 artesãos) afirmam ter aprendido sozinho; 22,6% (7 artesãos) apontaram que aprenderam com vídeos e com o auxílio da internet; 12,9% (4 artesãos) fizeram cursos; 12,9% (4 artesãos) destacaram o ensinamento por membros da própria família; 6,4% (2 artesãos) afirmaram que a escola foi responsável por ensinar; 3,2% (1 artesão) disseram ter aprendido com amigos; 3,2% (1 artesão) responderam ter aprendido de forma mista, por várias fontes e, por fim, 3,2% (1 artesão), por meio de cursos profissionalizantes.

O que fica evidenciado nas respostas é que os artesãos, em sua maioria, tiveram um processo de autoaprendizagem ou utilizaram-se de meios como a internet para buscar conhecimentos sobre o artesanato que produzem. Cabe, também, ressaltar que, muitas vezes, o conhecimento do artesanato é passado de geração para geração, de pais ou mães para filhas ou filhos.

Outra de nossas metas era analisar as crenças e concepções do artesão sobre educação financeira, razão por que buscamos obter informações acerca de conhecimentos básicos dos artesãos sobre termos pertinentes a esse campo e em finanças pessoais. Essas informações foram reunidas na tabela 2.



Tabela 2 - Crenças e concepções do artesão sobre educação financeira

Variáveis	Detalhes	Frequências	%s
Inflação	Razoável	17	54,8
	Pouco	12	38,7
	Muito	1	3,2
	Nada	1	3,2
Diferença entre juros simples e compostos	Pouco	13	41,9
	Nada	13	41,9
	Razoável	5	16,1
Financiamento de curto e longo prazo	Pouco	16	51,6
	Nada	6	19,4
	Muito	5	16,1
	Razoável	4	12,9
Desconto em uma compra	Razoável	12	38,7
	Pouco	9	29
	Muito	5	16,1
	Nada	5	16,1
Pandemia prejudicou as finanças pessoais	Muito	10	32,2
	Pouco	13	41,9
	Nada	3	9,7
	Melhoraram	5	16,1
Anota seus ganhos e gastos	Regularidade	15	48,4
	Raramente	8	25,8
	As vezes	7	22,6
	Nunca	1	3,2
Pilar sonho	Sim	28	90,3
	Não	3	9,7
	Não	2	6,5
Metas para os sonhos	Metas de curto prazo	7	22,6
	Metas de médio prazo e longo prazo	6	19,4
	Metas de prazos variados	16	51,6
Conhecimento da própria educação financeira	Sim	6	19,4
	Não	9	29
	Mais ou menos	16	51,6
Gastos essenciais	Sempre	24	77,4
	As vezes	6	19,4
	Raramente	1	3,2
Pilar orçar	Mais ou menos	13	41,9
	Sim	12	38,7
	Não	5	16,1
	Nunca	1	3,2
Conta bancária	Sim	30	96,8
	Não	1	3,2
Confere os extrato bancário	Sim	20	64,5
	Não	7	22,6
	As vezes	4	12,9
Usam cartão de crédito	Sim	25	80,6
	Não	19,4	19,4
Forma de pagamento da matéria prima	A vista	20	64,5
	Cartão de crédito	5	16,1
	Parcelado no cartão de crédito	5	16,1
	No cartão com a melhor opção	1	3,2
Reserva para emergências	Sim	25	80,6
	Não	6	19,4
Onde fazem a reserva para emergências	Em dinheiro	1	3,2
	Em conta corrente	2	6,4
	Na poupança	3	9,7
	Não informaram	25	80,6

Fonte: dados da pesquisa (2021).



Questionados se saberiam explicar o que é inflação e como afeta a vida das pessoas, as respostas foram as seguintes: 54,8% (17 artesãos) informaram que têm conhecimento razoável sobre o tema; 38,7% (12 artesãos) informaram que saberiam explicar pouco sobre o assunto; 3,2% (1 artesão) comunicaram que saberiam explicar muito sobre o assunto; por fim, 3,2% (1 artesão) afirmaram não conhecer nada do assunto. Aqui se pode notar a falta de conhecimento básico sobre um assunto essencial na vida do cidadão pela grande maioria dos artesãos. A inflação tem que ser compreendida em vários pontos da metodologia DSOP. Vale ressaltar que Fontes *et al.* (2010) já destacaram os problemas e as dificuldades que a inflação proporciona aos indivíduos.

Seguindo a linha de investigação sobre os conhecimentos básicos da área financeira, os artesãos também foram questionados sobre se compreendem a diferença entre juros simples e juros compostos em um investimento: 41,9% (13 artesãos) responderam que compreendem pouco; 41,9% (13 artesãos) disseram que não compreendem nada, e 16,1% (5 artesãos) afirmaram ter um conhecimento razoável sobre o tema. Aqui se observa a importância de conhecer o referido tema, já que tem grande ligação com o pilar poupança (P) da metodologia DSOP. Contudo, Kuhl, Valer e Gusmão (2016) evidenciaram a relevância do conhecimento financeiro na percepção dos colaboradores em uma Cooperativa de Crédito. Enquanto, Silva, Ribeiro e Moreira (2018), ao investigarem o envolvimento da educação financeira para o sucesso empresarial, concluíram que existem concepções restringidas, em relação ao tema e, também, ao sucesso empresarial. Volpe, Chen e Liu (2006), também, evidenciaram a deficiência do conhecimento financeiro junto a uma amostra de funcionários.

Na sequência, foi perguntado aos artesãos se saberiam informar o que é financiamento de curto prazo e de longo prazo: 51,6% (16 artesãos) disseram que sabem pouco sobre o tema; 19,4% (6 artesãos) afirmaram que não sabem nada; 16,1% (5 artesãos) disseram saber

muito sobre o tema e 12,9% (4 artesãos) alegaram que seu conhecimento pessoal é razoável. Financiamento apresenta forte ligação com o pilar orçar (O) da metodologia DSOP. Neste sentido, Savoia, Saito e Santana (2007) evidenciaram a importância do conhecimento e da experiência dos agentes no processo de capacitação de determinando grupos sociais no Brasil. Atkinson e Messy (2011), também, apontaram a relevância do tema e contribuíram ao elaborar um questionário capaz de coletar dados sobre o conhecimento financeiro.

Também foram indagados se compreendem como funciona o desconto em uma compra à vista: 38,7% (12 artesãos) informaram que compreendem de maneira razoável; 29% (9 artesãos) disseram que compreendem pouco; 16,1% (5 artesãos) afirmaram que conhecem muito do tema e 16,1% (5 artesãos) informaram que não compreendem nada. Pode-se afirmar que esse ponto tem correlação com os pilares orçar (O) e poupar (P).

Ainda no campo das finanças pessoais dos artesãos, contudo na forma prática, foi questionado se a pandemia de Covid-19 prejudicou suas finanças pessoais. Para 32,2% (10 artesãos), prejudicou muito; 41,9% (13 artesãos) afirmaram que prejudicou pouco; 9,7% (3 artesãos) afirmaram que não prejudicou em nada; e 16,1% (5 artesãos) disseram que as finanças pessoais melhoraram.

Ingressando no pilar diagnóstico (D) da metodologia DSOP, foram questionados se costumam “diagnosticar” suas finanças pessoais, ou seja, se fazem anotações de seus ganhos e gastos pessoais. As respostas obtidas foram: 48,4% (15 artesãos) disseram que fazem com regularidade; 25,8% (8 artesãos), que o fazem raramente; 22,6% (7 artesãos), às vezes; 3,2% (1 artesão), nunca. Notou-se que quase metade dos artesãos praticam o pilar diagnóstico (D) da metodologia DSOP. Contudo, o resultado confere as orientações sobre educação financeira apresentadas por diferentes pesquisadores (FERREIRA; SERAFIM, 2018; BARBOSA; RAPOSO, 2017; CERBASSI, 2004).

Também questionados se possuem me-

tas ou sonhos financeiros, ou seja, informações sobre o pilar sonho (S) da metodologia DSOP, 90,3% (28 artesãos) responderam que, sim, e 9,7% (3 artesãos) responderam que não.

Por entendermos ser necessário ampliar a visão das metas ou sonhos financeiros, perguntamos aos sujeitos se possuem metas ou sonhos financeiros com prazos planejados e obtivemos as seguintes respostas: 6,5% (2 artesãos) responderam que não possuem metas ou sonhos financeiros; 22,6% (7 artesãos), que possuem metas de curto prazo (para alcançar em poucos meses); 12,9% (4 artesãos), que possuem metas de médio prazo (para alcançar em mais de um ano); 6,5% (2 artesãos) responderam que possuem metas de longo prazo (para alcançar em mais de cinco anos); por fim, 51,6% (16 artesãos) afirmaram que possuem metas de prazos variados (curto, médio e longo prazos). Aqui se nota que falta aos entrevistados a iniciativa de definir prazos, o que se relaciona diretamente à questão dos sonhos dos artesãos.

Ainda consideramos ser importante conhecer a percepção do artesão sobre sua própria educação financeira, o que nos levou a questionar se o artesão se considera educado financeiramente. Destaca-se que 19,4% (6 artesãos) responderam que sim; 29% (9 artesãos) responderam que não, e 51,6% (16 artesãos) responderam “mais ou menos”. Vale ressaltar que esses resultados referentes à autoidentificação dos artesãos deixam pressuposto que a maioria sabe que necessita de mais conhecimento sobre a área da educação financeira. Para Morozini e Martin (2013) e Ribeiro, Rizzo e Scarauzi (2020) tem ocorrido estudos relevantes nos últimos anos sobre educação financeira. Porém, o tema carece de novas pesquisas que, consequentemente, promovam o desenvolvimento do conhecimento financeiro, principalmente, porque Camargo, Fontolan Junior e Strehlau (2020) afirmaram que o nível de conhecimento financeiro das pessoas é baixo.

Também foi investigada a forma como o artesão foi educado com relação ao uso de recursos como água e energia elétrica, sendo questionado o seguinte: quando criança,

em sua casa, havia cobrança para economizar água, energia elétrica e outros recursos? 77,4% (24 artesãos) responderam que sempre foram alertados para economizar; 19,4% (6 artesãos) disseram que às vezes, e 3,2% (1 artesão) que raramente. A educação financeira tem forte correlação com o “berço”, pois, muitas vezes, os maus hábitos de consumo passam de geração para geração. Somente um bom processo de educação financeira pode romper com essas crenças que vêm do berço. Esse resultado proporciona preocupação, já que, para Ferreira (2012), Schäfer (2015) e Clason (2005), ao poupar, o indivíduo se prepara para situações incertas.

Partindo para o pilar orçar (O) da metodologia DSOP, foi questionado: Costuma orçar seus sonhos ou metas financeiras, ou seja, saber quanto custa e quanto tempo levará para realizar seus sonhos? 41,9% (13 artesãos) responderam que mais ou menos; 38,7% (12 artesãos) disseram que sim; 16,1% (5 artesãos) disseram que não, e 3,2% (1 artesão) afirmaram que nunca pensaram nisso. Nesse pilar, denota-se que, também, há uma necessidade de ajustes. O resultado pode proporcionar conforto ao indivíduo, conforme afirmado pelos pesquisadores Schäfer (2015), Ferreira e Serafim (2018), Luquet e Assef (2006), Barbosa e Raposo (2017). E em pesquisa junto aos pequenos empresários do ramo de confecções do agreste, Lucena *et al.* (2010) afirmaram que os resultados mostram que os empresários utilizam de estratégias para se manterem no mercado competitivo, acompanham os orçamentos e reconhecem que seus conhecimentos financeiros são insuficientes para tomadas de decisões.

Também foram investigados alguns pontos que têm ligação com a vida financeira do artesão. Questionados se têm conta bancária, 96,8% (30 artesãos) disseram que sim e 3,2% (1 artesão), que não. Perguntados se conferem os extratos bancários todos os meses, 64,5% (20 artesãos) disseram que sim; 22,6% (7 artesãos) responderam que não; e 12,9% (4 artesãos) disseram que às vezes. Questionados se usam o cartão de crédito, 80,6% (25

artesãos) responderam que sim; 19,4% (6 artesãos) que não.

Também foi perguntado sobre a forma de pagamento da matéria-prima que utilizam para a confecção de suas peças de artesanato, obtendo-se os seguintes resultados: 64,5% (20 artesãos) responderam que preferem o pagamento à vista; 16,1% (5 artesãos) pagam com o cartão de crédito para a próxima fatura; 16,1% (5 artesãos) pagam com o cartão de crédito parcelado em várias vezes; e 3,2% (1 artesão) compram com o cartão, porém analisam o valor para determinar o número de parcelas.

Ao serem questionados sobre reserva de emergência, ou seja, um volume de dinheiro para cobrir possíveis imprevistos ou surpresas, 80,6% (25 artesãos) disseram que fazem reserva de emergência e 19,4% (6 artesãos) afirmaram que não fazem essa reserva. O resultado atende a um dos pilares da DSOP e, também, confirma o pressuposto de Ferreira (2012), Schäfer (2015) e Clason (2005).

Dos artesãos que fazem a reserva de emergência, 1 comunicou que mantém dinheiro em espécie; 2 artesãos afirmaram que mantêm a reserva em conta corrente e 3 artesãos mantêm em conta de caderneta de poupança. Nota-se que há uma priorização da liquidez, o que indica, por se tratar de reserva de emergência, que estão agindo de forma correta; contudo, vale lembrar que há aplicações financeiras que podem garantir um retorno financeiro melhor que a caderneta de poupança e a própria conta corrente, que, em geral, não rentabiliza. Vale ressaltar que, Caperna e Zia (2020), afirmaram que a conscientização quanto às atitudes é o norte a ser seguido para as diversas situações financeiras.

Aqui se pode compreender que há ligação direta com todo o processo de educação financeira, uma vez que a reserva de emergência pode ser entendida como o ponto inicial de um bom planejamento financeiro. Conforme Low (2020), o domínio sobre o conhecimento financeiro pode proporcionar felicidade ao indivíduo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar a aplicação de pontos e concepções de educação financeira sob a ótica dos pilares da metodologia DSOP (Diagnosticar, Sonhar, Orçar e Poupar). Para tanto, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório, bibliográfico e documental.

Como base em análise dos dados coletados por meio de questionário eletrônico, utilizou-se a metodologia DSOP, que permitiu analisar a educação financeira dos artesãos da ACLAMS, em Três Lagoas/MS.

No que concerne ao perfil do artesão, constatou-se que a maioria é do sexo feminino, tem mais de 35 anos, reside no município há mais de 10 (dez) anos, utiliza o artesanato como complemento à renda ou como a principal fonte de renda e, por fim, aprendeu a arte do artesanato sozinha ou por vídeos.

Como resultado das questões específicas sobre a temática pesquisada, destaca-se que os artesãos têm pouco conhecimento de temas relacionados à educação financeira e às finanças pessoais, entre eles: inflação, diferença entre juros simples e compostos, financiamento em curto e longo prazo e desconto em uma compra. Pode-se afirmar, também, que a pandemia da Covid-19 prejudicou muito as finanças pessoais dos artesãos, que anotam com regularidade seus ganhos e gastos. Eles mesmos apontaram que têm um baixo conhecimento da própria gestão das finanças. A maioria tem conta bancária, confere os extratos bancários, usa cartão de crédito, mas a forma de pagamento predominante é à vista.

A metodologia DSOP, para ter um resultado positivo, deve ser aplicada em sua totalidade, porém há pilares mais utilizados pelos artesãos, como o “sonhar” e o “poupar”. Considera-se que, apesar das limitações de conhecimento no campo da educação financeira, os artesãos procuram poupar para realizar os próprios sonhos. Dessa forma, infere-se que os artesãos pesquisados têm consciência da relevância da educação financeira e, se esta for

potencializada por meio de apoio, que pode ser oferecido pela própria ACLAMS, poderão obter ganhos na sua qualidade de vida.

Traçando um paralelo com o contexto atual, pode-se afirmar que a metodologia DSOP pode contribuir com a análise e melhoria da vida financeira de qualquer pessoa ou família.

Para futuras pesquisas, sugere-se avaliar outro público, como forma de contribuição com a temática; além disso, aconselha-se que estudos futuros dessa natureza tenham uma magnitude maior e envolvam, além do questionário, outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas pessoais com cada investigado.

## REFERÊNCIAS

- AMURI, E. **Dinheiro sem medo: práticas financeiras para quem está começando a construir seu próprio caminho**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- ARCURI, N. **Me poupe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- ATKINSON, A.; MESSY, F. Assessing financial literacy in 12 countries. An OECD/INFE international pilot exercise. **Journal of Pension Economics and Finance**, v. 10, n. 4, p. 657- 665, 2011.
- BARBOSA, J. M.; RAPOSO, J. **Doutor finanças**. Lisboa: Matéria-Prima Edições, 2017.
- BUAES, C. S. Educação Financeira com idosos em um contexto popular. **Educação & Realidade**, v. 40, p. 105-127, 2015.
- CAMARGO, R. Z.; FONTOLAN JUNIOR, M.; STREHLAU, S. Vulnerabilidade e educação financeira: a visão de gerentes de banco. **RIMAR- Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 10, n. 2, p. 95-105, jul./dez. 2020.
- CAPERNA, F.; ZIA, B. The causal mechanism of financial education: evidence from mediation analysis. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 177, p. 143-184, 2020.
- CERBASI, Gustavo. **Casais inteligentes enriquecem juntos**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- CLASON, G. S. **O homem mais rico da Babilônia**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.
- D'AQUINO, C. **Educação financeira: como educar seus filhos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DOMINGOS, R. **Terapia financeira: realize seus sonhos com educação financeira**. São Paulo: DSOP: Educação Financeira, 2012.
- EKER, T. H. **Os segredos da mente milionária**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- FERREIRA, A.; SERAFIM, N. **Aprenda a poupar já!** Prepare o seu futuro com um bom plano de poupança e investimento. Lisboa: Livros Horizonte, 2018.
- FERREIRA, P. **No poupar é que está o ganho! Finanças pessoais para todos nós**. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, 2012.
- FONTES, R. *et al.* **Economia: um enfoque básico e simplificado**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FREITAS, A. L. C. **Design e artesanato: uma experiência de inserção da metodologia de projeto de produtos**. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KÜHL, M. R.; VALER, T.; GUSMÃO, I. B. Alfabetização Financeira: Evidências e Percepções em uma Cooperativa de Crédito. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 53-80, 2016.
- LOW, K. C. A Framework of Subjective Financial Well-Being among University Students in Malaysia. **Journal of Governance and Development**, v. 16, n. 1, jun. 2020.
- LUCENA, W. G. L. *et al.* Os efeitos comportamentais na tomada de decisão dos gestores

- de micro e pequenas empresas: um estudo em Empresas do ramo de confecções. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez. 2010.
- LUQUET, M.; ASSEF, A. **Você tem mais... dinheiro do que imagina**: um guia para suas finanças pessoais. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S. The economic importance of financial literacy: theory and evidence. **Jornal of Economic Literature**, American Economic Association, v. 52, n. 1, p. 5-44, 2014.
- MACEDO JÚNIOR, J. **A árvore do dinheiro**: guia para cultivar a sua independência financeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- MELO, R. **As leis do dinheiro**: o método comprovado de investimentos para quem deseja ter muito dinheiro e felicidade plena. São Paulo: Editora Gente, 2016.
- MIRSHAWKA, V. **Economia criativa**: fonte de novos empregos. São Paulo: DVS Editora, 2016.
- MOROZINI, J. F.; MARTIN, D. M. L. Identificação dos fatores que influenciam na escolha da forma de investimento em crescimento (orgânico ou inorgânico) das indústrias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 90-109, 2013.
- REMUND, D. Financial literacy explicated: the case for a clearer definition in an increasingly complex economy. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 44, n. 2, p. 276-295, 2010.
- RIBEIRO, S. P.; RIZZO, M. R.; SCARAUSI, V. G. S. Educação financeira sob a ótica da análise bibliométrica embasada no portal SPELL. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 3, p. 34-44, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.003.0003>.
- SALEH, A. M.; SALEH, P. B. O. O elemento financeiro e a educação para o consumo responsável. **Educação em Revista**, v. 29, p. 189-214, 2013.
- SAVOIA, J. R. F.; SAITO, A. T.; SANTANA, F. de A. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 6, p. 1121-1141, 2007.
- SCHÄFER, B. **O caminho para a liberdade financeira**. Carcavelos/Portugal: Self – Desenvolvimento Pessoal, 2015.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Termo de Referência**: atuação do Sistema Sebrae no artesanato. Brasília: SEBRAE, 2010.
- SENNA, C. S. O alicerce da independência financeira é o sonho. In: DOMINGOS, R. (org.). **Independência financeira ao alcance das mãos**. São Paulo: Editora DSOP, 2018. p. 26-39.
- SILVA, H. H. C.; RIBEIRO, H. C. M.; MOREIRA, A. A. A. O envolvimento da educação financeira para o sucesso empresarial: um estudo de caso múltiplo. **GcCont**, Floriano-PI, v. 5, n. 2, jul./dez. 2018.
- VOLPE, R.; CHEN, H.; LIU, S. An analysis of the importance of personal finance topics and the level of knowledge possessed by working adults. **Financial Services Review**, v. 15, p. 81-98, 2006.



## ARTIGOS

**CERVEJA ARTESANAL: DESVENDANDO AS PRÁTICAS DE PRODUÇÃO E CONSUMO ENTRE MULHERES****CRAFT BEER: UNVELING THE PRACTICES OF PRODUCTION AND CONSUMPTION AMONG WOMEN**

## RESUMO

A produção de cerveja artesanal tem despertado curiosidade e conquistado estudiosos e admiradores. Entre eles, ressalta-se a participação do público feminino, que, além de ter participação expressiva no consumo, também vem ocupando espaço de destaque como produtor da bebida. O presente artigo teve como objetivo aprender, interpretar e compreender as práticas de produção de cerveja artesanal realizadas por mulheres, na modalidade homebrewing, ao evidenciarem os aspectos materiais, sociais e simbólicos, inerentes a essas práticas. Para tanto, adotaram-se, como lente de investigação, elementos da Teoria da Prática, tais como regras, estruturas teleoafetivas, motivações e conhecimentos que permeiam a produção de cerveja artesanal por mulheres. Empregou-se a pesquisa qualitativa, descritiva, e os dados foram coletados no decorrer de seis processos de produção de cerveja artesanal por mulheres, com registros de imagens, diário de campo e entrevistas. Os resultados permitiram identificar, entre outros aspectos, que essas mulheres são estimuladas a produzir cerveja tanto para consumo próprio, como pelo prazer e pela satisfação de compartilharem a bebida e serem reconhecidas.

**Palavras-chave:** teoria da prática; cerveja artesanal; mulheres; produção e consumo.

**Paula Karina Salume**  
paulasalume@hotmail.com

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professora da Universidade Federal de São João del-Rei. São João del-Rei - MG - BR.

**Fabiana Ferreira da Silva**  
fabifesi@gmail.com

Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte - MG - BR.

**Rodrigo Cassimiro de Freitas**  
rodrigocassfreitas@pucminas.br

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Tutor da Universidade Federal de Lavras. Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Lavras - MG - BR.

## ABSTRACT

The production of craft beer has aroused curiosity and conquered scholars and admirers. Among them, the participation of the female audience stands out, which, in addition to having expressive participation in consumption, has also been occupying a prominent



place as a producer of the drink. This article aimed to learn, interpret and understand the practices of craft beer production carried out by women, in the homebrewing modality, by highlighting the material, social and symbolic aspects inherent to these practices. To this end, elements of the Theory of Practice were adopted as a research lens, such as rules, teleaffective structures, motivations, and knowledge that permeate the production of craft beer by women. Qualitative and descriptive research was employed, and data were collected during six processes of craft beer production by women, with image records, field diaries, and interviews. The results made it possible to identify, among other aspects that these women are encouraged to produce beer for their consumption, as well as for the pleasure and satisfaction of sharing the drink and being recognized.

**Keywords:** practice theory; craft beer; women; production and consumption.

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, a produção de cerveja surgiu entre os povos da Suméria, Babilônia e Egito a partir de um processo de fermentação de cereais, sendo hoje uma das bebidas mais apreciadas e consumidas no mundo (MEGA; NEVES; ANDRADE, 2011). Esta pesquisa emerge do interesse acadêmico de investigar a relação entre as práticas, os praticantes e a práxis da produção de cerveja artesanal por mulheres.

De acordo com Dantas (2016), a mulher era a principal responsável, na Idade Média, pela preparação dos alimentos, incluindo o pão e a cerveja, os quais eram consumidos por toda a família. Com o avanço da tecnologia, as técnicas artesanais foram substituídas pela produção fabril em grandes quantidades com a intenção de atender a grandes segmentos de mercado.

No entanto, o referido cenário vem passando por mudanças; com isso, seguindo o movimento *slowbeer*, surge na contramão de todo o processo automatizado de fabricação de cerveja, com o intuito de retomar tradições e explorar o prazer de produzir cerveja artesanalmente (FERREIRA *et al.*, 2011).

O termo *Slowbeer* se refere à forma de degustação da cerveja artesanal, ou seja, apreciar a bebida em menor quantidade, porém com qualidade superior comparada às cervejas industrializadas, na percepção desses consumidores (GIORGI, 2015).

A relação mulher e cerveja, há alguns anos, era explorada por meio de propagandas baseadas nos apelos sensuais da imagem da mulher como divulgadoras de várias marcas de cervejas industrializadas. As empresas cervejeiras procuravam chamar a atenção do consumidor por meio de mensagens com as quais esses consumidores se identificavam (VISENTINI; FENNER; OLIVEIRA, 2017). Na contemporaneidade, a mulher tem-se desvinculado desse tipo de imagem puramente objetual e se aproximado da prática de consumir e, por que não, produzir cerveja artesanal.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como propósito responder às seguintes perguntas: qual é o processo de produção de cerveja artesanal realizado por mulheres? Quais os aspectos materiais e simbólicos vivenciados por essas mulheres produtoras, inerentes às práticas envolvidas no processo de fabricação de cerveja artesanal?

Baseado nessas questões, o objetivo finalístico da pesquisa consistiu em aprender, interpretar e compreender as práticas de produção de cerveja artesanal realizadas por mulheres, na modalidade *homebrewing* ao evidenciar os aspectos materiais, sociais e simbólicos inerentes a essas práticas. Operacionalmente, pretendeu-se, mais especificamente:

- a) apresentar processos de produção de cerveja na modalidade *homebrewing*;
- b) compreender os processos de produ-

- ção de cerveja adotados pelas mulheres na modalidade *homebrewing*, identificando a prática e a práxis;
- c) reconstituir a história das mulheres que produzem cerveja artesanal na modalidade *homebrewing*, compreendendo as suas motivações;
  - d) investigar o entendimento das mulheres que produzem cerveja artesanal na modalidade *homebrewing*, acerca das práticas de fabricação da bebida, enfatizando os significados atribuídos por elas às dimensões social, à simbólica e à material inerentes a essas práticas;
  - e) identificar regras e normas sociais que restringem ou estimulam as práticas de produção de cervejas artesanais por mulheres.

Vale destacar que a presente investigação visou proporcionar melhor entendimento em relação ao processo produtivo de cervejas artesanais realizado por mulheres, bem como todo o envolvimento dessa ação que as norteiam. Apesar da existência de pesquisas referente à produção de cerveja artesanal, não foram encontrados estudos sobre a produção realizada exclusivamente por mulheres.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA DA PRÁTICA E AS ONTOLOGIAS DO LUGAR

Mas, afinal, o que vem ser a prática? Em verdade, existem várias perspectivas que, geralmente, convergem para elementos comuns. Para esse trabalho, foram adotados os pressupostos da Ontologia do Lugar propostos por Theodore Schatzki.

Os estudos científicos que versam sobre a Teoria da Prática têm recebido atenção de diversos pesquisadores. Há entre esses estudiosos, uma preocupação relevante em posicionar, ontológica e epistemologicamente, suas investigações com fins a obter legitimidade

teórica, metodológica e filosófica de suas propostas (SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Sobre a prática enquanto fenômeno, os pesquisadores dessa tradição se interessam pelos resultados e pelas ações que ocorrem no âmbito organizacional, o que poderia ser traduzido como uma orientação mais pragmática dos aspectos organizacionais; em outras palavras, esses estudiosos relegam explicações sofisticadas e elegantes em função daquilo que se desenvolve no ambiente organizacional (ORLIKOWSKI, 2010).

A Ontologia do Lugar Social proposta por Schatzki consiste em um posicionamento ontoepistêmico que recusa o antagonismo entre as perspectivas agenciais e estruturais de interpretação e explicação da realidade como polaridades (SCHATZKI, 2003, 2005, 2006). As bases das Ontologias do Lugar fundamentam-se a partir dos trabalhos de Edmund Husserl e com os avanços de seu discípulo e aluno Martin Heidegger, que propõe alternativas à análise da vida social dada às tradições ortodoxas das ciências sociais, a exemplo, alternativas à Durkheim e Levi Strauss com suas posturas estruturalistas.

A Ontologia do Lugar em Schatzki (2005), embora tenha intimidade com Fenomenologia de Husserl e Heidegger, avança ao propor uma orientação que supera as perspectivas puramente subjetivistas. Além disso, abandona-se a proposta de desvelar sentidos ocultos nas atividades humanas da Fenomenologia e o processo de redução eidética proposta por essa tradição, pois ser e existir no mundo, para Schatzki (2003, 2005, 2006), preconiza a necessidade de atuar em contextos práticos os quais se baseiam em modos de agir conscientes que se desenvolvem em horizontes histórico-culturais. Além disso, consideram-se os aspectos objetivos, ou seja, os arranjos materiais que são fundamentais para explicar a realidade e seus fenômenos (SCHATZKI, 2003).

O autor define a prática como uma estrutura agrupada de ações conectadas de maneira organizada, em que as atividades desenvolvidas dizem respeito a todo tipo de ação,

desde as básicas, como andar, ler, falar a um conjunto de ações que são executadas dentro de um tempo e espaço, como praticar um esporte, elaborar um cardápio, escolher os ingredientes, entre outras.

Diretamente ligado a esses conjuntos de ações, o termo *doing* destaca a ideia de ações feitas pelas pessoas, utilizando o corpo (pernas, braços, boca, etc.) e *saying* para ações que usam as palavras, porém não necessariamente a fala em si, pois o movimento com a cabeça e piscadas de olho podem dizer diversas coisas, dependendo do contexto (SCHATZKI, 2005).

De acordo com Schatzki (2005), essas várias ações são compostas por três componentes essenciais: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas.

Os entendimentos se referem à capacidade na compreensão de “saber fazer”, “como fazer”, de interpretar e reconhecer as ações que envolvem outras pessoas e incentivar essas ações de modo que sejam praticadas por outras pessoas e/ou “saber como” responder a elas no contexto em que a prática se encontra, ou seja, o entendimento emana da prática e não do indivíduo; dessa forma, a pessoa pode obter a prática e exercê-la, mas essa habilidade nunca será própria dela (SCHATZKI, 2005).

As regras estão relacionadas com a definição de normas que orientam os praticantes sobre como proceder na execução das ações. Considerando essas orientações, argumenta-se que é possível a criação de novas regras e ajustamento das atividades atuais (SCHATZKI, 2005), ou seja, as regras já ocorridas anteriormente “[...] têm potencial normativo para influenciar o curso futuro das atividades porque especificam como (ou quais) as ações deveriam ser realizadas para serem tomadas como corretas.” (SCHATZKI, 2006, p. 36).

Schatzki (2005) esclarece que as estruturas teleoafetivas consistem em um conjunto organizado e normativo de metas, planos e emoções, sugeridos e admitidos na composição da prática. Essas ações diferem de um indivíduo para outro de acordo com a forma

como cada elemento é assimilado nas suas mentes e ações, conforme explica Santos e Silveira (2015).

Diferentes combinações dessa estrutura são incorporadas, de maneiras diversas, por diferentes praticantes devido às suas diferentes biografias (treinamento, experiência, *status* etc.). A *estrutura teleoafetiva* que organiza uma prática é diferente das suas diferentes versões incorporadas pelos diversos praticantes – cada um tem a sua própria biografia ainda que cada uma dessas *histórias de vida* faça parte de uma *história coletiva* (SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 85).

Desse modo, entende-se que cada indivíduo cria sua própria compreensão de acordo com a absorção desses elementos (metas, planos e emoções), mesmo que o modo de apresentação deles seja realizado de maneira semelhante, em outras palavras, embora seja coletiva a forma de interpretação e expressão, pode-se manifestar, individualmente, como sentidos da ação baseados em sentimentos e ações.

Para a incorporação dessas práticas, é preciso compreender que não é a ordenação delas que determinará o que os praticantes devem fazer, mas, sim, a conexão das diversas ações de diferentes indivíduos que formam uma percepção conjunta do que é definido como *prática*. Isso acontece pela chamada *inteligibilidade prática*, que nada mais é do que aquilo que “faz sentido para as pessoas fazerem” de acordo com o espaço-tempo. Dessa maneira, a inteligibilidade prática conduz as ações, determinando quais serão os próximos passos que o praticante deve seguir, e, assim, os fazeres e os dizeres se tornam algo contínuo nas situações seguintes (SANTOS, 2014).

Para Schatzki (2006), além das práticas contidas nos fenômenos sociais, os arranjos materiais integram a estrutura analítica e formam os elementos objetivos das práticas, e interferem na performance das ações. Segundo

o autor, definem-se como arranjos materiais “[...] montagens de objetos materiais - pessoas, artefatos, organismos e coisas” (SCHATZKI, 2005, p. 14).

Santos (2014) relata que a prática e os arranjos materiais não podem ser observados separadamente, pois as práticas decorrem da conjunção dos elementos simbólicos e arranjos materiais, por sua vez, constroem um ambiente de possibilidades e limitações, que modificam e significam as práticas.

Reckwitz (2002) destaca que esses elementos estruturam um conjunto específico no qual necessitam uns dos outros não podendo, portanto, serem tratados de forma isolada.

A lógica da Ontologia do Lugar, como perspectiva de explicação da realidade, instrumentaliza o campo de estudos dessa pesquisa e permite investigar a realidade enquanto processos macroestruturais, como também os microsociais, visto que se acredita que contextos microsociológicos interagem interna e externamente e configuram contextos macrosociológicos.

De acordo com Cabrera, Molina e Minasi (2019), a interação entre pessoas e lugar resulta em ações que modificam futuras atuações, pois essas pessoas, ao sofrerem intervenção do lugar, reorganizam-se conforme sua essência, emitindo essas ações no e com o mundo. O lugar, portanto, não diz respeito apenas a um local físico, mas a um conjunto de atividades e elementos somados às pessoas com suas razões e emoções.

Dessa forma, o lugar consiste em um contexto no qual ocorrem as relações da vida social que se definem pela ocorrência das práticas delineadas pelos elementos simbólicos e pelos arranjos materiais particulares que são atravessados e produzem efeitos em outros contextos entendidos como malhas emaranhadas e sobrepostas de sentidos (SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Reforçar-se a discussão da organização das ações de uma prática, ou seja, uma lógica simbólica tripartite que reconhece como realizar um conjunto de ações que a compõe (saber

fazer), as regras orientam e normatizam como elas devem ser realizadas, como também as percepções internalizadas dos fins, meios e afetos que se adaptam a cada situação. Como também se ressalta o reconhecimento dos efeitos dos elementos materiais na performance dos fenômenos da realidade. Para melhor compreensão, é necessário tratar e descrever como as práticas se organizam (SCHATZKI, 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Para além disso, os elementos citados podem ser entendidos como um conjunto de práticas simbólicas compreendidas enquanto um ritual. Rook (2007) advoga que o ritual para o campo de estudos mercadológicos ainda é mais complexo dadas as confusões de acepção. O autor argumenta que o ritual consiste em um conjunto de atividades e comportamento simbolizados que tendem a se repetir ao longo do tempo.

O ritual é uma linguagem que se manifesta no corpo por movimentos, posições e formas sobre tamanho, aparência, cor que poderão determinar artefatos, roteiros, papéis e plateia da expressão ritualística que estão em sintonia com a abordagem das Ontologias do Lugar discutidas por Shatzki (ROOK, 2007; CUPOLLILO; CASOTTI; CAMPOS, 2017).

## 2.2 CULTURA DA CERVEJA ARTESANAL

Os produtos artesanais podem ser compreendidos como uma ação do homem sobre os elementos factuais da realidade (elementos da natureza) com a intenção de satisfazer as necessidades humanas. Os produtos artesanais denominados como artefatos, geralmente, são desenvolvidos em um processo integrado.

Sabe-se que, desde os primórdios, o homem aprimorou a forma de fabricar os objetos, nos elementos que o compunham e na sua real serventia (NAVARRO, 2006). Desse modo, um produto artesanal pode ser definido como

Fazer com as próprias mãos, de forma a se confundir com um artista, conce-

ber o produto, criar as ferramentas e produzir uma obra do começo ao fim, até a sua comercialização. Produzir em pequenas quantidades um produto que nunca vai ser exatamente igual a outro, porque não é feito industrialmente (GRANDE *et al.*, 2012, p. 26).

Ainda a respeito do que pode ser um produto artesanal, Grande *et al.* (2012) discutem a diferença entre produtos industrializados e produtos que são elaborados artesanalmente. Os autores consideraram que, para ser um produto artesanal, é necessário haver o envolvimento de um mestre de ofício no processo de criação do produto.

No que tange à comercialização, o artesanato tem seu espaço e é reconhecido na cultura e economia do país, pois esses produtos estão presentes em lojas de shoppings, lojas especializadas, ou até mesmo à beira de estradas.

Nesse contexto, compreende-se que o trabalho artesanal possui relevante significado cultural e social, mas enfrenta problemas para ser reconhecido pelo seu real valor. Para essa pesquisa, é interessante posicionar essas definições, a fim de conceber o significado e os critérios que definem uma bebida produzida artesanalmente.

A cultura é responsável pela costura do entendimento de realidade de toda uma sociedade ou especificamente de um grupo étnico. Atualmente, cultura também é utilizada para definir termos de diversas áreas como “[...] cultura política, cultura empresarial, cultura agrícola, cultura de células” (CANEDO, 2009, p. 1). Porém, há muito tempo, o conceito de cultura remetia a posição social que um grupo fazia parte.

[...] no século XVIII, alguns intelectuais alemães passaram a chamar de *Kultur* a sua própria contribuição para a humanidade, em termos de maneiras de estar no mundo, de produzir e de apreciar obras de arte e literatura, de pensar e organizar sistemas reli-

giosos e filosóficos – especialmente todo aquele conjunto de coisas que eles consideravam superiores e que os diferenciava do resto do mundo [...]. (VEIGA- NETO, 2003, p.7).

Em relação à cultura da cerveja artesanal, a definição se refere a todos os hábitos, costumes e comportamentos ligados à escolha da matéria-prima, ao modo de produção e ao consumo da bebida. Entre vários produtos trazidos para o Brasil pelos ingleses, após a vinda da família real para o país, a cerveja era um deles. Apesar de não haver registros do início da produção da bebida no Brasil, apenas há relatos em uma publicação sobre o seu comércio (DANTAS, 2016).

Com o início da Primeira Guerra Mundial, os cervejeiros encontraram dificuldades em adquirir alguns ingredientes como o malte e o lúpulo, os quais eram importados da Alemanha e Áustria e substituíam por milho, arroz e trigo, produzindo um produto com uma qualidade inferior (SILVA; LEITE; PAULA, 2016).

De acordo com Goia e Andrade (2016), existem três dimensões cruciais que se remetem à cultura da cerveja artesanal: a primeira diz respeito à sociabilidade ligada, tanto a forma de produção quanto ao consumo; a segunda se refere à aprendizagem na troca de conhecimentos e entendimentos técnicos desde a matéria-prima até a fabricação da bebida e, por fim, a identidade que está relacionada à forma visual e de comunicação do produto.

Contudo, muitos questionam o que uma cerveja necessita ter para ser considerada como “artesanal”. De acordo com Ferreira *et al.* (2011, p. 175), “cerveja especial ou artesanal é uma categoria que abriga as cervejas de qualidade superior e de alto valor agregado”. Krohn (2017, p. 240) concorda, ao afirmar que “[...] seria uma preocupação com o produto – à qual se atribui uma conseqüente qualidade”. Por fim, Grande *et al.* (2012) diz que:

Há, no entanto, três características que podem definir a cerveja artesanal: 1) imagem associada à qualidade da



bebida em relação à produzida em escala; 2) a nobreza dos ingredientes e, 3) a variedade de complementos – como o uso de maltes especiais, ervas e outros ingredientes que dão sabores e colorações especiais às cervejas. (GRANDE *et al.*, 2012, p. 35).

Para produção artesanal da cerveja, são necessários malte, água e lúpulo. O processo segue as seguintes etapas: moagem do malte, mosturação ou brassagem, filtração do mosto, fervura, decantação, resfriamento do mosto e oxigenação das leveduras, fermentação, maturação, gaseificação e envasamento (MATOS, 2011). No entanto, o autor ressalta que, diferente das grandes cervejarias industriais, na produção artesanal, podem ocorrer algumas alterações nas etapas ou na ordem e exclusão delas, devido a ser um processo mais ágil.

Apesar da popularização de cervejas produzidas nas grandes cervejarias instaladas no Brasil, a partir de 1970, possivelmente devido ao baixo preço da bebida, houve um movimento dos cervejeiros nos Estados Unidos com a intenção de recuperar as tradições da cerveja artesanal, dando ênfase na qualidade do produto (DANTAS, 2016).

No Brasil, ainda segundo o mesmo autor, esse retorno à produção artesanal aconteceu nos anos de 1990 e intensificou-se, nos últimos anos, com diversas pessoas que têm a curiosidade de viver a experiência de produzir, consumir e, até mesmo, comercializar a própria bebida. Esses aspectos são distintivos e descrevem a relevância que a produção e o consumo de cerveja artesanal têm apresentado, especialmente, entre mulheres, um fato social que ressignifica a relação da mulher com essa bebida.

Destaca-se que a produção e o consumo próprio de bebidas realizado por grupos específicos despontam como um processo de organização cultural que reúne pessoas com interesses comuns que forjam estruturas de mercado inovadoras, para além disso, compreende-se a criação de subculturas, baseadas não somente na produção artesanal, mas, especialmente, no consumo de um determinado produto como a

cerveja (FLORES-PEREIRA; DAVEL; CAVEDON, 2008).

### 3 PERCUSO METODOLÓGICO

Esse estudo teve como objetivo investigar a produção de cerveja artesanal realizada, exclusivamente, por mulheres para fins de consumo próprio, de familiares e amigos. Adotou-se a abordagem qualitativa como forma de conhecer, descrever e analisar esse fenômeno e suas nuances.

A pesquisa qualitativa possibilita um entendimento mais abrangente, pois há uma aproximação direta do pesquisador com o ambiente e seu objeto de estudo (GODOY, 1995).

Com base nas informações apresentadas sobre o estudo proposto, observou-se a importância da pesquisa a fim de compreender os métodos e todo envolvimento que há no processo de produção de cerveja artesanal por mulheres.

A seleção de participantes para a pesquisa teve como critério principal o gênero dos elementos da pesquisa, acompanhado de outros fatores, como localização, acessibilidade e comportamento no processo de coleta de dados.

Os dados foram coletados por meio de observação participante, diário de campo, fotografias e filmagens. Além disso, foram realizadas entrevistas em profundidade com as mulheres produtoras de cerveja, e foram acompanhados os processos de produção da bebida.

Estudos descritivos e exploratórios apresentam resultados mais claros por meio da técnica de observação participante, pois as informações são obtidas pelo pesquisador como se ele já fizesse parte do grupo, podendo, assim, observar o comportamento, as emoções e os hábitos sem que o indivíduo observado se sinta retraído (MÓNICO *et al.*, 2017). Simultaneamente, de acordo com Santos *et al.* (2016), a entrevista em profundidade produz vanta-

gens, como demonstrações de ideias de forma mais natural, maior número em respostas e dados, e melhor entendimento das perguntas devido aos esclarecimentos de dúvidas.

Para acessar adequados elementos da pesquisa, foram realizados contatos com um grupo de, aproximadamente, 60 (sessenta) mulheres produtoras de cervejas artesanais residentes no estado de Minas Gerais, especialmente, na região metropolitana de Belo Horizonte.

O convite para participação na pesquisa foi feito, e foram obtidos três aceites para acompanhamento de produção individual e também convites para participar de três produções femininas coletivas, totalizando seis acompanhamentos. Destaca-se que foram realizadas 5 (cinco) entrevistas com as mulheres responsáveis pelas produções individuais e coletivas. Duas das três produções coletivas foram conduzidas pela mesma produtora. O quadro 1 apresenta o perfil das mulheres que conduziram as produções de cerveja artesanal, as quais foram acompanhadas pelos pesquisadores.

Quadro 1 - Perfil das produtoras

PRODUTORA	EVENTOS EMPÍRICOS	IDADE	ESTADO CIVIL	INSTRUÇÃO	FORMAÇÃO
P1	Produção 1 - Individual	50	Casada	Superior completo	Odontologia, Gastronomia e Direito
P2	Produção 2- Individual	38	Casada	Superior completo	Farmácia
P3	Produção 3 - Individual	42	Casada	Superior completo	Biologia
P4	Produção 4 e 5 – Coletiva	27	Solteira	Superior completo	Química industrial
P5	Produção 6 - Coletiva	30	Casada	Superior completo	Direito

Fonte: dados da pesquisa.

Os registros e dados foram coletados em todos os processos de produção por meio de anotações, fotos e filmagens, observando os utensílios, insumos e equipamentos, bem como as técnicas utilizadas, criatividade, improvisos e emoções das produtoras. Desse modo, um roteiro foi criado com elementos que possibilitam a compreensão dos métodos aplicados pelas mulheres na produção da cerveja artesanal.

Além das entrevistas, a observação participante se tornou fundamental para compreender as práticas e as preferências em relação aos tipos de insumos e cervejas, o nível de tecnologia dos equipamentos, o conhecimento sobre o assunto, a diferença entre uma produção individual e coletiva, a finalidade das produções

e, principalmente, as interações coletivas entre essas mulheres.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 MOTIVAÇÃO E CONHECIMENTO

As Ontologias do Lugar entendem que a vida social pode ser conhecida por meio das vivências que acontecem e ocorrem em um lugar espacial e temporal e que só podem analisados e examinados nos locais nos quais essas vivências se manifestam (SCHATZKI, 2003).

Nas produções acompanhadas, ficou evidente que, para a maioria das mulheres, a família foi inspiração para iniciarem suas

produções. Desse modo, entende-se que as relações e interações, bem como a convivência entre as produtoras e seus familiares, foram pontos relevantes para despertar desejos e motivações, ao ponto de decidirem buscar conhecimento sobre o assunto.

Vale destacar que esses elementos estão relacionados aos arranjos simbólicos dados os afetos e os sentimentos que justificam os motivos para essas mulheres produzirem a própria cerveja.

Para P1, a motivação para fabricar cerveja artesanal originou-se, em princípio, do desejo de encontrar e beber com as amigas e, com o passar do tempo, em repassar o conhecimento para suas companheiras. P2 foi incentivada a realizar um curso de produção de cerveja artesanal e, então, possui o intuito de aperfeiçoamento da receita, com a intenção de equilibrar a receita da cerveja.

A entrevistada P3 mencionou que a cerveja sempre esteve presente nas reuniões em família e, quando seu pai se aposentou, aproveitou esse momento para fazer algo que agradasse a todos. O interesse atingiu o esposo e a sua mãe como relata a produtora: “Agora meu marido já está participando também, e minha mãe já está planejando fazer uma receita comigo. [...] É uma forma de conectar a família. Isso me deixa muito feliz”, comenta.

A entrevistada P4 atribuiu sua inspiração ao pai que produz cachaça em casa e pelo irmão, que já fabricava cerveja artesanal. Atualmente, a motivação para suas produções ocorre pela reunião com outras mulheres resultando na troca de experiências. A produtora acredita que a interação apenas entre mulheres é importante tanto pelo convívio, quanto pelo maior entendimento do processo conforme expõe: “[...] e acho importante fazermos isso entre mulheres, pois, nos ambientes majoritariamente masculinos, somos pouco ouvidas, ou temos mais receio de demonstrar dúvidas com medo de sofrer alguma repressão”.

Já P5 declara que sempre foi consumidora de cerveja e gosta de cozinhar, estuda-

va livros e artigos sobre produção de cerveja até que decidiu fazer uma pós-graduação em Tecnologia Cervejeira. Nos dias de hoje, é motivada juntamente com outras mulheres a produzir cerveja artesanal em grandes eventos, o que, segundo ela, traz visibilidade para as mulheres não apenas como consumidoras, mas também como produtoras.

Em relação ao conhecimento técnico de todo processo, apenas P5 teve os ensinamentos passados pelo marido, que, na época, fez o curso sozinho e comprou os equipamentos. As demais produtoras declararam que fizeram curso de produção de cerveja em locais especializados. A maioria acredita que a formação profissional ajudou na compreensão dos procedimentos que envolve a produção, como exemplo da P4: “[...] o conhecimento prévio em química ajudou muito a compreender todas as etapas do processo. Todas as transformações químicas que ocorrem são bem decorebas para a maioria das pessoas, mas para mim não”.

Inicialmente, a finalidade da produção para todas as mulheres é para consumo próprio, porém as entrevistadas P1 e P4 almejam algo maior para o futuro. A entrevistada P2, atualmente, participa de concursos de cerveja artesanal e diz que pretende abrir uma micro-cervejaria.

O propósito da produção para P3 é a degustação da bebida com amigos e familiares em momentos de descontração quando eles vêm visitá-la. Desse modo, a produtora visualiza todo o processo mais como um *hobby* do que uma atividade que poderá lhe trazer alguma renda.

Além de participar de feiras e eventos que tem como foco a disseminação da cultura cervejeira, apresentando novas marcas e produções realizadas “ao vivo”, a entrevistada P5 explica que consegue complementar sua renda produzindo cerveja, mas não tem a pretensão, como já teve antes, de fazer disso sua principal atividade profissional.

Observa-se, pelos dados coletados, que todas as mulheres, após proximidade e

consumo da cerveja artesanal, sentiram-se motivadas a saber um pouco mais sobre a bebida e os métodos de produção por meio de pesquisas e troca de ideias com amigos e pessoas que também têm o mesmo interesse surgindo, portanto, o desejo de fabricar a própria cerveja.

Além dos elementos afetivos, fica evidenciada a relação entre curiosidade e a busca de conhecimentos pelas entrevistadas para produzirem suas próprias bebidas, fatores intimamente relacionados com os pressupostos da Ontologia do Lugar em Schatzki (2005).

## 4.2 REGRA E NORMAS

Apesar de ser uma atividade realizada há milhares de anos, a produção de cerveja artesanal, atualmente, não tem uma regulamentação definida. É crescente o número de microcervejarias no Brasil, e isso pode ser justificado pela falta de legislação ao limitar novos entrantes por falta de informações precisas, conforme evidências dessa pesquisa.

Adicionado a isso, não há também normas que impeçam as pessoas que se dedicam a produzir cerveja artesanal como *hobby* em suas casas, mais conhecidos como *homebrewing* (MAZZARIOL, 2018).

Crescente também é a formação de confrarias pelo país que têm o objetivo reunir pessoas que se interessam pelo consumo de diversos tipos de cerveja, bem como realizarem trocas de experiências e informações gerais sobre a bebida (GIORGI, 2015).

Giorgi (2015) destaca, entre várias confrarias, a Confece (Confraria Feminina de Cerveja) e primeira no Brasil a reunir apenas mulheres. Criada em 2007, a confraria procura retomar o envolvimento das mulheres na história da cerveja, incentivando o consumo consciente e impulsionando a cultura cervejeira por meio de eventos e ações. As integrantes se reúnem, mensalmente, para discutir assuntos definidos, antecipadamente, sobre o universo cervejeiro.

Destaca-se, também, a confraria das Minas Cervejeiras, o grupo, acompanhado nessa pesquisa nas produções coletivas, foi criado com a reunião de 12 amigas e, atualmente, conta a participação de 60 mulheres que se encontram para degustação e produção da própria cerveja artesanal.

A confraria já é bem conhecida na cidade e é convidada diversas vezes para participar de brassagens em eventos, o que, segundo a entrevistada P5, atrai atenção para o movimento das Minas Cervejeiras e reforça a competência das mulheres como produtoras e disseminadoras da cultura cervejeira. As regras básicas de convivência do grupo se baseiam no interesse de produzir cerveja artesanalmente.

Elemento relevante é que os grupos menores são criados pela afinidade e disponibilidade dessas mulheres para produzirem individual e/ou coletivamente suas bebidas, como foi percebido a partir das interações dos pesquisadores com os elementos da pesquisa e o processo de produção adotado pelos grupos participantes da pesquisa.

## 4.3 REDES TELEOAFETIVAS

Como comentado, anteriormente, as redes teleoafetivas configuram uma categoria de análise que concentra os sentimentos, as emoções e sensações percebidas e compartilhadas entre um coletivo (SCHATZKI, 2005). Verificou-se importante, mais do que a produção de cerveja artesanal, que a experiência é percebida pelas produtoras como um momento de descontração e encontro para compartilhamento de experiências e ideias.

Isso está relacionado com os aspectos da cultura da cerveja artesanal mencionados por Goia e Andrade (2016), nos quais a sociabilidade com a formação de amizades por meio de vivências com a participação de feiras, nos encontros para produções e degustação, da aprendizagem com discussões sobre cerveja em grupos de redes sociais, a atuação em confrarias, a realização de cursos e, especialmente, na construção da identidade dos grupos.

Além disso, o sentimento de amizade e alegria foram destacados pelas entrevistadas, que se fundamentam, especialmente, nas relações estabelecidas entre as mulheres que participam dos grupos de produção de cerveja artesanal, como também com seus familiares. A seguir são mencionados os sentimentos e as interpretações particulares de algumas entrevistadas durante as entrevistas.

A produtora P3 relata que, mesmo sendo uma atividade cansativa, vê a produção de cerveja como um *hobby*, um momento de entrega em que, normalmente, durante fins de semana ou feriados, dedica-se totalmente a essa atividade. O objetivo, de acordo com ela, é de não precisar mais comprar cervejas industrializadas.

Uma das participantes das Minas Cervejeiras, a entrevistada P5, afirmou que a sensação de ver as pessoas degustando e elogiando a cerveja é sempre um momento muito bom e de satisfação, pois o ato de produzir cerveja, por mais que o estilo e as técnicas sejam decisões do próprio cervejeiro, é sempre uma forma de entrega voltada para outras pessoas.

Portanto, para essa entrevistada, existe um sentimento muito forte de expressão pessoal de produzir e oferecer algo para o mundo. Ainda relata a entrevista P5 que ficou muito feliz com o retorno positivo e os elogios recebidos pela cerveja consumida em um festival de cerveja artesanal, ainda mais por essa produção ter propiciado maior visibilidade para o grupo das Minas Cervejeiras. Não obstante, a categoria de redes teleoafetivas permite identificar e compreender os principais sentimentos, as emoções e sensações que as entrevistadas compartilham e permitem compreender a interpretação dessa experiência (SCHATZKI, 2005).

Percebeu-se que, além dos sentimentos e emoções compartilhados coletivamente em um espaço de troca de informações e ideias, existem sentidos particulares para as entrevistadas. Isso se torna relevante ao recuperar as argumentações de Schatzki (2005), ou seja, observou-se, com as evidências empíricas, que as redes teleoafetivas se manifestam em particularidades, considerando o entendimento emocio-

nal e sentimental no plano individual para cada entrevistada.

Esse aspecto se torna evidente quando as entrevistadas atribuem interpretações específicas sobre aos sentimentos que surgem na coletividade, mas também estabelecem sentidos particulares por meio das motivações de produzir e consumir suas próprias cervejas. A seguir, são apresentados os aspectos materiais que compõem o fenômeno da produção de cerveja por mulheres.

Cupollilo, Casotti e Campos (2017) tratam, especificamente, dos rituais de consumo em celebrações e contextos cotidianos. Destaca-se que a manifestação desses rituais é corroborada pelos elementos das redes teleoafetivas e promovem 'lugares' e entendimentos distintos sobre o mesmo elemento, nesse caso, a cerveja.

#### 4.4 OS ARRANJOS MATERIAIS

Os diversos cenários que constituem os arranjos materiais que foram observados confirmam a ideia de Schatzki (2006) no que diz respeito à relação entre os elementos simbólicos que compõem a prática e os arranjos materiais. Esses elementos (humanos e não humanos), muitas vezes improvisados, produziram efeitos específicos ao longo do processo de produção de cerveja diante dos momentos empíricos acompanhados.

Em relação ao local ideal para fabricação da cerveja, elas defendem a higienização apropriada e se sentem mais confortáveis no processo de produção, limpo. Por exemplo, a produção de P1, normalmente, é realizada na cozinha de seu apartamento com equipamentos de uma cozinha urbana.

Um dos momentos empíricos acompanhado e relatado foi realizado em um sítio com a utilização de fogão a lenha, aspectos inusitados, para entrevista. Verificou-se que o fato de fazer uma brassagem no fogão a lenha possibilitou alterações nessa prática ao longo de todo o processo e nos efeitos produzidos simbólica e materialmente.



Conforme Schatzki (2006), os arranjos e as práticas interagem entre si como mencionado, podem-se limitar certas ações aos praticantes ou apresentar novas perspectivas no resultado final da prática. No caso dessa brasagem, foi preciso ter atenção redobrada quanto ao controle da temperatura, por exemplo. De acordo com a entrevistada P1, o resultado foi um aroma defumado que não era esperado para essa receita.

O equipamento utilizado pela produtora para as brassagens são do tipo BIAB (uso de apenas uma panela), na qual foram improvisadas diversas adequações, algumas inventadas e outras copiadas de vídeos do *You-Tube*. Entre as improvisações feitas, encontra-se a bomba de recirculação na qual usou um motor de uma máquina de lavar louça, mais uma conexão para passagem da água quente para sua criação.

Os arranjos materiais, como foram mencionados, interferem na experiência das pessoas com a realidade (SCHATZKI, 2005). Esses elementos são relevantes para o consumo de cerveja.

A entrevistada P1 revelou que conhece inúmeros equipamentos disponíveis no mercado, mas acredita que, em seu caso, não seja vantajoso fazer grandes investimentos nesses materiais por ser uma produção caseira e para próprio consumo.

A entrevistada vê como vantagem a possibilidade de deslocamento para fazer suas brassagens em outros locais. Em sua análise dos processos, acompanhou, percebeu a necessidade de melhoria de alguns instrumentos, como uma colher maior, o limpador de garrafa, o suporte para motor de filtragem, o balde com maior capacidade para a sanitização e uma bacia de armazenamento das garrafas limpas.

No caso da entrevistada P2, as produções são realizadas em um espaço exclusivo em sua casa, no qual também ficam armazenados todos os equipamentos utilizados. A produção é feita utilizando-se um *brewstand*, tipo de fogão específico para brassagens de cerveja.

No entanto, a produtora afirma que o nível de tecnologia utilizado é baixo e que sempre há

improvisações, pois, em cada brasagem, podem ocorrer problemas, o que estimula a criatividade e o que tem disponível no momento para solucionar. Dessa forma, entende-se que essas ações, ao decorrer das etapas de produção, remetem-se ao conhecimento descrito por Reckwitz (2002) em que o indivíduo possui entendimento sobre como analisar e fazer as práticas diante das diversas situações simbólicas e materiais, como foram observadas e inqueridas as entrevistadas. Entre os equipamentos básicos que usam encontram-se, por exemplo, a balança, o refratômetro, a pá, pHmetro, entre outros que refletem efeitos em suas práticas.

No que diz respeito aos detalhes das produções acompanhadas, observou-se que, mesmo com o planejamento antecipado realizado pelas produtoras, algumas surpresas ou contratempos foram inevitáveis.

Verificou-se que os arranjos materiais descritos pelas produtoras (locais, instrumentos, pessoas, artefatos) direta ou indiretamente interferiram no processo de produção, seja pela ausência de algum utensílio, seja pelo espaço ou pessoas que participaram das produções e a criatividade para adequação e atingimento do objetivo de produzir as cervejas artesanais.

Defende-se que os aspectos materiais são essenciais ao produzirem efeitos nas práticas, como mencionado, eles modificam as ações, os processos de produção e consumo, as práticas e a interpretação dos praticantes. Essas evidências foram observadas nos momentos empíricos e no relato dos elementos da pesquisa.

Percebe-se, nesse sentido, que as ontologias do lugar em Schatzki (2005) permitiram revelar e compreender as práticas de produção e o consumo de cerveja artesanal por mulheres no grupo investigado tanto dos elementos simbólicos, quanto dos elementos materiais.

O quadro 2 sintetiza os achados acerca da receita, matéria-prima, inovações, rituais de produção, e pós-produção, a partir do acompanhamento das produções de cerveja artesanal realizados por mulheres.

Quadro 2 – Principais aspectos observados no processo de produção de cerveja artesanal realizado por mulheres, na modalidade *homebrewing*

PRODU-TORA	RECEITA (ESTILO)	MATÉRIA-PRIMA	INOVAÇÕES	RITUAIS DE PRODUÇÃO	PÓS-PRODUÇÃO
P1	<i>American IPA</i>	Segue a receita, porém estuda possíveis ingredientes substitutos.	Produção em fogão a lenha.	Não há rituais de produção.	Gosta de presentear amigos e familiares com sua cerveja. A cerveja correspondeu às expectativas.
P2	<i>Pale Ale Ordinary Bitter</i>	Escolhe, previamente, os ingredientes. Faz orçamento ,em no mínimo, três <i>brewshops</i> .	Equipamento para carbonatação projetado pela produtora e confeccionado pelo esposo.	Produções registradas no <i>software Brew'e's Friend</i>	Gosta de aguardar temperatura ideal para cada estilo de cerveja e utilizar o copo indicado. A cerveja ficou ácida e não foi consumida.
P3	<i>Summer Ale</i>	Segue ,com critério, a receita sem fazer intervenções.	Não houve inovações.	Não há rituais de produção.	Gosta de ver as pessoas beberem e falarem sobre sua cerveja, porém prefere ouvir a opinião da mãe que é mais crítica em relação ao sabor.
P4	<i>Stout</i>	Estuda juntamente com o grupo a receita e quais ingredientes podem ser incorporados na nela.	Não houve inovações.	Não há rituais de produção, apenas predefinição das atividades a serem desempenhadas.	A cerveja ficou leve e cabível ao nosso clima o que acabou aumentando ainda mais sua <i>drinkability</i> .
P4	<i>Brut</i>	Estuda juntamente com o grupo a receita e quais ingredientes podem ser incorporados na mesma	Produção realizada no equipamento cigarra elétrica.	Não há rituais de produção, apenas predefinição das atividades a serem desempenhadas	A cerveja foi bem elogiada. As pessoas, que degustaram, acharam a bebida refrescante e aromática.
P5	<i>Saison</i>	Insumos previamente escolhidos. Optou por não fazer acréscimos de ingredientes por achar a receita complexa.	Produção realizada no equipamento cigarra elétrica.	Não há rituais de produção, apenas pre -definição das atividades a serem desempenhadas.	A cerveja gerou curiosidade entre as demais marcas oferecidas e foi umas das primeiras a acabar.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os aspectos materiais se manifestam nas experiências de consumo de cerveja como elementos que produzem efeitos que são percebidos, empiricamente, pelas congreiras e também simbolicamente com a reprodução de conceitos relacionados aos valores e aos pressupostos defendidos pela cultura do grupo (SCHATZKI, 2005).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os processos de produção de cerveja artesanal realizados exclusivamente por mulheres. Para isso, a pesquisa fundamentou-se em observar os procedimentos adotados por cada produtora, envolvendo técnicas, comportamentos e inovações seguindo os conceitos da Teoria da Prática e das Ontologias do Lugar.

Verificou-se que o universo cervejeiro começou a fazer parte da vida e rotina dessas mulheres, e que essa experiência se fundamentou na busca de conhecimento sobre sabor, aroma, textura e os diversos estímulos que motivaram a produção artesanal de cerveja na percepção das entrevistadas.

Perceberam-se várias motivações que as levaram à produção dessa bebida, especialmente, a presença de amigos e/ou familiares em suas produções reforçaram as intenções dessas mulheres, conforme mencionado.

Observa-se que a cultura cervejeira esteve presente em todo o processo de fabricação da bebida, conforme evidências levantadas na coleta de dados.

Em primeira análise, destacaram-se os conhecimentos. Desde a aquisição de matéria-prima, observaram-se cuidados manifestados nas práticas das produtoras, como exemplo, a análise minuciosa dos ingredientes utilizados, possíveis substituições e demais modificações durante o processo de produção. A análise realizada se baseou em pesquisas, experiências adquiridas nas brassagens anteriores e discussões entre grupos de produtoras de cerveja, que possibilitaram a essas mulheres acumular conhecimento e melhorar o modo de produção da cerveja.

Outro aspecto diz respeito às regras, ou seja, principalmente aos procedimentos adotados na produção da cerveja. Foi possível examinar diversos elementos relacionados à prática como o manuseio dos equipamentos e utensílios, além das emoções, discussões e decisões tomadas em cada etapa.

Por fim, a estruturas teleoafetivas evidenciaram como cada produtora dá sentido à forma de produzir e consumir sua própria cerveja, que é apreciada por amigos e familiares, resultando em um ambiente de compartilhamento de sentimentos e sensações coletivas e individuais dadas por cada mulher às suas práticas.

Entende-se por consumo todo o arcabouço objetivo e subjetivo-simbólico que confere ao indivíduo ou uma comunidade a possibilidade de utilizar e apropriar-se de recursos parcos e de conceitos relacionados a eles para atender necessidades e desejos conscientes ou inconscientes (O'SULLIVAN; SHANKAR, 2019).

Acredita-se que os resultados deste trabalho contribuem para defender uma postura, na qual os estudos da Teoria da Prática são beneficiados por orientações ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas que privilegiam o entendimento das relações de consumo profundamente.

Reforça-se o argumento de que os dados obtidos deste estudo permitiram a compreensão da produção de cerveja artesanal ao considerar a prática, a práxis e praticantes exclusivamente das entrevistadas que participaram da pesquisa.

Acredita-se que a lógica das ontologias contextuais, compreendidas neste texto como Ontologia do Lugar, desenvolvidas a partir das contribuições de Schatzki preconiza a necessidade da análise social das organizações por meio da compreensão das relações de sentido produzidas pelas pessoas em suas práticas e rotinas cotidianas, que só fazem sentido naquele lugar no qual os arranjos são gerados (SCHATZKI, 2005; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Diante dos resultados da pesquisa e de suas limitações, sugere-se, para investigações futuras, a aplicação dessa metodologia em outros contextos de produção de cerveja artesanal.

nal, como nas brasagens que são conduzidas por homens, com a intenção de realizar comparações, fortalecer o campo de pesquisa e criar acúmulo teórico e empírico sobre as Ontologias do Lugar como forma de interpretação da realidade e seus fenômenos. Ademais, pode-se investigar a prática de produção de outros produtos artesanais, tais como queijos, embutidos e defumados, cachaça, entre outros.

## REFERÊNCIAS

- CABRERA, D. S.; MOLINA, A. N.; MINASI, L. F. A ontologia do lugar na formação de educadoras (es) ambientais. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 29870-29880, 2019.
- CANEDO, D. “Cultura é o quê?” Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA*, 5., 2009, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: UFBA, 2009.
- CUPOLLILO, M. B. N.; CASOTTI, L. M.; CAMPOS, R. D. Estudos de consumo: um convite para a riqueza e para a simplicidade da pesquisa de rituais brasileiros. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 3, p. 27-46, 2017.
- DANTAS, V. N. **A trajetória da cultura cervejeira e sua introdução no Brasil**. UFJF. 2016. Disponível em: <http://www.ufjf.br/bach/files/2016/10/VITORIA-NASCIMENTO-DANTAS.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- FERREIRA, R. H. *et al.* Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência Informática**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 171-191, 2011.
- FLORES-PEREIRA, M. T.; DAVEL, E.; CAVEDON, N. R. Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. **Human Relations**, New York, v. 61, p. 1007-1026, 2008.
- GIORGI, V. V. “Cultos em cerveja”: discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. **Sociedade e Cultura**, v. 18, n. 1, p. 101-111, 2015.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOIA, M. R.; ANDRADE, M. L. Cerveja Artesanal Carioca: a fabricação de uma cultura. **Revista ADM.MADE**, v. 20, n. 2, p. 56-71, 2016.
- GRANDE, M. M. *et al.* Da tradição à modernidade: o savoir-faire do mestre de ofício na produção da cerveja e da cachaça artesanais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 25-48, 2012.
- KROHN, L. V. Feiras de cerveja – vias de construção do “artesanal”. **Revista Plural**, v. 24, n. 2, p. 229-252, 2017.
- MAZZARIOL, M. As Leis Da Cerveja Artesanal No Brasil: Estudo de Constitucionalidade e Validade das Normas. **Jusbrasil**, 2018.
- MATOS, R. A. G. Cerveja: panorama do mercado, produção artesanal e avaliação de aceitação e preferência. **Repositório Institucional da UFSC**, 2011.
- MEGA, J. F.; NEVES, E.; ANDRADE, C. J. de. A Produção da Cerveja no Brasil. **Revista Citino**, v. 1, n. 1, p. 34-42, 2011.
- MÓNICO, L. S. *et al.* A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **Atas – Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, v. 3, p. 724-733, 2017.
- NAVARRO, R. F. A Evolução dos Materiais. Parte 1: da Pré-história ao Início da Era Moderna. **Revista Eletrônica de Materiais e Processos**, v. 1, p. 1-11, 2006.
- ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomeno, perspective and philosophy. *In: ORLIKOWSKI, W. J. Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 23-34.

- O'SULLIVAN, S. R.; SHANKAR, A. Rethinking marketplace culture: play and the context of context. **Marketing Theory**, London, v. 19, n. 4, p. 509-531, 2019.
- RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, p. 243-263, 2002.
- ROOK, D. W. Dimensão ritual do comportamento de consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 47, n.1, p. 81-98, jan./mar. 2007.
- SANTOS, L. L. S. **O trem não pode parar:** performando uma oficina de locomotivas. FGV EAESP. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.
- SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.
- SANTOS, T. G. *et al.* Método para aplicar entrevistas em profundidade: avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico. **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 4, p. 103-126, 2016.
- SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, Waterloo, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.
- SCHATZKI, T. R. Sites of organizations. **Organization Studies**, Berlin, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.
- SCHATZKI, T. On organizations as they happen. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.
- SILVA, H. A.; LEITE, M. A.; PAULA, A. R. V de. Cerveja e sociedade. **Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade**, v. 4, p. 85-91, 2016.
- VEIGA-NETO, A. Cultura, culturas e educação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 23, p. 5-15, 2003.
- VISENTINI, M. S.; FENNER, V. U.; OLIVEIRA, D. Análise da Associação entre a Imagem da Mulher em Comerciais de Cerveja e o Comportamento de Compra dos Consumidores. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 431-445, 2017.



## ARTIGOS

**O REFLEXO DO SISTEMA DE GESTÃO  
AMBIENTAL NO DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO****THE REFLECTION OF THE ENVIRONMENTAL  
MANAGEMENT SYSTEM IN ECONOMIC  
DEVELOPMENT**

## RESUMO

O sistema econômico capitalista do século XXI, associado à globalização, vem gerando desequilíbrios ambientais à custa da exploração dos recursos naturais. Considerando extremamente relevante na perspectiva referente à qualidade de vida, produção e consumo, o trabalho procura analisar o futuro da riqueza patrimonial por meio de uma comparação histórica diante da exploração dos recursos naturais e inclui o Sistema de Gestão Ambiental – SGA associada a tecnologias mais adequadas ao meio ambiente como fator de inovação para atingir o desenvolvimento sustentável. Conclui-se, diante da análise, que a implantação do Sistema de Gestão Ambiental nas organizações pode gerar maiores rentabilidades e benefícios no mercado, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** desenvolvimento econômico; desenvolvimento sustentável; tecnologia, riqueza patrimonial, sistema de gestão ambiental.

**Salma Said Rezek Mendoza**

**salmarezek@hotmail.com**

*Mestre em Economia pela*

*Universidade Federal do Rio*

*Grande do Sul (UFRGS). Pro-*

*fessora efetiva do Departamento*

*de Economia da Universidade*

*Federal de Roraima. Boa Vista*

*- RR- BR.*

**Verônica Fagundes Araújo**

**vfaraujo@yahoo.com.br**

*Doutora em Economia pela Uni-*

*versidade Federal de Pernambu-*

*co. Professora do departamento*

*de Economia da Universidade*

*Federal de Roraima. Boa Vista*

*- RR- BR.*

## ABSTRACT

The 21st-century capitalist economic system, associated with globalization, has been generating environmental imbalances at the expense of the exploitation of natural resources. Considering extremely relevant from the perspective regarding the quality of life, production, and consumption, the work seeks to analyze the future of heritage wealth from a historical comparison regarding the exploitation of natural resources and includes the Environmental Management System - EMS associated with technologies better suited to the environment as a factor of innovation to achieve

sustainable development. It is concluded from the analysis that the implementation of the Environmental Management System in organizations can generate greater profitability and benefits in the market, thus contributing to sustainable development.

**Keywords:** economic development; sustainable development; technology; patrimonial wealth; environmental management system.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento econômico adotado ao longo das últimas décadas gerou desequilíbrios ambientais, os quais passaram a comprometer a qualidade de vida da humanidade, principalmente de gerações futuras. Atualmente, são evidentes as consequências que o meio ambiente enfrenta mundialmente em detrimento de acidentes e agressões.

Desde a Antiguidade, o homem analisa os problemas econômicos fundamentais, os quais estão relacionados com a escassez dos recursos produtivos. Essa relação nos leva a estudar as variações e combinações mais eficientes na alocação dos fatores de produção. A utilização eficiente de recursos materiais escassos para produção de bens vai refletir na igualdade de satisfação entre os indivíduos. Dessa forma, de acordo com Mankiw (2007), todas as sociedades relacionam os três problemas econômicos a “o quê e quanto”, “como” e “para quem” produzir. Com isso, é fundamental garantir o bem-estar da futura humanidade pelo uso adequado dos recursos naturais renováveis e não renováveis.

Os avanços tecnológicos, as exigências da ética e das legislações ambientais, a conscientização ecológica e os fatores de desenvolvimento das empresas incitam o profissional contábil, por meio do seu conhecimento, a produzir prognósticos em relação à rentabilidade das empresas em face da gestão ambiental nela inserida.

A adoção do Sistema de Gestão Ambiental - SGA deve traçar diretrizes com metas e objetivos futuros por meio do conhecimento

contábil, com a perspectiva de continuidade do empreendimento e vantagem competitiva no mercado. Conforme Homma (2012), é indispensável inserir na produção tecnologias apropriadas com mecanização agrícola, maiores investimentos em infraestrutura social no meio rural e melhoria do nível de educação formal.

De acordo com Drucker (1986), o empreendedorismo consiste em transformar ideias em oportunidades de negócio pela combinação de indivíduos e processos. Acrescenta ainda que a inovação sistemática e constante é a base do empreendedorismo, alcançada por meio do trabalho disciplinado. Para o autor, não se trata de um fenômeno que ocorre naturalmente, trata-se do resultado de uma prática diária, criada, planejada e desenvolvida de acordo com quatro princípios fundamentais: inovação, mensuração de desempenho, aprendizado contínuo e estruturação organizacional.

Dentro deste contexto, este trabalho do tipo descritivo tem como objetivo analisar o futuro da riqueza patrimonial, por meio de uma comparação histórica diante da exploração dos recursos naturais, e incluir o Sistema de Gestão Ambiental – SGA como uma medida para a perspectiva do desenvolvimento sustentável.

O Artigo está estruturado a seguir com uma breve exposição da relação do futuro da riqueza patrimonial e adoção do Sistema de Gestão Ambiental – SGA, na terceira seção, discorre-se uma reflexão relacionada ao desenvolvimento sustentável e, nas seções seguintes, apresentam-se os procedimentos metodológicos e, posteriormente, uma discussão sobre a positividade da gestão ambiental e inovação organizacional no mercado e no meio ambiente. Na seção final, apresentam-se os resultados do debate analisado.

## 2 A RELAÇÃO DO FUTURO DA RIQUEZA PATRIMONIAL E ADOÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL – SGA

Fatos passados, proporcionados pelas informações contábeis, podem prever, por meio de análises, o comportamento patrimonial

futuro. Por isso, a Contabilidade possui, como uma das funções, transmitir conhecimento sobre comportamentos da riqueza com previsões futuras, a qual são importantes para a tomada de decisões e continuidade do patrimônio.

No período antigo, conforme afirma Viana (1971), desde a sociedade primitiva, o ser humano sempre utilizou a riqueza como meio de dominação de suas necessidades. Quando o homem começou a perceber que seria necessário racionalizar e organizar os bens para o futuro, foi que o homem primitivo começou a utilizar o patrimônio, objeto de estudo da Contabilidade.

Dentro deste contexto, a sociedade primitiva sempre organizou sua riqueza para situações futuras como uma forma de garantir intempetividades que poderiam ser danosas ao patrimônio, embora suas previsões fossem simples, tornando-a imperfeita e apresentando assim falhas. Ao contrário da época antiga, em que o contador realizava suas previsões de forma empírica, atualmente, a análise do futuro do empreendimento obtém padrões universais, que devem ser comprovados por meio de métodos científicos. Portanto, o prognóstico da tendência patrimonial na época contemporânea exige pesquisa, conhecimento e dados que beneficiem a investigação.

Em dias atuais na prática, muitas organizações utilizam a Contabilidade como importante instrumento para realizar prognósticos da tendência patrimonial, sempre priorizando a riqueza de seu empreendimento, sem considerar a compatibilização com a proteção ambiental e prevenção à poluição. As organizações sempre preocupadas em perseguir seu objetivo econômico em base tipicamente capitalista têm resultado em conseqüências desastrosas no que concerne à qualidade ambiental, comprometendo, assim, a saúde de gerações atuais e futuras.

Os recursos naturais são finitos, e a utilização deles deve ser racionalizada para não causar a extinção. Para impedir que essa problemática venha ocorrer, alguns procedimentos devem ser adotados pela sociedade. A conscientização da sociedade para a proteção do meio ambiente depende não só da consciência de cada um, mas

da educação que os indivíduos recebem. Portanto, é essencial a participação ativa dos habitantes, das empresas e do governo.

Os habitantes são parte importante do processo, na qual podem contribuir, não jogando detritos no chão ou na água, não causando a queima, e, principalmente, repassando para suas gerações posteriores a devida educação comportamental. As empresas são responsáveis pela atuação das pessoas que fazem parte de sua estrutura, procedendo com obediência à lei e ao interesse de implantar o Sistema de Gestão Ambiental – SGA. O governo é responsável como parte integrante na educação que as pessoas recebem na escola, nas campanhas de divulgação e na fiscalização.

Um dos maiores desafios que o mundo enfrenta atualmente diz respeito às forças de mercado em proteger e melhorar a qualidade do ambiente, utilizando um sistema harmonioso de regulamentação.

Gonzaga (2015) considera que os desequilíbrios ambientais promovem impactos negativos nos ecossistemas, dos quais dependem a saúde e a qualidade de vida dos seres vivos, conseqüência esta instigada pela exploração inadequada dos recursos naturais ao longo da história humana. Para mudar esse cenário pondera que ocorram mudanças quantitativas e qualitativas, de tal modo que seja realizada uma revisão dos modelos de produção e consumo de bens pelos seres humanos.

As organizações no novo contexto necessitam adotar o entendimento de que deve existir um objetivo comum entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente como para as gerações futuras. A preocupação ecológica tem ganhado um destaque significativo em face da relevância para a qualidade de vida das populações, fato este que tem exigido das empresas um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente. Nesse sentido, o contador passa a assumir um papel fundamental e adicional nas organizações, não só proporcionando o comportamento patrimonial e as previsões de lucratividade, mas também incenti-

vando as empresas a implementarem gestões ambientais na perspectiva de mudar o cenário que apresentam.

Conforme Schwartz e Carrol (2003), para desenvolver a capacidade analítica em relação aos domínios da Responsabilidade Social Corporativa e para o comportamento ético, é necessário educar os empreendedores e dirigentes empresariais. Para isso, indicam que os aprendizes sejam solicitados a opinar sobre decisões tomadas por empresas, em casos divulgados pela mídia, e que esse aprendizado seja conduzido por meio de estudos de caso.

As mudanças ambientais têm implicações sobre as decisões estratégicas e sobre o caráter no mercado internacional, no qual o contador deve ser um participante ativo no processo de planejamento, avaliação e controle das questões sociais e ambientais e demonstrar os benefícios econômicos e estratégicos implementados pelo sistema. Não havendo a conciliação do crescimento econômico com a preservação dos recursos naturais não serão alcançados, no futuro, nem saúde ambiental nem saúde econômica.

### 3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo Hillbrecht (2007, *online*)

sustentabilidade é o controle de uma sociedade e o uso prudente de todas as formas de capital para garantir, dentro do possível, que as gerações presente e futura possam alcançar um elevado grau de segurança econômica, ao mesmo tempo em que consigam manter a integridade dos sistemas ecológicos, das quais toda a produção depende.

Segundo Campanhola (1995, p. 2)

O paradigma atual de desenvolvimento, baseado nos modelos dos países desenvolvidos, dos países industrializados do norte, é um modelo meramente capitalista, que visa ao cresci-

mento econômico em sua essência. Ou seja, em termos econômicos, este modelo visa ao lucro máximo. Parte-se do princípio de que o crescimento econômico em si gera bem-estar à sociedade, e o meio ambiente é apenas um bem privado, no que se refere à produção e descarte dos seus resíduos

Neste sentido, a exploração indiscriminada para atender às necessidades humanas de alimentação e de conforto está provocando um esgotamento dos recursos oferecidos pela natureza. O que se observa, hoje, é que, enquanto a população humana cresce, muitas espécies vegetais e animais desaparecem, causando sérios desequilíbrios no ambiente. Desde que passou a existir, o ser humano usufrui das riquezas da natureza, que estão à sua disposição para construir casas, produzir energia e fabricar novos instrumentos. A rapidez com que ele consome a matéria-prima que a terra generosamente lhe oferece é em geral, maior do que ela consegue produzir. Por isso, o ser humano ameaça, mais que qualquer outra espécie, privar o mundo dos meios que asseguram a sobrevivência de todos os seres vivos.

Para Leite (2013, p. 4), indica que “entende-se que a manutenção do equilíbrio ambiental e o desenvolvimento socioeconômico coerente e racional, quanto à exploração dos recursos naturais, tem como ponto fundamental o conhecimento e controle das transformações que decorrem do uso da terra.”

As modificações da qualidade do meio ambiente têm efeitos diretos na vida do ser humano na terra, que depende, inteiramente, dos recursos que o ambiente oferece como a água, o ar e os alimentos, a matéria-prima, os combustíveis, entre outros. Ainda é difícil fazer que se apliquem algumas leis em todo o planeta, porque os seres humanos estão acostumados a agir de forma predatória. No entanto, os habitantes, as empresas e o governo passaram a se preocupar mais com o meio ambiente depois que os ecologistas alertaram que a vida na terra está ameaçada pela poluição do ar, da água, do solo, pelo desmatamento, pela caça aos ani-

mais, pela criação de armas químicas e bombas nucleares. O desenvolvimento sustentável, a partir de então, passa a ser ideia central entre os formuladores e gestores de políticas, entre os movimentos ambientalistas e entre os meios científicos.

Neste contexto, é essencial romper com o modelo de desenvolvimento econômico que gera a degradação do meio ambiente, direcionada ao desenvolvimento capitalista e associado à globalização. A tecnologia, neste caso, será o alicerce das inovações, promovendo, assim, a equidade social e o equilíbrio ecológico.

Conforme Mankiw (2007), as fábricas que emitem poluentes criam um risco para a saúde de quem respira esse ar, o que é considerada uma externalidade negativa e, neste caso, o custo de produção para a sociedade é maior do que o custo para os produtores, causando prejuízo ao bem-estar da população. O governo pode corrigir a falha do mercado, induzindo os participantes do mercado a obter incentivos de mudança no que concerne aos efeitos externos de suas ações. A reação apropriada, no caso das externalidades positivas, é exatamente oposta ao caso de externalidades negativas.

Neste sentido, quando a variável ambiental não é considerada, o desenvolvimento econômico em longo prazo é afetado em decorrência das externalidades negativas, comprometendo, dessa forma, a eficiência do resultado de mercado. Ocasionalmente efeitos regressivos às variáveis macroeconômicas, como a limitada dimensão dos mercados locais, provocando perdas nas economias de escala e limitando a implantação de indústrias, comprometendo, dessa forma, o crescimento. As indústrias não estão baseadas apenas nos recursos, mas, essencialmente, no conhecimento, e isso implica uma educação que o estimule a implantar um planejamento estratégico, associada a inovações tecnológicas e científicas.

Menciona Mankiw (2007, p. 13), “como as pessoas tomam decisões por meio da comparação de custos e benefícios, seu comportamen-

to pode mudar quando os custos ou benefícios mudam. Em outras palavras, as pessoas reagem a incentivos”. Portanto, verifica-se que muitas empresas, atualmente, produzem visando ao lucro máximo e utilizando os recursos naturais sem limites para esse fim. No entanto, grande parte das empresas vem tomando decisões diferentes, ou seja, aderindo a racionalizar a exploração dos recursos naturais e implantando a gestão ambiental.

A mudança de parte das empresas deve-se à internalização da consciência de que os recursos naturais são esgotáveis e finitos e, principalmente, à reação de incentivos, seguindo o exemplo de algumas empresas, o qual tem demonstrado que seus benefícios superam os seus custos. Além deste fator, o governo também tem incentivado não só as empresas, mas também a população mediante divulgações no que se refere às ameaças que os desequilíbrios ambientais podem trazer para a vida atual e futura da humanidade, e também mediante a aplicação das leis ambientais.

Drucker (2001) comenta que a administração deve conduzir os impactos sociais e as responsabilidades sociais do empreendimento, porque um empreendimento precisa atingir resultados positivos para a sociedade antes de gerar impactos bons para os negócios. O principal negócio de um empreendimento é direcionado para sua clientela; portanto, é preciso garantir o provimento dos serviços antes de garantir emprego aos colaboradores ou dividendos aos acionistas.

Para Tachizawa (2002), solucionar o antagonismo entre os objetivos de crescimento econômico e os da preservação ambiental tornou-se uma questão de sobrevivência econômica em longo prazo. Essa nova consciência, promovida pela disseminação da educação ambiental, tem influenciado, cada vez mais, a conduta dos consumidores e as diretrizes governamentais internacionais, exigindo uma postura mais responsável das empresas em questões ambientais. Assim, os resultados econômicos passam a depender, cada dia mais, das decisões que evitam o conflito entre a lucratividade e os cuidados ambientais.



#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo contempla a pesquisa descritiva com características teóricas; quanto aos procedimentos, aborda a pesquisa bibliográfica e, quanto à abordagem, compreende a pesquisa qualitativa. A descrição qualitativa foi realizada por meio de uma comparação histórica da exploração dos recursos naturais e inclusão do Sistema de Gestão Ambiental – SGA como medida para a perspectiva do desenvolvimento sustentável.

Inicialmente, foi apresentada a relação do futuro da riqueza patrimonial e adoção do sistema de gestão ambiental – SGA. Por meio deste contexto, foi realizada uma reflexão do cenário referente à exploração inadequada dos recursos naturais ao longo da história, e avaliou-se mudanças mediante uma revisão de modelos de produção.

A partir da relação entre riqueza patrimonial e sistema de gestão ambiental, é definido o conceito de desenvolvimento sustentável e incluída a tecnologia como proposta de inovações para a promoção de externalidades positivas e eficiência do resultado de mercado.

Seguidamente, é analisada a gestão ambiental e inovação organizacional e sua positividade no mercado e na sustentabilidade do meio ambiente, em que é proposta, como ponto inicial, uma mudança de valores na cultura empresarial, além da implantação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA e obtenção de certificação ambiental.

#### 5 GESTÃO AMBIENTAL E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA POSITIVIDADE NO MERCADO E NA SUSTENTABILIDADE DO MEIO AMBIENTE

As normas facilitam e dão suporte às empresas a obter padrões em suas produções, produções estas de qualidade, segurança e confiabilidade. As normas têm a sua devida importância em vários aspectos na vida das pessoas,

tanto na questão dos benefícios econômicos quanto sociais, e passa a ser, profundamente, observada quando estas não são aplicadas.

A implantação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA e a obtenção de certificação ambiental foram soluções encontradas pelas empresas para atender à legislação, responder às cobranças do mercado e da sociedade e gerar benefícios econômicos.

Para Reinhardt (1999), as decisões em prol da sustentabilidade socioambiental tendem a encontrar resistências nos processos de tomada de decisão empreendedora, apesar do entendimento sobre a necessidade de uma ética ambiental. Qualquer atividade empresarial tem o objetivo de criar valor no mercado que possa ser revertido em renda; dessa forma, qualquer decisão voltada para a sustentabilidade aumenta o seu custo. Ademais, pode ser difícil de recuperar no mercado os valores investidos em benefícios socioambientais que superem o mínimo legalmente exigido. Sob o prisma estritamente econômico, as ações em prol da sustentabilidade representam custos adicionais e entram no balanço dos riscos futuros. No entanto, ao se considerar as oportunidades de aumentar o valor agregado da organização e seus processos, alguns gastos adicionais podem incrementar ativos intangíveis e valorizar a marca organizacional.

As empresas que, atualmente, não agregam no seu processo de tomada de decisão a questão ambiental poderão obter desvantagens sobre seus concorrentes que aplicam o Sistema de Gestão Ambiental – SGA. Em outras palavras, os consumidores diminuem a confiança em seus produtos ou serviços, acarretando, assim, uma imagem negativa e, conseqüentemente, diminuindo suas chances de sucesso.

Neste sentido, Souza (1993, p. 51) menciona “Já existem firmas especializadas em assessorias e marketing ecológicos, com o objetivo de orientar as indústrias de controle da poluição, prestando assessoria no controle da poluição, prestando assessoria de marketing e ao mesmo tempo desenvolvimento de serviços ligados à ecologia.”

Muitas empresas têm o receio de que os gastos direcionados para a área ambiental gerem custos elevados. No entanto, ao modificar seus processos, as empresas acabam por reduzir custos, ou seja, seus investimentos têm influência positiva nos resultados econômicos das empresas em longo prazo.

Por outro lado, existe a preocupação em aplicar um modelo de gestão sustentável, tanto de empresas de grande porte como de pequenas e médias, que passaram a desenvolver estratégias para as reduções de resíduos. O objetivo dessa ação é reduzir custos, otimizar eficiência dos seus processos, além de adequar-se às legislações (OLIVEIRA NETO *et al.*, 2017).

De acordo com Alves (2000, p. 51),

quando uma organização opta pela implantação da Norma ISO 14001, abre novos caminhos no mercado internacional, proporciona vantagem competitiva e introduz sensível redução de custos na operação, além de incrementar a receita com subprodutos do processo, como, por exemplo, venda de papelão e EPS (poliestireno expandido), dentre outros.

Segundo Donaire, citado por Kraemer (2006, *online*), “o retorno do investimento, antes, entendido simplesmente como lucro e enriquecimento de seus acionistas, ora em diante, passa, fundamentalmente, pela contribuição e criação de um mundo sustentável.”

Para que as empresas continuem a proporcionar seus benefícios econômicos diante dos recursos naturais esgotáveis e das mudanças de processo no mercado competitivo, é imprescindível, por meio do Sistema de Gestão Ambiental – SGA, o desenvolvimento de tecnologias mais adequadas ao meio ambiente como fator de inovação e contribuição para atingir o desenvolvimento sustentável. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos. A administração, com suas novas concepções; entre elas, a dimensão da gestão ambiental, está sendo considerada uma das principais chaves

para a solução dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno.

Meyer (2000, p. 30) coloca

[...] o desenvolvimento da tecnologia deverá ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação dos países em desenvolvimento, e o progresso será entendido como fruto de maior riqueza, maior benefício social equitativo e equilíbrio ecológico. Sob esta ótica, o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta pontos básicos que devem considerar de maneira harmônica crescimento econômico, maior percepção com os resultados sociais decorrentes e equilíbrio ecológico na utilização dos recursos naturais.

Para essa discussão relacionada ao desenvolvimento sustentável, propõe-se como ponto inicial uma mudança de valores na cultura empresarial. Dessa forma, considera-se limitado o conceito de crescimento, introduzindo-se a sustentabilidade ecológica como critério fundamental de todas as atividades de negócios.

Neste sentido Macedo, citado por Kraemer (2006, *online*), diz que “a gestão ambiental é o processo necessário e suficiente para garantir que a introdução de um sistema humano organizado em um sistema ecológico primitivo tenha como resultado um novo sistema humano organizado”.

A certificação da Norma ISO 14001 conduz para a melhoria na qualidade de seus produtos ou serviços, resultando, assim, no aumento de vendas e na satisfação dos consumidores. Propicia uma vantagem significativa sobre os seus concorrentes que não aplicam as normas, além de reduzir seus custos de negócio, permitir a dinamização de suas operações e adquirir crédito no mercado internacional, tornando seu negócio muito mais eficiente e rentável.

Não obstante, é desafiador o desenvolvimento de estratégias socioambientais para as organizações. São necessários investimentos em recursos humanos e financeiros para planejar as execuções, além da posse de domínio das atividades envolvidas nos processos produtivos

vos, como também monitoramento do processo ao longo do tempo (LOZANO, 2015).

De acordo com Cagnin (2000, p. 67), “o Sistema de Gestão Ambiental – SGA proporciona vários benefícios às organizações”, que estão discriminadas no quadro 1.

É importante enfatizar a importância da adoção de normas técnicas dentro das organizações como condição de gestão ambiental eficiente. Embora a principal atividade da ABNT seja o desenvolvimento de normas técnicas, essas normas possuem importante repercussão econômica e alcance social. Os engenheiros e fabricantes resolvem problemas básicos na produção e distribuição, além de refletirem a sociedade como um todo.

Quadro 1- Benefícios da gestão ambiental

<b>BENEFÍCIOS ECONÔMICOS</b>
<p><b>Economia de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do consumo de água, energia e outros insumos.</li> <li>• Reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes.</li> <li>• Redução de multas e penalidades por poluição.</li> </ul>
<p><b>Incremento de Receita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes”, que podem ser vendidos a preços mais altos.</li> <li>• Aumento da participação no mercado devido à inovação dos produtos e à menor concorrência.</li> <li>• Linhas de novos produtos para novos mercados.</li> <li>• Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.</li> </ul>
<b>BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da imagem institucional.</li> <li>• Renovação da carteira de produtos.</li> <li>• Aumento da produtividade.</li> <li>• Alto comprometimento do pessoal.</li> <li>• Melhoria nas relações de trabalho.</li> <li>• Melhoria da criatividade para novos desafios.</li> <li>• Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.</li> <li>• Acesso assegurado ao mercado externo.</li> <li>• Melhor adequação aos padrões ambientais.</li> </ul>

Fonte: (CAGNIN, 2000, p. 67).

As Normas Brasileiras desenvolvidas pela ABNT são úteis para todos os tipos de organizações industriais e de negócios, para governos e outros órgãos reguladores, para comércio, fornecedores e clientes de produtos e serviços no setor público e privado e para as pessoas em geral como consumidores e usuários finais.

Kon (2013) comenta que a necessidade de uma inovação ética empresarial segue a responsabilidade ética dos empreendedores como condição imprescindível para possibilidades de desenvolvimentos sustentável. Desse modo, o comprometimento ético passa a ser um componente endógeno da cultura organizacional.

O caráter estratégico em relação ao mercado entre os empreendedores tende a ser predominado pela abordagem instrumental. Melo Neto e Froés (1999) apontam, sob a ótica instrumental, os principais benefícios das iniciativas socioambientais de um empreendimento: ganhos de imagem corporativa, valorização da marca e competitividade; popularidade dos dirigentes, como líderes empresariais responsáveis; efeito positivo sobre a motivação, lealdade, confiança, e desempenho dos colaboradores; melhor relacionamento com o governo; aumento das chances de realizar parcerias com os fornecedores, distribuidores e representantes; maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidade de conquista de novos clientes.

Embora Caldera *et al.* (2019) apontem possibilidades positivas com relação à gestão socioambiental das pequenas e médias empresas, Ghadge *et al.* (2020) consideram que muito ainda deve ser avaliado no que concerne às principais práticas adotadas, além das motivações e das dificuldades enfrentadas por tais empresas.

De acordo com Schmidt *et al.* (2018), no Brasil, particularmente, deve-se avaliar primeiramente a compreensão dos termos aplicados nos estudos em pequenas e médias empresas para que, em seguida, se possa abranger o escopo de práticas que envolvem a gestão socioambiental nesse segmento, motivações e dificuldades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, é perceptível um grande aumento da problemática ambiental em relação às demandas de ordem econômica em um cenário de ampliação da produção, crescimento populacional e recursos naturais esgotáveis. Neste sentido, busca-se a compatibilidade do desenvolvimento econômico com as restrições ambientais.

A sociedade ainda tem muitas dúvidas relacionadas ao desenvolvimento sustentável. No entanto, somente com a mudança de valores e participação dos habitantes, das empresas e do governo é que será alcançado o desenvolvimento sustentável e rompido o desenvolvimento tradicional.

Os métodos científicos utilizados pela Contabilidade podem garantir e comprovar prognósticos em relação à riqueza patrimonial futura de uma organização. Pode demonstrar, também, a vantagem de uma organização alcançar maiores rentabilidades e benefícios em todos os aspectos se implantar o Sistema de Gestão Ambiental – SGA, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento sustentável.

É importante observar que a busca de um desenvolvimento sustentável racional possui algo de racionalidade extraeconômica. A acumulação de técnicas e inovação tecnológica são considerados fatores de produção e um meio para o aumento da produtividade. No entanto, no âmbito do desenvolvimento sustentável, não é apenas um meio, mas também um fim. Portanto, outros canais do conhecimento, tais como a Contabilidade ambiental, a Tecnologia da Informação, a Sociologia e a Antropologia, podem auxiliar no equilíbrio da dimensão econômica e meio ambiente. Assim, para que a perspectiva do desenvolvimento sustentável seja alcançada, é necessária a implantação de instrumentos de gestão ambiental nos mais diversos segmentos empresariais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, I. C. **Metodologia para apuração e controle de custos da qualidade ambiental**. Florianópolis. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**. Sistemas de gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

CAGNIN, C. H. **Fatores relevantes na implementação de um sistema de gestão ambiental com base na Norma ISO 14001**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CALDERA, H. T. S. *et al.* Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in ‘lean’ SMEs. **Journal of Cleaner Production**, v. 218, n. 1, p. 575-590, 2019.

CAMPANHOLA, C. Gestão ambiental e crescimento econômico. *In*: SIMPÓSIO AMBIENTALISTA BRASILEIRO NO CERRADO, 1., 1995, Goiânia. **Anais [...]**. Goiânia: GO, 1995.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GHADGE, A. *et al.* Sustainability implementation challenges in food supply chains: a case of UK artisan cheese producers. **Production Planning & Control**, p. 1-16, 2020.

GILBERT, M. J. **ISO 14001 / DS 7750. Sistema gerenciamento ambiental**. São Paulo: IMAM, 1995. (Revisão Técnica: Jerônimo Fisch).

GONZAGA, Carlos Alberto Marçal. **Empreendedorismo e desafios socioambientais**. Paraná: UNICENTRO, 2015.



- HILLBRECHT, Ronald Otto. **Desenvolvimento sustentável**. Notas de aula da disciplina Desenvolvimento Sustentável do Mestrado interinstitucional em Economia UFRGS - UFRR, no campus paricarana da UFRR - Boa Vista, 17 de outubro de 2007.
- HOMMA, Alfredo Kingo Oyama. Amazônia: criando uma nova Natureza. *In*: SCARLATO, F. C.; EVANGELISTA, R. A. de Oliveira; ARAUJO, W. F (org.). **Amazônia Terra e Água**. Boa Vista: UFRR, 2012. p. 101-122.
- KON, Anita. **Responsabilidade social das empresas como instrumento para o desenvolvimento**: a função da política pública. PPP - Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 41, 2013.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **A contabilidade como instrumento de gestão ambiental**. Academia Brasileira de Direito, São Paulo, SP, 2006. Disponível em: <https://www.gestiopolis.com/a-contabilidade-como-instrumento-de-gestao-ambiental/>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- LEITE, Bruno Souza. **Caracterização do meio físico em bacias hidrográficas com suportes de sensoriamento remoto e geoprocessamento**. 2013. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Instituto e Geociências e Ciências Exatas, Rio Claro, 2013.
- LOZANO, R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 1, p. 32-44, 2015.
- MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. Tradução de Allan Vidigal Hastings. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2007.
- MAY, P. H. **Economia ecológica**: aplicações no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MEYER, M. M. **Gestão ambiental no setor mineral**: um estudo de caso. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- MOURA, Paulo C. **Construindo o Futuro**: O impacto global do novo paradigma. Rio de Janeiro: Mauá Consultoria, 1994.
- OLIVEIRA NETO, C. G. *et al.* Framework to overcome barriers in the implementation of cleaner production in small and medium-sized enterprises: Multiple case studies in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, n. 1, p. 50-62, 2017.
- PRADO, Luiz. **Crescimento econômico e tolí- ce na gestão ambiental**. Disponível em: <http://www.luizprado.com.br/2007/11/08/crescimento-economico-e-tolice-na-gestao-ambiental-ii/email/>. Acesso em: 4 fev. 2008
- REINHARDT, Forest L. **Down to earth**: applying business principles to environmental management. Boston: Harvard, 1999.
- SCHMIDT, F. C. *et al.* Evaluation of sustainability practices in small and medium-sized manufacturing enterprises in Southern Brazil. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 24-60, 2018.
- SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL. Archie B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, 2003.
- SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 33, p. 40-52, jul./ago. 1993.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- VIANA, Cibilis da Rocha. **Teoria geral da contabilidade**. 5. ed. Porto Alegre: Livraria Sulina Editora, 1971. v. 1.



## ARTIGOS

**A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PROGRAMA  
MICROEMPREENDEDOR  
INDIVIDUAL: UMA ANÁLISE EM UM POSTO DE  
ATENDIMENTO SEBRAE****WOMEN'S PARTICIPATION IN THE  
MICROENTREPRENEUR INDIVIDUAL PROGRAM:  
AN ANALYSIS AT A SEBRAE SERVICE STATION**

## RESUMO

O presente trabalho objetivou caracterizar e analisar a participação feminina no Programa Microempreendedor Individual (MEI), no intuito de se traçar um perfil da mulher formalizada. Para tanto, o trabalho foi confeccionado com base em pesquisas bibliográficas e por meio da aplicação de um formulário em um Posto de Atendimento Sebrae, consultando 33 microempreendedoras. Mediante a aplicação de técnicas quanti-quali, destacam-se as seguintes conclusões do estudo: sociodemograficamente, o perfil apresentado pelas entrevistadas se alinha ao perfil traçado por outros estudos. No que se refere ao Programa MEI, o perfil aqui verificado pouco diverge do Perfil Geral do Microempreendedor, destacando-se a maior informalidade da mulher antes do registro e os benefícios previdenciários como fortes motivadores para a inscrição no referido programa. Considerando os motivos e as barreiras por elas enfrentadas, percebeu-se o desejo por independência, tendo como aspecto negativo a multiplicidade de papéis sociais: esposa, mãe e dona de um negócio.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; microempreendedor individual; mulher empreendedora.

## ABSTRACT

The present work aimed to characterize and analyze the female participation in the Individual Micro Entrepreneur Program (MEI), in order to draw a profile of the formalized woman. Therefore, the work was done based on bibliographic research and applying a form in a Sebrae Service Post, consulting 33 micro entrepreneurs. Through the application of quanti-quali

**Francisco Edson Coelho**

**Azevedo**

**ed@alu.ufc.br**

*Graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará. Funcionário do Banco do Nordeste (BNB). Fortaleza - CE - BR.*

**Kilvia Souza Ferreira**

**kilviasouza@ufc.br**

*Doutora em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará. Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

**Marcia Zabdiele Moreira**

**Marciazabdiele@gmail.com**

*Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza. Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

**Andre Vasconcelos Ferreira**

**vf.andre@gmail.com**

*Mestre e Doutor em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Adjunto da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

techniques, the following study conclusions stand out: socio-demographically, the profile presented by the interviewees is in line with the profile drawn by other studies. Regarding the MEI Program, the profile verified here differs little from the General Profile of the Micro Entrepreneur, highlighting the greater informality of women before registration and the social security benefits as strong motivators for enrolling in the program. Considering the reasons and barriers faced by them, there was a desire for independence, having as negative aspects the multiplicity of social roles: wife, mother, and owner of a business. Environment as a factor of innovation to achieve.

**Keywords:** entrepreneurship; individual micro entrepreneur; entrepreneur woman.

## 1 INTRODUÇÃO

Como consequência do incremento significativo de empresas criadas e geridas por mulheres, as atenções se voltam para um segmento particular dentro do estudo do empreendedorismo: o empreendedorismo feminino (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007). Consoante o aumento do interesse por esse campo de estudo, o número de mulheres empreendedoras no Brasil, conforme dados da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), subiu de 16,2% em 2010 (GRECO *et al.*, 2010) para 35,0% (IBQP, 2017).

Um incentivador de tal resultado pode estar atrelado ao Programa Microempreendedor Individual (MEI), ferramenta do Governo Federal que atua no sentido de reduzir a informalidade no Brasil. Sob a forma da Lei 128/2008, o regulamento faz parte de um esforço do Estado em incentivar a criação de empresas formais e o incentivo à criação de empregos baseados na formalidade (CORSEUIL; NERI; ULYSSEA, 2014). Conforme o Sebrae (2017), o programa tem sido responsável por um grande e importante fenômeno para o empreendedorismo brasileiro, obtendo, desde ju-

ho de 2009 até dezembro de 2016, o total de 6.649.896 pessoas formalizadas.

Do total de registros realizados no Brasil, 47,6% deles pertencem ao gênero feminino, o que representa, em números absolutos, 3.165.351 mulheres formalizadas, sendo a maioria em atividades industriais (55%), serviços (52%) e comércio (51%) (SEBRAE, 2017).

Em Fortaleza, do total de 107.503 indivíduos formalizados como MEI (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2019a), aproximadamente 55.000 são do sexo feminino, as quais procuram concentrar sua participação no comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios e serviços de cabeleireiros (EMPREENDEDORAS..., 2019).

Conforme observado, os números sugerem uma interessante participação das mulheres no referido programa. No entanto, apesar do cenário aqui disposto, há uma escassez de trabalhos que se esforçam para conhecer o perfil, as características, as motivações e as dificuldades das mulheres em tal programa.

Consultando o Portal Capes (2021), observa-se um número interessante de publicações no que tange ao empreendedorismo feminino. No entanto, tangenciando especificamente o microempreendedorismo, em que pode ser observada uma maior precarização socioeconômica da mulher empreendedora, foram verificados apenas 25 registros (CAPES, 2021), sendo, em sua maioria, estudos com temática ampla, não orientados para a caracterização das mulheres nos micronegócios e, em especial, no âmbito do programa objeto deste estudo.

Além disso, os poucos trabalhos encontrados possuem, em seu conteúdo, apenas análises dos relatórios produzidos pelo Sebrae (OLIVEIRA; NAKAZONE; COELHO, 2016), ou que abordam setores específicos da economia (SILVA; FERNANDES; FERRO, 2018). Dessa forma, torna-se necessário o surgimento de pesquisas que objetivem um contato maior e mais amplo com o público feminino.

Avaliando esse cenário, questiona-se: em um contexto de dificuldade socioeconômica nos micronegócios, como se dá a participação feminina no Programa Microempreendedor Individual?

Diante de tal indagação, estabelece-se como objetivo geral desta pesquisa: caracterizar e analisar a participação feminina no Programa Microempreendedor Individual, tendo, como base empírica de estudo, um Posto de Atendimento Sebrae. Quanto aos objetivos específicos a serem perseguidos, tem-se: verificar a inserção e o protagonismo feminino na atitude empreendedora; analisar o perfil socio-demográfico da mulher formalizada, sua área de atuação e outras informações pertinentes ao Programa Microempreendedor Individual; e avaliar as motivações e desafios percebidos por parte das mulheres formalizadas.

Tendo os objetivos elencados acima como princípios orientadores, realizou-se uma pesquisa que buscou apreender informações relativas à participação feminina dentro do Programa MEI, utilizando-se de análises tanto quantitativas (avaliando frequência absoluta e porcentagens), como qualitativas (por meio da análise do conteúdo obtido mediante as entrevistas). Aliado à pesquisa documental, o presente estudo realizou uma pesquisa com mulheres atendidas por um posto do Sebrae em Fortaleza, as quais responderam a um formulário com perguntas relacionadas ao seu perfil pessoal e relativas ao referido programa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Historicamente, quando comparadas ao sexo masculino, as mulheres foram submetidas a um contexto laboral desigual e de desvantagem, em particular, considerando o avanço das atividades econômicas realizadas fora do ambiente doméstico. No entanto, elas nunca foram alheias ao trabalho, pois se faziam presentes nas atividades de subsistência da família, participação nas atividades rurais, manufatureiras, comerciais, nas minas, entre outras tarefas (SAFFIOTI, 1976).

Conforme foram tratadas por Giddens (2001), as atividades realizadas no interior do lar ou em suas dependências eram levadas a cabo por todos os membros da família, sem exceção, seja nos tratos com a terra, seja com o

artesanato. No entanto, existia a noção de que a figura masculina e a feminina exerciam influência em diferentes ambientes da esfera social.

Sobre esses papéis representativos, Gomes (2005) defende que as atividades externas assumidas pelos homens eram decorrentes do seu aspecto físico, bem como maior disposição para o enfrentamento de perigos, a exemplo da caça e da guerra; enquanto a mulher, caracterizada pela sensibilidade e capacidade reprodutora, responsabilizava-se por atividades monótonas e sedentárias, limitando-se às atividades domésticas.

Saffioti (1976), no entanto, ilustra um certo reconhecimento da mulher no comércio varejista e atacadista, exemplificando seu desempenho em burgos medievais franceses e ingleses. Não obstante, a identificação da mulher às atividades laborais fora do ambiente doméstico, a divisão de tarefas estabelecidas ainda nas sociedades primitivas marcou o início de uma rígida divisão de tarefas entre os sexos, vedando o maior acesso ao conjunto de atividades existentes na sociedade (GOMES, 2005).

A intensificação dessa configuração ocorrida na Revolução Industrial, conforme destaca Giddens (2001), ocasionou a criação de dois ambientes distintos na sociedade: o espaço público, relegado aos homens e aos bens de produção; e a esfera privada, ocupada pela mulher e baseada nos cuidados com o lar. Todavia, a mesma revolução que efetuou a cisão dessas duas esferas, foi a que preparou terreno para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho.

No Brasil, o novo comportamento feminino no mercado laboral, conforme apresenta Bruschini (1994), estabeleceu-se, sobretudo, a partir dos anos 1970. Segundo a pesquisadora, a crescente deterioração dos salários dos trabalhadores fez que as mulheres das classes menos instruídas e médias se lançassem no mercado de trabalho, complementando a renda familiar. Conforme explica, a expansão econômica observada no período proporcionou um ambiente favorável à incorporação de novos funcionários, nos quais o componente feminino acabou por se inserir.

Avaliando o movimento feminino no mercado de trabalho, Carnoy (1999) destaca uma progressiva resistência da mulher ao papel de únicas responsáveis pela educação da prole, passando a ter maior controle da natalidade, negando a alcunha de “donas de casa” atribuídas pela sociedade industrial, possibilitando maior permanência em seus empregos (HASHIMOTO; SIMÕES, 2012).

Entretanto, apesar das conquistas e consequente melhoria de vida observada pelas mulheres no decorrer dos anos, perduram problemas observados desde os primórdios, dificultando a melhoria do desempenho econômico feminino.

De acordo com Costa (2014), as mulheres, mesmo exercendo a mesma função e pertencentes à mesma categoria profissional dos homens, possuem uma remuneração menor que a deles. A explicação disso, segundo a autora, advém de uma lógica dominante na sociedade, a qual percebe o salário da mulher como apenas um complemento da renda do marido.

Estudo realizado pelo IBGE (2018) constatou que o salário médio feminino gira em torno de R\$ 1.764,00, enquanto os homens recebem, em média, R\$ 2.306,00, ou seja, 25% a mais que sua contraparte. Essa configuração, pontua o Instituto, deve-se ao trabalho parcial, atividade executada em maior proporção pelas mulheres. Esse tipo de atividade, no entanto, caracteriza-se pela baixa remuneração, bem como pela precarização do trabalho e por oferecer oportunidades limitadas de carreira (GIDDENS, 2001).

Aos problemas até aqui descritos, soma-se a condição do trabalho doméstico, ainda relegado às mulheres. Costa (2014) afirma que, mesmo com a procura da mulher por postos de trabalho e consequente conquista, ela ainda não conseguiu livrar-se totalmente de sua condição de dona de casa, atuando, concomitantemente em diversas jornadas.

Em face de tais problemas, o empreendedorismo surge como uma possibilidade para a atuação das mulheres no mercado de trabalho.

Apesar de o crescimento feminino na atuação empreendedora ainda ser menor do que

o masculino, é inegável que ele tenha sido um importante recurso de emprego para inúmeras mulheres ao redor do mundo (LANGOWITZ; MINNITI, 2007).

No entanto, qual é o perfil apresentado pela mulher que busca no empreendedorismo uma maneira de suplantar as dificuldades e criar riqueza, tanto em nível pessoal, como financeiro?

Inúmeros autores se debruçaram sobre essa temática, destacando os traços mais importantes em seus estudos, buscando delimitar as características comuns ao sexo analisado. O quadro 1 mostra, de maneira sucinta, os principais achados sobre quem seria a mulher empreendedora.

Quadro 1 – Perfil da empreendedora

<b>Faixa etária</b>	Predominantemente entre os 20 e 40 anos (DHALIWAL, 2006), observado, também, entre os 31 e 50 anos (MACHADO <i>et al.</i> , 2003).
<b>Setor econômico</b>	Serviços e comércio (DHALIWAL, 2006).
<b>Escolaridade</b>	Graduação ou Pós-graduação (DHALIWAL, 2006), elevado nível de escolaridade (MACHADO <i>et al.</i> , 2003; BUTTNER; MOORE, 1997).
<b>Crianças</b>	Sim, em fase de atenção (DHALIWAL, 2006; MACHADO <i>et al.</i> , 2003; BUTTNER; MOORE, 1997).
<b>Estado Civil</b>	Casadas (MACHADO <i>et al.</i> , 2003; BUTTNER; MOORE, 1997).

Fonte: elaborado pelos autores.

Numerosos são os trabalhos que objetivam, além de traçar o perfil da mulher empreendedora, compreender suas motivações como mulheres donas de um negócio. Além disso, cientes da desigualdade social existente entre os sexos, inúmeros estudiosos procuraram enumerar os principais problemas enfrentados pelas mulheres na condução de suas empresas. O quadro 2 reúne os principais achados.

Quadro 2 – Motivações e dificuldades femininas no empreendedorismo

<b>Motivações</b>	Razões financeiras, independência, flexibilidade, estilo de vida (DHALIWAL, 2006), autonomia, flexibilidade e aspectos não monetários (BODEN, 1999), autodeterminação, busca de novos desafios e oportunidades (BUTTNER; MOORE, 1997), realização, independência, satisfação pessoal e qualidade de vida (BENNET; DAN, 2000), <i>status</i> desejado e autonomia (MANOLOVA; BRUSH; ELDEMAN, 2008), realização social, insatisfação com limites impostos (MACHADO <i>et al.</i> , 2003), reconhecimento (SHANE; KOLVEREID; WESTHEAD, 1991).
<b>Conflitos e Dificuldades</b>	Problemas com confiança, ausência de suporte, finanças, horas trabalhadas, burocracia e legislação, falta de credibilidade em face dos bancos e financeiras (DHALIWAL, 2006); multiplicidade de papéis e conflito trabalho-família não são empecilhos (POSSATTI; DIAS, 2002; DAS, 1990); falta de suporte familiar, obrigações familiares, falta de crédito (ADEELANJUM <i>et al.</i> , 2012); papéis de gênero e divisão do trabalho estereotipados, ambiente externo controlado por homens e baixo impulso dado às mulheres pelo Estado (GANESAN, KAUR; MAHESHWARI, 2002); maior responsabilidade, incapacidade de obter empréstimos financeiros, incapacidade de adquirir sede para a empresa, incapacidade de passar tempo suficiente com família e estresse devido ao trabalho pesado (ALAM <i>et al.</i> , 2012); má localização da unidade, concorrência dura de unidades maiores e estabelecidas, falta de instalação de transporte, falta de descanso e sono e não disponibilidade de matéria-prima (NAYYAR <i>et al.</i> , 2007); problemas financeiros, obtenção de um empréstimo, problemas com pessoal (HISRICH; AYSE ÖZTÜRK, 1999); problemas financeiros, equilíbrio entre trabalho e família e falta de tempo para valorizar as suas capacidades por meio da participação em formações (RAMADANI <i>et al.</i> , 2013); e baixas cognições empreendedoras e altos requisitos iniciais de financiamento (WU <i>et al.</i> , 2019).

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado, o conhecimento sobre a configuração feminina apresenta um campo interessante a ser explorado, uma vez que representa um tema atual e que vem tomando corpo recentemente. No entanto, um dos campos em que ainda há estudos incipientes e, até certo grau, inexistentes, é o dos programas que buscam assistir o microempreendedor, especificamente o Programa Microempreendedor Individual, programa que integra uma série de tentativas assumidas pelo Governo Federal de incentivar a criação de empresas formais e a formalização de empreendimentos informais (CORSEUIL; NERI; ULYSSEA, 2014). Sua lei, conforme os autores, atua no sentido de oferecer distinção ao participante do programa em relação aos demais empreendedores, auxiliando na contribuição previdenciária.

O Microempreendedor Individual - (MEI) é o pequeno empresário individual que atende a quatro condições:

- a) faturamento anual limitado a R\$ 81.000,00;
- b) não participar como sócio, administrador ou titular de outro empreendimento;
- c) contratação limitada a apenas um funcionário e;
- d) exercer uma das atividades previstas em lei específica, a qual prevê todas as atividades permitidas ao MEI.

O Programa oferece uma série de benefícios para atração dos trabalhadores informais, tais como aposentadoria por idade, auxílio doença (incluindo afastamento remunerado para cuidados com a saúde), aposentadoria por



invalidez, pensão por morte, auxílio -reclusão e salário-maternidade.

Tributariamente, a principal vantagem para o MEI é a possibilidade de se optar por um regime de tributação simplificada do governo, o Simples Nacional. Essa forma de tributação auxilia no pagamento de impostos por parte do MEI, proporcionando praticidade na relação dos valores a serem pagos ao poder público, aliado à isenção de impostos federais, tais como imposto de renda da pessoa jurídica, Programa de Integração Social, contribuição para financiamento da seguridade social, imposto sobre produtos industrializados e contribuição sobre o lucro líquido, além do baixo custo mensal de tributos (SEBRAE, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral a ser investigado, a presente pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que, de acordo com Gil (2008, p. 47), orienta-se para a “descrição das características pertinentes a uma população ou fenômeno”, tendo como objetivo “estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc.” (GIL, 2008, p. 47).

Realizou-se um levantamento bibliográfico de artigos e livros, os quais foram responsáveis por oferecer uma explanação sobre o empreendedorismo e, especificamente, o empreendedorismo feminino, tendo a contextualização da mulher no mercado de trabalho como base. No que tange ao Programa Microempreendedor Individual, as principais fontes consultadas foram o sítio do Governo criado, exatamente, para esse público (o Portal do Empreendedor) e o Sebrae, os quais reúnem várias informações pertinentes a tal figura. Percebeu-se, no entanto, relativa escassez de trabalhos que se empenham em conhecer o indivíduo que opta por empreender mediante o programa acima citado. Mais raros ainda são trabalhos que se inclinam, especificamente, em conhecer a atuação feminina em tal programa, o que difi-

cultou a utilização de um modelo teórico capaz de servir como base e orientação para este trabalho. Desse modo, o estudo também se classifica como bibliográfico, pois a pesquisa foi

elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Perante a ausência de um modelo teórico capaz de fornecer condições para se realizar uma comparação com as informações a serem detalhadas em tópico posterior, optou-se por utilizar-se de quadros-resumo (QUADRO 1 e QUADRO 2) com os principais achados sobre o perfil da mulher empreendedora, o qual caracteriza, de maneira geral, a participação feminina dentro do empreendedorismo.

Utilizando a mesma justificativa para o uso dos quadros 1 e 2, para conhecer o perfil da mulher dentro do MEI serão utilizadas como comparativo, sempre que possível, informações trazidas pelo Relatório do MEI, produzido pelo Sebrae (2017), atentando, prioritariamente, para os achados que se relacionam ao perfil, objeto deste estudo. Apesar de as informações fornecidas pelo referido relatório serem feitas de maneira indiscriminada, ou seja, incluindo os dois sexos, ele será utilizado para verificar se o perfil da mulher aqui observado está consoante ao perfil geral do MEI, podendo trazer, também, dados novos a partir das entrevistas realizadas pelo autor.

A estratégia adotada pelo estudo classifica-se como pesquisa de campo. Pesquisas desse tipo são, costumeiramente, utilizadas quando o pesquisador deseja obter informações ou conhecimentos sobre determinado tema ou problema, para o qual se buscam, por meio de estudo, respostas que o solucionem (LAKATOS; MARCONI, 2013).

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois buscou conferir destaque às respostas mais elencadas pelo grupo que se desejou conhecer, de acordo com seu grau de predominância. Conforme Prodanov e Freitas (2013), estudos realizados com esse ponto de vista permitem ao pesquisador quantificar opiniões e informações, classificando-as e analisando-as posteriormente.

Adicionalmente, o estudo classifica-se, também, como qualitativo uma vez que, por meio da entrevista realizada com o público-alvo da pesquisa, foram observados os comportamentos, as expressões e a linguagem corporal das pessoas entrevistadas. Sobre o caráter qualitativo, Prodanov e Freitas (2013, p. 70) escrevem: “pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”

Conforme relatado por um dos funcionários do Sebrae, a unidade em que o estudo foi realizado conta com uma movimentação diária de 150 indivíduos atendidos, os quais procuram a entidade por variados motivos.

A participação da pesquisa estava condicionada a dois critérios: ser mulher e formalizada como MEI. No entanto, não foi informada a quantidade exata de pessoas que se enquadram em tal perfil, inviabilizando, de certa forma, o tratamento estatístico para o cálculo da amostra. Destarte, o cálculo da amostra foi realizado por conveniência, o qual permite ao pesquisador, sem utilizar técnicas estatísticas, selecionar elementos, prontamente, disponíveis e acessíveis, admitir que a representação do universo possa estar contida em tal agrupamento (GIL, 2008). A pesquisa contou com a participação de 33 mulheres formalizadas como MEI, as quais foram consultadas nos dias 29 e 30 de abril, 02, 03, 06 e 07 de maio de 2019.

Para a obtenção dos dados que serão mais bem detalhados nos tópicos seguintes, foram realizadas entrevistas, utilizando-se um formulário adaptado do relatório sobre o Perfil do MEI do Sebrae, adicionando-se questões

pertinentes ao universo feminino, buscando entender suas motivações e dificuldades como microempreendedora dentro do Programa MEI. O formulário, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 212) trata-se de um instrumento que se caracteriza pelo “contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista”.

Além disso, visando evidenciar as motivações relatadas pelas mulheres ao lançarem-se para a gestão de um negócio e empreendedorismo, desenvolveu-se, após uma análise de conteúdo das palavras-chave, uma nuvem de palavras por meio de um editor de textos. A análise de conteúdo, conforme explica Vergara (2005), trata-se de uma técnica de organização de dados que tem como objetivo identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto ou tema.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Devido à mencionada escassez de publicações e pesquisas que se esforcem em trabalhar o perfil a ser aqui traçado, o presente estudo requer uma adaptação capaz de servir de comparativo com os resultados a serem aqui detalhados. Dessa forma, o confronto será feito da seguinte maneira: os dados referentes ao perfil sociodemográfico da mulher, bem como suas motivações e dificuldades em sua opção por empreender, serão confrontados com os estudos realizados pelos autores citados no referencial teórico e nos quadros 1 e 2 deste material, enquanto as informações referentes ao MEI serão, na medida do possível, acareadas pelo Relatório Perfil do MEI, estudo de abrangência nacional confeccionado pelo Sebrae (2017).

### 4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Quando questionadas sobre o intervalo que melhor caracterizava a sua faixa etária, 10 (30%) delas responderam que está no intervalo

entre 46-55 anos. O mesmo número foi observado, também, entre as respondentes que afirmaram ter entre 36-45 anos de idade. Outro empate ocorreu entre as entrevistadas que marcaram a opção 26-35 anos e acima de 55 anos, tendo, cada uma delas, seis registros. Apenas uma delas afirmou que tem idade entre 18-25 anos.

Os dados sugerem que a maioria das mulheres (60%) estão entre os 36 e 55 anos. Por ter-se optado trabalhar opções de maneira intervalar, torna-se difícil realizar um comparativo com os estudos feitos pelos autores dos quadros 1 e 2. No entanto, observa-se que parte das respostas se encontram dentro do intervalo observado em suas pesquisas. Maior proximidade há com os achados do Sebrae (2017), uma vez que a concentração encontrada em seu estudo se situa entre 30 e 64 anos.

Abordando o estado civil das respondentes, existe uma proximidade entre o número de casadas e solteiras: 17 (52%) delas afirmaram serem casadas, enquanto 14 (42%) afirmaram não ter companheiros (as). Pessoas com união estável e divorciadas registraram apenas uma resposta cada.

Apesar de a diferença ter sido sutil, apresentando 10 pontos percentuais de disparidade, os resultados da pesquisa estão de acordo com o perfil traçado pelos autores dos quadros 1 e 2, uma vez que, em suas pesquisas, observaram que as entrevistadas eram casadas.

Juntamente com seus companheiros, tais mulheres garantem o sustento de suas famílias. No que tange aos dividendos auferidos em suas atividades como microempendedoras individuais, 12 (36%) delas afirmaram que seus negócios lucram entre R\$ 998,01 até R\$ 1.996,00, ou seja, seus ganhos se situam entre 1 e 2 salários-mínimos por mês. Entre as respondentes, 8 (24%) afirmaram receber até 1 salário-mínimo (R\$ 998,00), 7 (21%) entre R\$ 1.996,00 e R\$ 2.994,00 e 4 (12%) delas afirmam auferir, mensalmente, valores acima de R\$ 4.990,00. As entrevistadas que disseram ganhar entre R\$ 2.994,00 e R\$ 3.992,00 e entre R\$ 3.992,00 e R\$ 4.990,00 registraram uma resposta cada uma.

Observando os dados acima, perceberemos um grande predomínio de mulheres microempendedoras que afirmam obter o lucro mensal de 1 a 2 salários-mínimos. No entanto, pode-se observar, também, que um número significativo delas garante receber valores que alcançam, no máximo, 1 salário-mínimo. Tal fato mostra um aspecto preocupante no que tange às finanças das MEIs entrevistadas, as quais justificaram que não estão ganhando muito devido ao momento pelo qual seus comércios e negócios estão passando, afirmando, em muitas das vezes, a existência de uma crise e queda no índice de vendas e prestação de serviços.

Em relação ao grau de instrução formal, 12 (36%) das mulheres afirmaram ter concluído o ensino médio, enquanto 5 (15%) relatam não ter terminado esse nível. Digno de nota está para o número de respondentes que afirmaram não ter acabado o ensino fundamental, apresentando a porcentagem de 18%. O ensino superior completo foi a opção de 4 (12%) das respondentes. Graus de escolaridade como fundamental completo (6%) e incompleto (6%), pós-graduação (3%) e ensino técnico completo (3%) obtiveram poucos registros.

Conforme observado e evidenciado pelas informações acima, é perceptível que o grau de escolaridade das mulheres microempendedoras individuais é a de ensino médio completo, não correspondendo ao que foi observado em estudos já citados neste material, que indicam, de maneira geral, um alto grau de escolaridade entre as empreendedoras. Uma das razões que podem servir para explicar tal configuração seria a menor exigência de se ter uma formação para se conduzir uma microempresa que, de maneira geral, exige menor administração de recursos e, conseqüentemente, menor complexidade técnica. Vale considerar que os dados aqui encontrados se alinham à pesquisa geral feita pelo Sebrae (2017).

## 4.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PROGRAMA MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

As atividades desempenhadas pelas mulheres enquanto MEI são variadas. No entanto, há destaque para as que lidam com vestuário (24%), costura (12%), confecção (9%), promotora de vendas (9%), mercearia (6%) e cabeleireira (6%). Atividades como manicure, confeitaria, doceira, entre outras, foram citadas, porém apresentando apenas um registro cada uma. Vale salientar que os dados referentes a esse aspecto obtidos nas entrevistas foram tratados e interpretados de modo a estarem de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), listadas pelo Portal do Empreendedor (2019c) para, então, serem analisados.

Conforme observado, a opção relacionada ao comércio de roupas e vestuários diversos recebeu uma frequência maior de respondentes. Vale, ainda, salientar que opções como costura e confecção apresentam grande fatia do número de respondentes. Tal fato justifica-se por a pesquisa ter sido realizada na cidade de Fortaleza, conhecida nacionalmente por ser uma cidade que possui a indústria têxtil bastante aquecida.

Fato interessante de ser destacado é a concentração das atividades em setores, como comércio e serviços. De acordo com os autores presentes nos quadros 1 e 2, bem como pesquisas citadas no referencial teórico deste trabalho, as mulheres, historicamente, têm procurado explorar empreendimentos nesse setor. Os dados aqui obtidos também estão de acordo com os achados do Sebrae (2017).

Uma das facilidades oferecidas pelas atividades levantadas pelas entrevistadas relaciona-se ao local onde elas são desempenhadas. Quando questionadas sobre o local onde operam seus negócios, 19 (58%) afirmam trabalhar em casa e 8 (24%) delas em um estabelecimento comercial. O número de ambulantes e o de mulheres que trabalham na empresa ou casa do cliente são 4 (12%) e 2 (6%), respectivamente.

Os dados sugerem que o Programa Microempreendedor Individual confere às mulhe-

res uma maior possibilidade de se trabalhar em casa. Além de uma alternativa interessante para realizar a atividade sem sair de seu lar, auxilia as mulheres no que tange aos gastos que teriam com o aluguel de um estabelecimento comercial. Trabalhar em casa oferece maior comodidade à mulher, facilitando a administração do negócio e os cuidados com a casa, parentes e filhos. Trabalhar em casa também foi observado na pesquisa nacional feita pelo Sebrae (2017), sendo um fato comum, tanto a homens, como mulheres.

Visando conhecer a vida profissional da mulher antes de buscar a formalização como MEI, lançou-se, na entrevista, um questionamento acerca de sua ocupação anterior. Um número expressivo de mulheres (20 delas – 61%) afirmaram ter trabalhado de maneira informal, sem CNPJ, obtendo seus rendimentos sem nenhuma proteção social e trabalhista. O percentual de mulheres que afirmaram ter empregos com carteira assinada foi de 33% (11 registros), enquanto estudante e aposentada apresentaram uma resposta, cada uma.

Os dados acima sugerem que o principal objetivo do programa – reduzir a informalidade dos negócios – tem obtido sucesso, uma vez que, antes da formalização, as mulheres aqui observadas operavam na informalidade. Tal informação contrasta com o que foi percebido pelo relatório do Sebrae (2017), uma vez que seu estudo observou uma maior adesão de pessoas que antes trabalhavam formalmente com carteira de trabalho. Uma das razões que podem ser capazes de explicar a divergência acima estaria relacionada aos motivos que levam a mulher a empreender, o que será mostrado posteriormente.

Abordando os benefícios percebidos pelas mulheres a partir do momento em que realizaram a formalização como microempreendedoras individuais, foi indagado a elas se houve um acréscimo no número de vendas que elas costumavam ter normalmente quando viviam na informalidade. Na visão de 19 (58%) delas, o simples fato de ter-se formalizado não foi suficiente para trazer mais clientes, enquanto o

restante (14 delas – 42%) conta que notaram o incremento nas vendas devido à formalização.

Como se pode notar, houve um certo equilíbrio entre o número de pessoas que perceberam o aumento no número de venda e as que não perceberam. Durante as entrevistas, as mulheres procuraram justificar suas respostas, afirmando que, por trabalhar em um setor bastante competitivo (a maioria, como visto, pertence ao setor terciário), as vendas não subiram de maneira automática com a formalização. Ainda, segundo elas, a sazonalidade as inviabiliza de responder, com precisão, a tal questionamento. No entanto, considerando o grau de percepção delas em suas falas, observa-se que, segundo elas, o incremento não ocorreu, contrariando ao que foi observado pelo Sebrae (2017), o qual estabelece que, para maioria dos entrevistados, o aumento de vendas foi significativo.

Ainda avaliando os impactos oriundos da formalização, as entrevistadas foram consultadas quanto à sua relação com a outra ponta da cadeia produtiva. Tratando sobre os fornecedores de suas matérias-primas, número expressivo das respondentes (21 delas – 64%) declarou que a formalização proporcionou uma relação melhor na aquisição dos insumos, enquanto 8 (24%) negaram tal informação e 4 (12%) não sabiam ou não quiseram responder.

Para as mulheres, a compra de matérias-primas apresenta-se como um dos benefícios obtidos com a formalização como MEI. Em suas respostas, disseram que o fornecimento de produtos se tornou mais fácil mediante a apresentação do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), e que a compra em grande volume passou a ser oferecida com descontos e outras vantagens, tais como o pagamento a prazo e o crédito. Tal fato também foi observado na pesquisa nacional, em que quase a totalidade dos entrevistados (78%) defende uma interessante contribuição nas condições de compra (SEBRAE, 2017).

Buscando conhecer a configuração financeira das mulheres entrevistadas, questionou-se a existência ou não de outra fonte de renda, a qual serviria para complementar

o ganho financeiro obtido em suas atividades como microempreendedoras individuais. Nesse aspecto, quase a totalidade das mulheres consultadas (28 delas – 85%) afirmaram não possuir renda complementar. O restante das opções teve pouco índice de respostas: tenho emprego informal (2 – 6%), recebo ajuda financeira de parentes ou amigos (2 – 6%) e recebo aposentadoria apenas 1.

Os dados sugerem que as atividades desempenhadas como MEI são a única e exclusiva fonte de renda das mulheres entrevistadas, o que denota a tamanha importância que o programa tem em suas vidas profissionais e como donas de um negócio. No entanto, foi percebido certo receio das mulheres em responder a tal pergunta, talvez por medo de o autor ter alguma atribuição ou função que lhes pudesse prejudicar ao acessar tal informação. Apesar disso, as respostas aqui obtidas encontram respaldo, também, na análise realizada pelo Sebrae (2017), na qual um número expressivo de indivíduos respondeu ter, como fonte de renda, somente o negócio como MEI.

Avaliando outros aspectos do programa e, de certa forma, conhecendo as pretensões das mulheres dentro do programa MEI, acreditou-se ser interessante saber por qual motivo, de maneira específica, as mulheres decidiram realizar a formalização e o registro como microempreendedora individual. Entre as entrevistadas, houve certo consenso (23 delas – 70%) de que os benefícios do INSS, tais como aposentadoria, auxílio-doença, salário-maternidade, pensão, entre outros, foram as molas propulsoras que as fizeram abandonar a informalidade, além de ter uma empresa formal (5 registros – 15%) e evitar problemas com a fiscalização (2 respondentes – 6%). Opções como possibilidade de fazer compras mais baratas ou melhores, possibilidade de emitir nota fiscal e terceirizar serviços alcançaram somente 1 respondente cada uma.

Os benefícios garantidos pelo INSS tornam-se um atrativo para as mulheres entrevistadas, pois uma vez que grande parte delas saiu da informalidade – e, por consequência, de uma



atividade que não contemplava os bônus advindos da seguridade social – torna-se interessante realizar a contribuição para a utilização futura do recurso depositado. Apesar de a pesquisa do Sebrae (2017) ter também observada essa característica, a porcentagem por ele percebida não se apresentou de maneira maciça, pois obteve, ao lado de ter uma empresa formal, 26% de respostas. É relevante destacar que, para a resposta dessa questão, as mulheres não possuíram muita dificuldade de elencá-la, o que reforça a sua pretensão inicial ao se formalizar.

#### 4.3 MOTIVAÇÕES PARA EMPREENDER E DESAFIOS ENCONTRADOS

Visando expandir os conhecimentos para a atuação empreendedora das mulheres que impactam diretamente em sua participação no programa tema deste trabalho, exploraram-se duas questões no formulário que fossem capazes de detectar as motivações que levam uma mulher a abrir e a administrar seu próprio negócio, bem como as dificuldades percebidas ao empreender.

Pediu-se que as mulheres pudessem resumir, em poucas palavras, as razões pelas quais levaram à abertura de seus empreendimentos e à execução de suas atividades como microempreendedoras. Após a análise das palavras-chave, montou-se a seguinte nuvem de palavras:

Figura 1 – Motivações das microempreendedoras individuais



Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme evidenciada pela figura 1, a palavra que contou com um maior destaque foi a questão da independência. Apesar de fatores,

como prazer (fazer a atividade porque gosta), ter uma referência na família, flexibilidade e autonomia terem sido mencionadas, a palavra independência foi respondida quase que de maneira espontânea pelas entrevistadas, as quais pareciam satisfeitas em pronunciá-la. Para muitas delas, ser sujeita ativa de sua própria vida, sem interferência de terceiros, constitui-se no principal motivo pelo qual optaram por lançar-se no mercado e criar seu próprio negócio, seguindo as tendências observadas nos resultados da pesquisa dos quadros 1 e 2, sobretudo os estudos de Dhaliwal (2006) e Bennet e Dan (2000).

Em oposição, as entrevistadas foram questionadas sobre os fatores desmotivadores, ou seja, particularidades de sua vida como mulher empreendedora que se levantam como verdadeiros empecilhos para o alcance de seus objetivos. As três alternativas que contaram com maior número de respondentes foram multiplicidade de papéis (15 respostas – 45%), não visualizam nenhum tipo de problema (9 mulheres – 27%) e o machismo (2 registros – 6%).

De maneira semelhante à pergunta anterior, deu-se liberdade para as mulheres elencarem, de maneira resumida, os obstáculos por elas percebidos. Conforme pode-se constatar, a questão das diversas jornadas desempenhadas pelas mulheres encontra-se como entrave para o foco e atenção em seus próprios negócios como microempreendedoras. Algumas delas relataram dificuldade em administrar o tempo em sua atividade profissional e em seus papéis como mãe de família, contrariando os achados de Possatti e Dias (2002) e Das (1990) (QUADRO 2). Apesar disso, torna-se interessante destacar que uma quantidade razoável de mulheres não conseguia visualizar nenhum problema quanto à questão colocada, mostrando-se satisfeitas com a sua atual situação.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os esforços empreendidos no presente trabalho atuaram no sentido de conhecer a participação feminina no Programa Microempreendedor Individual, uma ferramenta do Governo

Federal para o incentivo à criação de empresas e negócios formalizados, buscando conhecer suas características sociodemográficas, qual atividade econômica desempenha e como a executa, além das motivações e desafios encontrados enquanto mulheres empreendedoras.

Quanto aos objetivos visados pela pesquisa, grande número de características aqui observadas apresentam semelhanças com estudos feitos com outras mulheres empreendedoras, destacando-se a presença feminina no setor de serviços e comércio; a independência como forte fator para impulsionar as mulheres a se lançarem em um mercado que apresenta, na presente sociedade, características marcadamente masculinas; e problemas como a concentração de papéis relegados ao sexo feminino, oriundos de uma forte construção social, conforme explicado no decorrer deste trabalho.

No que diz respeito ao perfil do microempreendedor individual, as informações adquiridas por meio da pesquisa de campo realizada pelo autor com mulheres empreendedoras confirmam os dados do relatório emitido pelo Sebrae (2017), o qual, vale salientar, foi realizado, considerando ambos os sexos. No entanto, as análises dos dados da presente pesquisa observaram informações adicionais ao priorizar o sexo feminino. Pode-se citar, como exemplo, o fato de as mulheres consultadas terem advindo de uma vida relegada à informalidade, da não percepção de aumento das vendas e de os benefícios previdenciários representarem forte motivação pelas mulheres quando perguntadas as razões pelas quais escolheram o registro como MEIs.

Apesar das conclusões aqui encontradas, o estudo apresenta as seguintes limitações: em primeiro lugar, a realização da pesquisa em apenas um posto de atendimento do Sebrae, bem como a ausência de uma amostragem estatística tornam difícil a generalização das informações aqui expostas, servindo apenas para caracterizar as pessoas que o estudo consultou. Outro fator que se apresentou como desvantagem foi a escassez de respondentes durante alguns dias da semana (quinta e sexta-feira, por exemplo), o que inviabilizou um número maior

de participantes, bem como o temor de algumas pessoas em responder à pesquisa, talvez por receio de que elas pudessem ser prejudicadas de alguma forma.

A principal dificuldade aqui encontrada está relacionada à escassez de trabalhos que se empenha em conhecer o Programa Microempreendedor Individual, suas vantagens e benefícios, sua importância econômica e, sobretudo, social. Os poucos trabalhos existentes, como foi citado anteriormente, limitam-se apenas à análise de relatórios e outros documentos, sem realizar levantamentos e estudos práticos que possam trazer contribuições para futuras pesquisas. Como consequência, trabalhos com mulheres formalizadas como MEIs são, praticamente, inexistentes.

Para os futuros trabalhos, os autores sugerem que se possam realizar, na medida do possível, pesquisas que procurem avaliar o impacto social da Lei 128/2008 na vida das mulheres, bem como trabalhos que objetivem avaliar o impacto de tal programa no que diz respeito à diminuição das desigualdades de gênero, as quais ainda persistem em nossa sociedade e foram mencionadas por algumas entrevistadas como dificuldades.

## REFERÊNCIAS

- ADEELANJUM, Muhammad *et al.* Problems and Prospects of Women Entrepreneurs: a case study of Quetta-Pakistan. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 23, 2012.
- ALAM, Syed *et al.* An Exploratory Study of Women Entrepreneurs in Malaysia: Motivation and Problems. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 4, 2012.
- BENNETT, R.; DANN, S. The changing experience of Australian female entrepreneurs. **Gender, Work & Organization**, v. 7, n. 2, p. 75-83, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-0432.00095>. Acesso em: 8 mar. 2019.

- BODEN, R. J. Flexible working hours, family responsibilities, and female self-employment. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 58, n. 1, p. 71-83, jan. 1999. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1536-7150.1999.tb03285.x>. Acesso em: 8 mar. 2019.
- BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, p. 179-199, jan. 1994. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16102>. Acesso em: 11 fev. 2019.
- BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 34-46, 1997. Disponível em: <https://bit.ly/2FYS2DC>. Acesso em: 1 mar. 2019.
- CARNOY, M. La familia, el trabajo flexible y los riesgos que corre la cohesión social. **Revista Internacional del Trabajo**, v. 118, n. 1, p. 461-481, 1999. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1564-913X.1999.tb00142.x>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- CASSOL, N. K.; SILVEIRA, A.; HOELT-GEBAUM, M. Empreendedorismo feminino: análise da produção científica da base de dados do Institute for Scientific Information (ISI), 1997-2006. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-C1347.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR -CAPES. **Portal de Periódicos CAPES/MEC**. 2021. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em 19 out. 2021.
- CORSEUIL, C. H. L.; NERI, M. C.; ULYSSEA, G. Uma análise exploratória dos efeitos da política de formalização dos microempreendedores individuais. **Texto para Discussão**, Brasília, IPEA, n. 1939, 2014. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2937/1/TD\\_1939.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2937/1/TD_1939.pdf). Acesso em: 14 fev. 2019.
- COSTA, A. A. A mulher na força de trabalho. **Revista Feminismos**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 14-22, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://doaj.org/article/dc2c06c63209479ab3d7aeec9c860560>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- DAS, M. Women entrepreneurs from Southern India: An Exploratory Study. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 147-163, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097135579900800202>. Acesso em: 8 mar. 2019.
- DHALIWAL, S. Winning women: UK female entrepreneurs. In: INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING, 2006, São Paulo. **Proceedings [...]**. São Paulo: FGV, 2006. Disponível em: [http://www.intent-conference.de/DWD/\\_621/upload/media\\_1891.pdf](http://www.intent-conference.de/DWD/_621/upload/media_1891.pdf). Acesso em: 27 fev. 2019.
- EMPREENDEADORAS conquistam mais espaço no mercado de trabalho. **Diário do Nordeste Online**, Fortaleza, 7 mar., 2019. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/negocios/empreendedoras-conquistam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho-1.2072277>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- GANESAN, R.; KAUR, D.; MAHESHWARI, R. C. Women Entrepreneurs. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, 2002.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução de Alexandra Figueiredo, Ana Patrícia Duarte Baltazar, Carina Lorga da Silva, Patrícia Matos e Vasco Gil. 6. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 6 maio 2019.
- GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2005. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/39243>. Acesso em: 11 fev. 2019.
- GRECO, S. M. S. S. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Curitiba: IBPQ, 2010. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro\\_gem\\_2010.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro_gem_2010.pdf). Acesso em: 27 fev. 2019.
- HASHIMOTO, F.; SIMÕES, F. I. W. Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. **Revista Vozes dos Vales da UFJVM**, v. 1, n. 2, out. 2012. Disponível em: [http://site.ufvjv.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Mulher-mercado-de-trabalho-e-as-configura%C3%A7%C3%B5es-familiares-do-s%C3%A9culo-XX\\_fatima.pdf](http://site.ufvjv.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Mulher-mercado-de-trabalho-e-as-configura%C3%A7%C3%B5es-familiares-do-s%C3%A9culo-XX_fatima.pdf). Acesso em: 23 fev. 2019.
- HISRICH, R. D.; AYSE ÖZTÜRK, S. Women entrepreneurs in a developing economy. **Journal of Management Development**, v. 18, n. 2, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres do Brasil**. 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em: 25 fev. 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - IBQP. **Análise dos resultados do GEM 2017 por gênero**. 2017. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/08/GEM-An%C3%A1lise-por-genero-2017.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LANGOWITZ, N.; MINNITI, M. The entrepreneurial propensity of women. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 341-364, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- MACHADO, H. V. *et al.* O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-22. jul./dez. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482003000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482003000200007&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 8 mar. 2019.
- MANOLOVA, T.; BRUSH, C.; EDELMAN, L. What do women entrepreneurs want. **Strategic Change**, v. 17, p. 69-82, 2008. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.8106&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- NAYYAR, P. *et al.* Causes and Constraints Faced by Women Entrepreneurs in Entrepreneurial Process. **Journal of Social Sciences**, v. 14, n. 2, 2007.
- OLIVEIRA, E. M.; COELHO, T. J. N.; NAKAZONE, N. A participação feminina no microempreendedorismo individual no estado de São Paulo. **Revista Lumen**, v. 1, p. 120-145, jan. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/download/16/45>. Acesso em: 27 ago. 2019.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. Leis e Decretos. **Estatísticas**, 2019a. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. Dúvidas relacionadas ao Microempreendedor Individual. **Dúvidas Frequentes**, 2019b. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/dvidas-frequentes>. Acesso em: 15 fev. 2019.

- PORTAL DO EMPREENDEDOR. O que um MEI pode fazer? **Formalize-se**, 2019c. Disponível em: <http://www.portaldoeempreendedor.gov.br/temas/quero-ser/formalize-se/atividades-permitidas>. Acesso em: 16 fev. 2019.
- POSSATTI, I. C.; DIAS, M. R. Multiplicidade de papéis da mulher e seus efeitos para o bem-estar psicológico. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 293-301, jan. 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722002000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722002000200007&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 8 mar. 2019.
- 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. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 6 maio 2019.
- RAMADANI, V. *et al.* Women entrepreneurs in the Republic of Macedonia: waiting for directions. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 19, n. 1, p. 95-121, 2013.
- SAFFIOTI, H. I. B. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3825626/mod\\_resource/content/1/Saffioti%20%281978%29%20A\\_Mulher\\_na\\_Soc\\_Classes.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3825626/mod_resource/content/1/Saffioti%20%281978%29%20A_Mulher_na_Soc_Classes.pdf). Acesso em: 11 fev. 2019.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Perfil do Microempreendedor Individual**. 2017. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Perfil-do-Microempreendedor-Individual\\_2017-v10.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Perfil-do-Microempreendedor-Individual_2017-v10.pdf). Acesso em: 15 fev. 2019.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. 8 Benefícios de se formalizar como MEI. **Marketing**, 2019. Disponível em: <http://sebraemercados.com.br/8-beneficios-de-se-formalizar-como-mei/>. Acesso em: 16 fev. 2019.
- SHANE, S.; KOLVEREID, L.; WESTHEAD, P. An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 6, p. 431-446, 1991. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390269190029D>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- SILVA, M. G.; FERNANDES, F. F.; FERRO, E. C. Mulheres na indústria criativa: uma leitura a partir do Programa Microempreendedor Individual nas Missões/RS. **Trama Indústria Criativa em Revista**, v. 6, n. 1, p. 120-138, jul. 2018. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/trama/article/view/5515/mi>. Acesso em: 27 ago. 2019.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WU, Juan *et al.* Identifying women's entrepreneurial barriers and empowering female entrepreneurship worldwide: a fuzzy-set QCA approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, 2019.



doi:10.12662/2359-618xregea.v10i3.p123-139.2021

## ARTIGOS

### COMUNICAÇÃO ENTRE CONTROLE INTERNO E UNIDADES GESTORAS VINCULADAS: UMA ANÁLISE NA 5ª INSPETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO

### COMMUNICATION BETWEEN INTERNAL CONTROL AND RELATED MAN-AGEMENT UNITS: AN ANALYSIS IN THE 5TH ARMY ACCOUNTING AND FI-NANCE INSPECTORATE

#### RESUMO

A comunicação entre Unidade de Controle Interno (UCI) e Unidades Gestoras Vinculadas (UGV), organizações da Administração Pública, tem essencial relevância para que os assuntos tratados entre elas sejam perfeitamente compreendidos. A Nota Informativa Especial da 5ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (NIEsp), meio de comunicação entre UCI e UGV, consolida normas, orientações e interpretações sobre temas variados, acerca da correta maneira de execução de procedimentos pelos agentes da administração (Agts. Adms.) no âmbito do Exército Brasileiro. Assim, em um contexto que imprime a relevância da comunicação organizacional, o presente estudo tem como objetivo geral aferir a eficácia da NIEsp, na comunicação entre UCI e UGV. O método utilizado foi a pesquisa exploratória bibliográfica, associada à abordagem quantitativa com base em uma pesquisa aplicada, com as percepções das UGVs. Os resultados apontaram significância na utilização da NIEsp pelos Agts. Adms., demonstrando a importância da comunicação entre as unidades.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; controle interno; gestão e eficiência.

#### ABSTRACT

The communication between the Internal Control Unit (ICU) and Linked Management Units (LMU), organizations of the Public Administration, is of essential relevance for the matters dealt with between them to be perfectly understood. The Special Informative Note of the 5th Army Accounting and Finance Inspectorate (NIEsp), a means of communication between ICU and LMU, consolidates norms, guidelines, and interpretations on various topics, regarding the correct way of carrying out procedures by

**Sergio Luis Tosta de Santana**  
**Sergio.tosta.santana@gmail.com**  
*Mestre em Administração -  
Gestão, Internacionalização e  
Logística. Atualmente é oficial  
chefe da Divisão Administrativa  
do Colégio Militar de Curitiba.  
Curitiba - PR - BR.*

**Hans Peder Behling**  
**hanspeda@univali.br**  
*Doutor em Ciências da  
Linguagem. Atua na  
Universidade do Vale do Itajaí  
como professor no Programa  
de Mestrado Profissional  
em Administração - Gestão,  
Internacionalização e Logística,  
como Coordenador e Pro-fessor  
no Curso de Pós-Graduação  
em Marketing Criativo, e como  
Coordenador e Professor do  
Curso de Grad-uação em  
Publicidade e Propaganda.  
Itajaí - SC - BR.*

Administration Agents (Adm Agt ) within the scope of the Brazilian Army. Thus, in a context that impresses the relevance of organizational communication, the present study has the general objective of assessing the effectiveness of NIEsp, in the communication between ICU and LMU. The method used was exploratory bibliographic research, associated with the quantitative approach based on an applied research, with the perceptions of the LMU. The results showed significance in the use of NIEsp by the Adm Agt, demonstrating the importance of communication between the units.

**Keywords:** organizational communication; internal control; management and efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

No exercício de sua missão precípua, a Unidade de Controle Interno (UCI) da 5ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (5ª ICEx) realiza atividades de orientação das suas Unidades Gestoras Vinculadas (UGV), emitindo documentos, transmitindo informações, com as interpretações dos órgãos de assessoramento sobre diversas normas da área administrativa, com a finalidade de promover uma uniformização no entendimento desses normativos por todas as 36 (trinta e seis) UGVs distribuídas nos estados do Paraná e Santa Catarina. Cabe ressaltar, assim, a importância da comunicação entre as unidades objeto de estudo: os agentes da administração (Agts. Adms.) utilizam esses normativos e interpretações como alicerces na tomada de decisão para a execução dos atos administrativos nas respectivas UGVs. Nesse contexto, a comunicação, entendida aqui sumariamente como clareza das mensagens, requer precisão no processos de transmissão e recepção, necessita dos requisitos mínimos para evitar erros de interpretação e possíveis falhas nos atos administrativos das UGVs.

Dessa forma, a Nota Informativa Especial (NIEsp), documento emitido pela da 5ª ICEx, que consolida diversas normas, orientações e interpretações sobre vários temas, materializa

a comunicação entre UCI e UGV. As ações e os procedimentos dos Agts. Adms. das UGVs adequadamente executados são usualmente calcados nas informações constantes da NIEsp, que informam e padronizam os atos dos gestores e demais agentes, a fim de se evitarem erros na execução.

A mensagem que a NIEsp disponibiliza aos Agts. Adms. necessita, não somente ser entregue, mas também compreendida corretamente pelas unidades. Para isso, necessita ser clara e precisa, elementos essenciais para a eficácia do documento. A mensagem recebida, corretamente compreendida e dando origem aos atos dos Agts. Adms, como o alicerce da tomada de decisão, é o exemplo prático do que se espera como modelo de eficácia da NIEsp. Da mesma forma, os atos administrativos, executados de maneira correta, fundamentados e sem erros, traduzem-se na eficiência administrativa das UGVs.

Assim, sob o aspecto da eficiência do uso da comunicação entre a UCI e as UGV, fica destacada a importância da NIEsp como ferramenta de comunicação organizacional, documento que passou a ser o objeto da presente pesquisa, no espectro do estudo da comunicação organizacional, cuja importância remete aos problemas dos gestores das empresas do mundo moderno e que atingem os setores privado e público.

A literatura pesquisada (VALENTIM; SILVA; PASSOS, 2016; SILVA; ABREU; COUTO, 2017; NUNES *et al.*, 2020) demonstrou a importância da comunicação entre UCI e UGV. Foram identificadas pesquisas sobre os meios de comunicação em organizações públicas, em sua maioria, com cunho prático e com foco interno, não aprofundados nos aspectos da comunicação entre organizações (RONCONI, 2021). Observaram-se estudos sobre a avaliação da eficácia da comunicação por meio de documentos com foco no usuário (cliente) ou na imagem da organização pública (NAJDZION; SANTOS; SOUSA, 2021; BATISTA, 2021), mas não sobre a comunicação entre organizações públicas (KOLTZ, 2021) e nem com a especificidade em uma organização militar.

Diante da importância de se estudar o tema comunicação, bem como da possibilidade de ser utilizado para o estudo o exemplo concreto de um meio

de comunicação em um contexto organizacional, de forma inovadora e com aplicação prática, surgiu o objetivo geral deste estudo em aferir a eficácia da NIEsp, documento objeto da pesquisa, na comunicação entre a UCI e as UGVs da 5ª ICFEx.

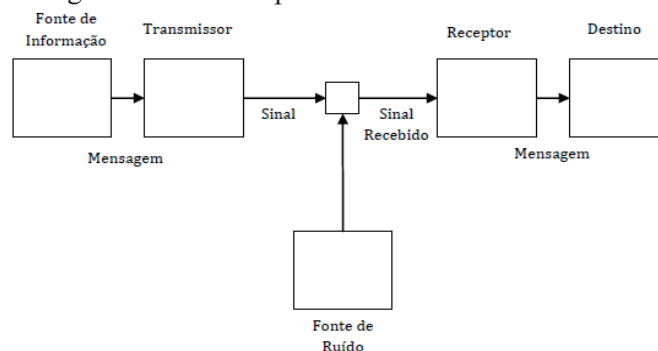
A fim de esclarecer e contextualizar o ambiente da pesquisa e o estado da arte, iniciamos com uma pesquisa exploratória bibliográfica nas bases de dados SPELL e Google Acadêmico, utilizando expressões de busca como: comunicação organizacional, comunicação no controle interno e comunicação no Exército Brasileiro. Tanto os artigos levantados quanto as normas federais que regem a Administração Pública serviram de suporte e embasamento para compor os capítulos da revisão teórica deste estudo. Nessa etapa, pôde-se observar que existe produção científica consistente, com mais de 8 mil artigos sobre comunicação no controle interno na Administração Pública (pesquisa no Google Acadêmico, período de 2015 a 2020), denotando relevância do tema e justificando o presente estudo como contribuição científica em pesquisas sobre comunicação organizacional e empírica no contexto de sua aplicação em um ambiente de exercício das atividades de controle interno.

Em seguida, foram levantados dados secundários sobre a eficácia da NIEsp junto às 36 (trinta e seis) UGVs da 5ª ICFEx, e esses dados foram tratados de forma quantitativa a fim de descobrir até que ponto as informações provenientes da NIEsp foram claras e precisas, bem como em que medida a norma é corretamente utilizada. Os dados foram compilados e organizados em planilhas, tratados com o auxílio do *software* STATA, versão 14, e analisados à luz dos achados teóricos para, enfim, serem apresentadas as considerações finais.

## 2 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO

A comunicação está longe de ser uma ciência exata, pois ocorre nos mais distintos contextos e entre os mais diversos sujeitos com diferentes motivações. No entanto, ao longo da história, não foram poucas as tentativas de explicar o processo de comunicação, como nas perspectivas funcionalistas da Teoria de Informação. De acordo com Sá (2018), a Teoria da Informação, baseada na teoria desenvolvida por Shannon e Weaver consubstanciada na obra intitulada *A Mathematical Theory of Communication*, publicada em 1948, trata da transmissão das mensagens, e o modelo proposto considera que existe uma fonte de informação, que emite um sinal por meio de um aparelho transmissor. Esse sinal segue por um canal que pode sofrer interferências e ruídos, e, quando o sinal sai do canal, ele é captado por um receptor que procura interpretar e compreender. Em sua essência, a teoria declara que a eficiência da comunicação depende da funcionalidade dos instrumentos de transmissão e recepção (bem como da habilidade dos sujeitos em utilizar tais instrumentos), da formulação e emissão correta e adequada da mensagem por parte da fonte de informação, de que a transmissão através do canal seja o mais livre de ruídos possível e que o destino interprete a mensagem com a maior clareza, de preferência da forma exata como havia previsto o emissor. O fluxo desse processo comunicacional pode ser observado na figura 1:

Figura 1 - Fluxo da mensagem emissor-receptor de Shannon e Weaver



Fonte: adaptado de Cardoso (2006).

Guedes e Araújo (2014) e Sá (2018) informam que, segundo a teoria de Shannon e Weaver (1948), a informação pode incluir mensagens transmitidas por vários tipos de mídia, e o seu objetivo é de encontrar o meio mais rápido e o modo mais eficiente para obter uma mensagem de um ponto a outro. Evidentemente, esse modelo matemático é muito mais adequado quando se trata de processos de codificação, transmissão e decodificação de mensagens em equipamentos tecnológicos do que sujeitos humanos. Nessa outra perspectiva, Van Ruler (2015) observam que a comunicação não é tanto entre dois ou mais atores, mas é um processo distinto de múltiplas vias de construções contínuas de significados, nas quais não se pode prever quem está – ou estará – envolvido e de que maneira e quais serão os resultados.

No ambiente empresarial, a comunicação visa estabelecer diálogos entre públicos distintos (internos e externos), por meio da interação entre vários emissores e receptores ao mesmo tempo. Ela é um sistema de condução de uma ideia em uma organização (TORQUATO, 2010). Trata-se de um processo complexo, que requer análise sujeita a interferências no caminho entre emissores e destinatários. Empresas necessitam de funcionários integrados e informados do que acontece dentro e fora delas; eles precisam sentir-se fazendo parte da organização, e, nesse sentido, a comunicação interna torna-se uma ferramenta indispensável para alcançar metas e objetivos (DIAS; NASCIMENTO, 2016). Assim, as organizações necessitam aperfeiçoar seus processos, referenciais e metodologias para atingir estratégias comunicacionais eficazes (FLECK; PONS; DALMORO, 2013). Assim, a comunicação passa a ser considerada uma ferramenta estratégica de gestão, que, quando eficientemente explorada, pode garantir um funcionamento com integração, coesão e produtividade na empresa (DIAS; NASCIMENTO, 2016). As estratégias de comunicação organizacional visam agregar valor, por meio de ações sinérgicas, integrando pessoas e grupos, em sintonia com a cultura organizacional, sendo mecanismo de alavanca-

gem nas mudanças necessárias à gestão eficaz (CARDOSO, 2006; NAJDZION; SANTOS; SOUSA, 2021; RONCONI, 2021).

Da mesma forma, na Administração Pública, os atos administrativos devem ser claros, precisos e objetivos, evitando divergência de interpretações (BRETAS, 2018), revestindo-se de importância por ser mecanismo de transmissão da correta operacionalização de ações ao usuário que faz parte do sistema emissor – receptor, abordando a eficiência e a importância das entregas que a Administração Pública se propõe aos cidadãos (NUNES *et al.*, 2020).

Se faz importante considerar esse aspecto na comunicação organizacional que envolve a UCI e suas UGV, organizações com diversas culturas organizacionais próprias, que se comunicam externa (UCI e UGV) e internamente (entre os Agts. Adms. dessas UVGs e entre os integrantes da UCI), motivo de fazer parte do objeto desta pesquisa.

### 3 O INCENTIVO PARA A GESTÃO EFICIENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Se as comunicações no ambiente empresarial são complexas, o mesmo ocorre nas organizações do setor público. As rotinas e as características são típicas; no entanto, as demandas se distinguem de uma empresa do setor privado (TORQUATO, 2010). A sociedade se inseriu no controle da eficiência do Estado e o cumprimento de seus deveres constitucionais, exigindo dele, das mais diversas maneiras, o cumprimento de suas missões legais por meio do uso da gestão eficiente para se alcançar objetivos propostos, por meio da aplicação do princípio da eficiência, referido, expressamente, no artigo nº 37 da Constituição Federal, de 1988.

Considerado desde suas origens como o mais moderno princípio da função administrativa, a eficiência do Estado ultrapassa a ideia de que suas ações sejam desempenhadas pelo administrador público apenas com uso da legalidade, exigindo dele a apresentação de resultados satisfatórios ao atendimento das necessida-

des da comunidade e de seus membros. Nesse sentido, pode-se afirmar que as organizações públicas surgem com a intenção de gerar valor público, em benefício da sociedade (BARZELAY *et al.*, 2019).

A Emenda Constitucional nº 19 modifica o regime em vigor até então e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, acrescentando uma série de novidades, ressaltando-se a inclusão expressa do princípio da eficiência (TROMBINI PEREZ, 2009). Estudos relatam iniciativas inovadoras visando à modernização e à eficiência na prestação de serviços na Administração Pública (LISBOA; KLEIN; SOUZA, 2019). O princípio possui papel tão relevante na Administração Pública, que foi objeto de estudo de pesquisadores, por meio da medição e da análise da eficiência de diversos governos (NARBÓN-PERPIÑÁ; WITTE, 2018). No sentido de mensurar e analisar variáveis que influenciam na eficiência do governo no Brasil, temos como exemplo o trabalho de Siqueira *et al.* (2019).

As atividades de auditoria de uma UCI, visando à eficiência, transformam os insumos em resultados, destacando o papel do administrador público (LISBOA; KLEIN; SOUZA, 2019). Assim, para a melhor gestão de seus recursos, no intuito de que sejam atingidos os objetivos institucionais, entregando o máximo de qualidade, com o menor custo, tudo com vistas ao atendimento dos anseios da sociedade, a Administração Pública necessita utilizar de mecanismos de controle (MARTINS; JEREMIAS JUNIOR, 2017), sendo um dos principais métodos de gestão da informação, por meio da gestão do conhecimento.

#### **4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA ATOS EFICIENTES**

A gestão do conhecimento tem como objetivo criar, adquirir, utilizar ativos do conhecimento e estabelecer fluxos para que as organizações alcancem os seus objetivos do planejamento estratégico, com uso dos instru-

mentos, meios de conhecimento e os propósitos da aplicação (BARZELAY *et al.*, 2019).

Se os conhecimentos do gestor público não forem aplicados de forma adequada aos processos utilizados, eles não irão contribuir com o processo de geração de valor público para a sociedade. Nesse sentido, evidentemente, deve-se considerar o conhecimento que a organização já dispõe, mas também é importante se preocupar com conhecimentos que ainda são necessários para o adequado desempenho da função pública específica, para, então, buscar cursos de capacitação, seminários, e demais formas de eventos de comunicação e transmissão de conhecimento (BARZELAY *et al.*, 2019; BATISTA, 2021). Considera-se, assim, que o conhecimento é de fundamental importância para que os servidores públicos tenham o alicerce essencial para a correta realização de suas atividades (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF; SILVEIRA, 2020), efetivando a aplicação da maneira certa, de acordo com os postulados legais vigentes, assim como, com uma base de conhecimento sólida, eles passam a ter condições de se comunicar corretamente as boas práticas e o modo correto de agir aos demais agentes da Administração Pública (COSTA; RONCONI; MENEZES, 2020; RONCONI, 2021; TEIXEIRA; SILVA, 2021).

Da mesma forma, os administradores públicos necessitam realizar as verificações e os ajustes necessários (se houver), por meio das ações de controle inerentes às suas funções a fim de que as atividades do setor público sejam realizadas de forma eficiente, atingindo os anseios e as demandas em proveito da sociedade, transcritos nos objetivos propostos nos planos de governo (VALENTIM; SILVA; PASSOS, 2016; SILVA; ABREU; COUTO, 2017).

As normas vigentes e as corretas formas da execução dos atos administrativos na Administração Pública necessitam ser, constantemente, transmitidas pela UCI às suas UGVs, a fim de manter essas organizações atualizadas, e que permitam ser controladas em suas ações administrativas (ARAÚJO, 2020; BATISTA, 2021), ficando evidente, assim, a importância



da gestão do conhecimento como método de alavancagem da eficiência, por meio do adequado uso da comunicação.

## 5 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ATUA POR MEIO DOS NORMATIVOS LEGAIS

A Administração Pública baseia seus atos e se norteia nos normativos legais vigentes, fundamentados na Constituição Federal, em seu artigo nº 37, no qual se destaca a citação do princípio da legalidade, de especial interesse deste estudo. Sobre esse tema, cabe ao administrador público, no exercício de sua atividade funcional, seguir os mandamentos da lei, e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido (MEIRELLES, 2007, p. 67; TROMBINI PEREZ, 2009). Reforça-se, com esse preceito da Carta Magna, a exigência de que os gestores e servidores públicos estejam informados e atualizados em modo permanente, a fim de não se exporem ao risco de realizar algum procedimento, rotina ou qualquer ação que seja calçada fora do amparo legal vigente (KREUTZ; LOCK, 2020).

Muitos dos procedimentos da Administração Pública exigem interpretação dos normativos e/ou jurisprudências que não são claramente definidas nas normas, e isso se evidencia nas ações dos servidores e gestores públicos. Assim, a orientação adequada dos agentes é imprescindível para que eles saibam qual a interpretação adequada para a aplicação dos procedimentos corretamente (COSTA; RONCONI; MENEZES, 2020; ARAÚJO, 2020; TEIXEIRA; SILVA, 2021). Foi exatamente nesse contexto que surgiu a Nota Informativa Especial (NIEsp) no âmbito do Exército Brasileiro: trata-se de um documento normativo, inserido em um contexto de comunicação organizacional, que consolida diversas normas, orientações e interpretações sobre temas variados, sobre a maneira correta dos procedimentos a serem feitos pelos Agts. Adms. das UGVs (BRASIL, 2020).

## 6 ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO: A ADEQUADA UTILIZAÇÃO DAS NORMAS PELAS UGVs

Se os atos da Administração Pública estão calcados nos normativos legais, ela precisa de uma estrutura de controle interno, que visa à garantia do cumprimento dos preceitos corretamente, bem como se incumbe de fornecer a correta interpretação de como deve ser o procedimento do ato. Essa estrutura tem a finalidade de assegurar que a administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico: legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação e impessoalidade (KOLTZ, 2021).

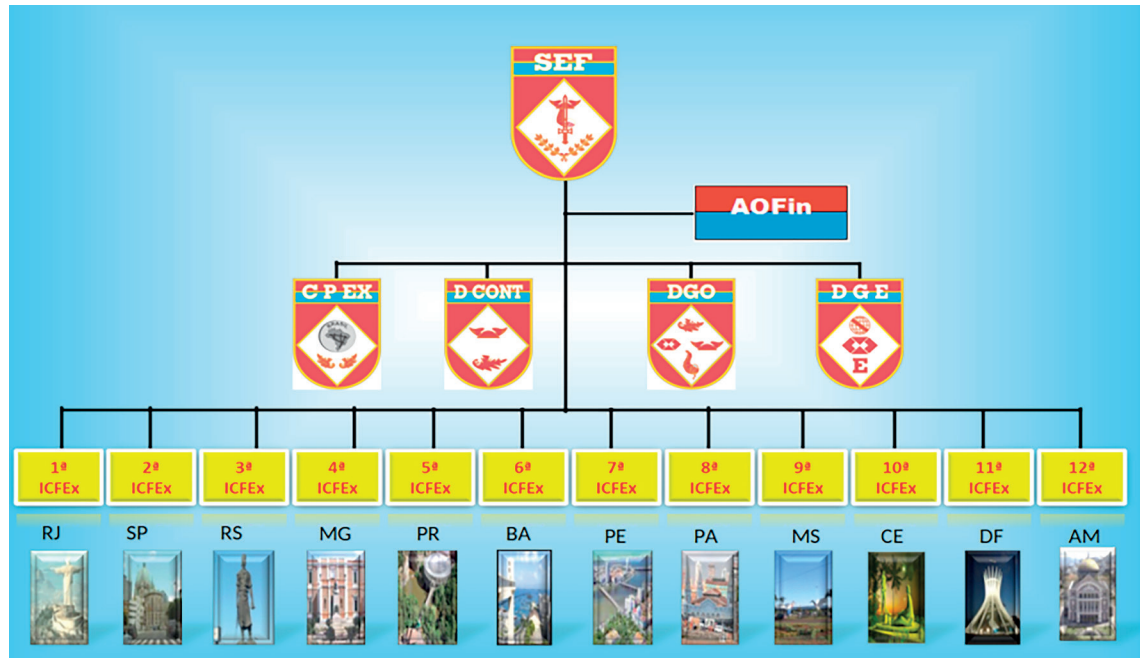
A obrigatoriedade do exercício do controle interno na Administração Pública iniciou-se em 1964, com a edição da Lei nº 4.320, a qual destacou as competências do Sistema de Controle Interno, seguida das imposições dos incisos I a IV do artigo 74 da Constituição Federal, que determinam a manutenção do Sistema de Controle Interno de forma integrada, pelos três Poderes, tendo como umas das finalidades comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, (BRASIL, 1988).

No âmbito do Poder Executivo Federal, diversos órgãos exercem o controle interno, como a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), unidade que fiscaliza e avalia a execução de programas de governo. Na estrutura do Exército Brasileiro, há uma estrutura própria em que o Controle Interno (CI) tem suas ações divididas entre a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) e o Órgão Central, o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx).

As ações diretas de exercício do CI são descentralizadas e ficam a cargo das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), unidades diretamente subordinadas à SEF e responsáveis pela difusão das norma-

tizações e interpretações legais emanadas dos órgãos superiores, junto às Organizações Militares (OM) (CCIEEX, 2020). Entre as doze ICFEx existentes no âmbito do Exército Brasileiro, a 5ª ICFEx tem área de atuação nos estados do Paraná (PR) e Santa Catarina (SC), conforme ilustrado na figura 2:

Figura 2 - Organograma da SEF



Fonte: adaptado de Brasil (2020).

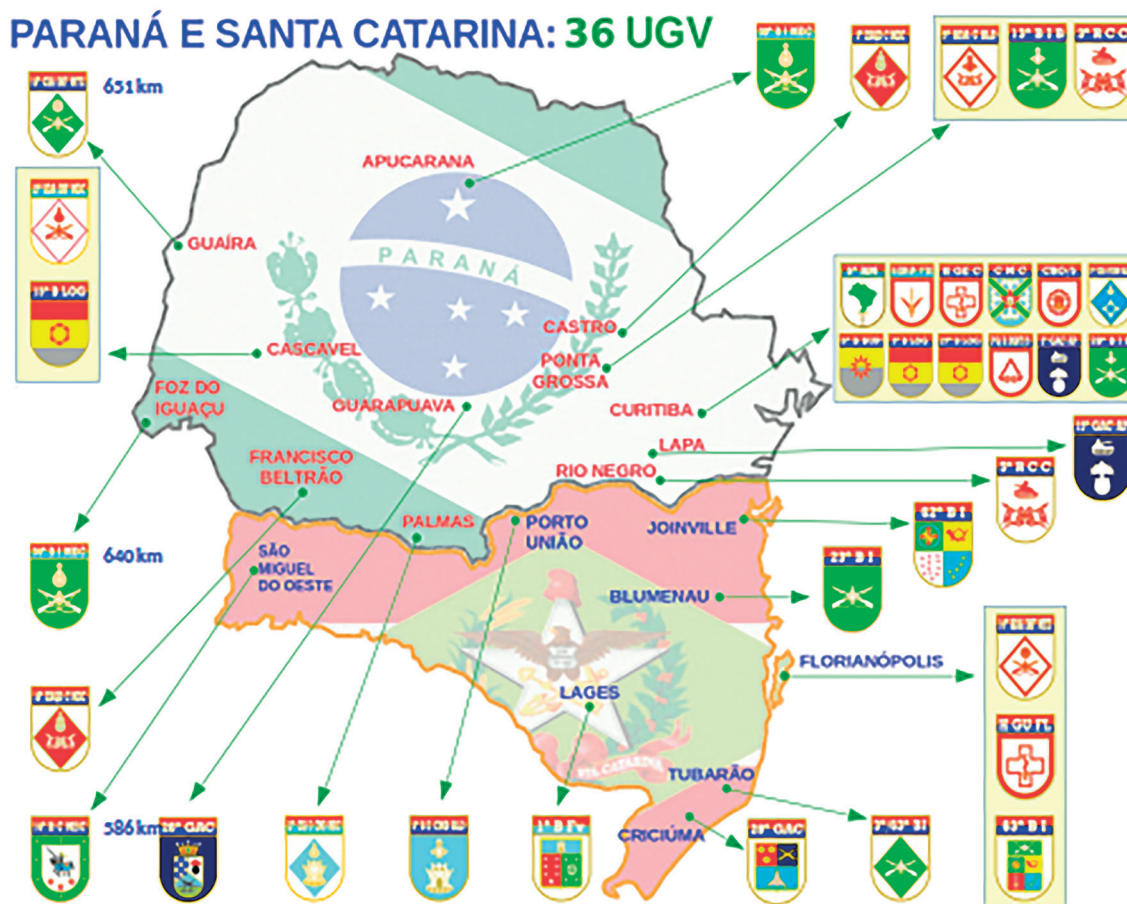
A SEF tem como missão supervisionar e realizar as atividades de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, administração financeira, contabilidade e pagamento de pessoal, relativas aos recursos de qualquer natureza alocados ao Comando do Exército Brasileiro (BRASIL, 2020) por meio das ICFEx, unidades de Controle Interno que exercem a missão junto às Unidades Gestoras Vinculadas.

## 7 NIESP: MEIO DE COMUNICAÇÃO ENTRE UCIE E UGV

Diante da importância das comunicações no contexto da gestão do conhecimento, e por ser a unidade responsável pelas ações de Controle Interno no âmbito do Paraná (PR) e Santa Catarina (SC), a 5ª ICFEx criou a NIEsp, meio de comunicação no intuito de

buscar a melhoria no cumprimento de sua missão regulamentar (ICFEX, 5., 2020). Sabendo das dificuldades, para atingir os distintos públicos-alvo em distintos níveis (de conhecimento, de barreiras diversas que as comunicações impõem, de transmissão de mensagens, das distâncias entre as unidades, das possíveis limitações técnicas de acesso, entre outras), buscou-se sintetizar, em um documento único, as matérias relevantes nas áreas administrativa, contábil e patrimonial de interesse dos Agts. Adms. das 36 (trinta e seis) UGVs (ICFEX, 5., 2020).

Figura 3 - Distribuição das Unidades Gestoras (UG) vinculadas à 5ª ICFEx



Fonte: (ICFEX, 5., 2020).

Assim, a NIEsp é um documento com cerca de 300 (trezentas páginas), cujo objetivo é de se estabelecer um repositório das principais normas, a fim de se estabelecer uma padronização ou uniformização de entendimentos e interpretações de normas, elementos essenciais, necessários e importantes para uma organização que possui extensões territoriais nacionais, necessitando transmitir a mensagem de forma clara e precisa (SILVA; MONTEIRO; REIS, 2020).

Em busca da melhor organização dos assuntos, a NIEsp é estruturada em capítulos que abordam temas de relevância, de uso constante e que fazem parte das decisões e ações dos Agts. Adms. nas UGVs, com títulos relativos às funções administrativas essenciais de uma UG. A difusão do documento

em tela é feita por meio de sua disponibilização em rede de intranet, acessível a todas as organizações militares, inclusive, aquelas que estão situadas fora do PR e SC, sendo passível de acesso por qualquer unidade do EB (ICFEX, 5., 2020).

## 8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica e documental e seguiu com uma análise quantitativa de dados secundários, oriundos da 5ª ICFEx. O quadro 1 apresenta a síntese dos métodos e das estratégias adotadas na pesquisa.

Quadro 1 - Métodos e estratégias para realização do estudo

Métodos	Estratégias
Buscas documentais para revisão bibliográfica sumária	Bases de pesquisa científicas SPELL e <i>Google Scholar</i> . Sítios de consulta à legislação federal.
Análise quantitativa	Questionários da pesquisa aplicada em setembro de 2019. <i>Software</i> de análise de dados STATA 14.
Validade do estudo sobre a medição da NIEsp	Busca pela existência de estudo similar.

Fonte: elaborado pelos autores, por meio dos dados da pesquisa.

A fundamentação teórica iniciou com uma etapa exploratória bibliográfica, em plataformas como SPELL e Google Acadêmico (utilizando expressões de busca como comunicação organizacional, comunicação no controle interno e comunicação no Exército Brasileiro) e documental, em repositórios legais da Administração Pública (<http://www.planalto.gov.br>, <http://www.cgu.gov.br>, <http://www.tcu.gov.br>, recuperado em: 02 de dezembro, 2020). O período de observação da produção científica, considerado para esse fim, foi de 2015 a 2020. Sendo assim, a pesquisa utilizou uma abordagem exploratória que envolveu uma breve revisão bibliográfica, visando ampliar a compreensão sobre as NIEsp (ferramenta de comunicação entre UCI e UGV do Exército Brasileiro). O recorte espacial desta etapa teve âmbito nacional, e foram selecionados, particularmente, documentos que se caracterizavam como meios de comunicação, similares às NIEsp.

Os pressupostos teóricos da Administração Pública foram fundamentados em artigos sobre comunicação organizacional e sua importância, de onde se extraiu o escopo da comunicação entre UCI e UGV. Esta base conceitual deu suporte à formulação das seções teóricas deste artigo, oferecendo contextualização e conceitos relevantes da produção científica sobre a importância da comunicação, servindo, também, para a melhor compreensão da pesquisa.

Após a etapa bibliográfica e documental, partiu-se para uma abordagem quantitativa, cujo recorte temporal foi de 1º de janeiro a 30 de setembro de 2019. Nesta etapa, foram utilizados dados secundários, coletados pela

5ª ICFEx em setembro de 2019, por meio de questionários enviados às suas 36 (trinta e seis) UGVs. A amostra contou com respostas de todas as 36 (trinta e seis) UGVs, contabilizando um total de 91 (noventa e um) respondentes válidos, todos agentes que, efetivamente, contribuem na tomada de decisões nas suas unidades, tomando como embasamento para essas decisões nos atos administrativos, a ferramenta de comunicação entre UCI e UGV, a NIEsp.

Os dados oriundos desses questionários foram, então, compilados e tratados com a técnica estatística de regressão linear (DIEHL; TATIM, 2004), método usado quando se admite que a variável resposta é função de duas ou mais variáveis explicativas (regressoras) (MONTGOMERY; PECK; VINING, 2001) e, para auxiliar nas análises, foi utilizado o *software* de análise de dados STATA (versão 14).

## 9 RESULTADOS

Na busca por artigos nas bases acadêmicas, pôde-se observar elevada produção científica abordando o tema comunicação de acordo com o foco da pesquisa, cujos resultados apontaram para 18.500 artigos sobre comunicações nas organizações e 8.030 artigos com foco em comunicações no controle interno, na Administração Pública, com uso do Google Acadêmico (nacional e estrangeiro), enquanto em âmbito nacional (SPELL), 121 artigos foram relacionados ao tema comunicação organizacional e 14 artigos sobre comunicação no controle interno. Nas buscas por trabalhos de avaliação de meio de comu-



nicação com propósito similar à NIEsp, observando-se como escopo da pesquisa todas as UCIs no âmbito do EB, foi observada apenas a produção de documentos de comunicação entre UCI e UGV em formas tradicionais.

Assim, utilizando-se dos dados secundários (*surveys*) oriundos de uma pesquisa realizada pela própria UCI em 2019, este estudo realizou a observação da influência que algumas variáveis exercem sobre a eficácia da NIEsp, compreendida como cumprimento da sua finalidade de comunicar e servir de embasamento nos atos executados pelos Agts. Adms. das UGVs. Para isso, foi considerada como variável dependente o *Índice de Eficácia*, indicador que resultou da pontuação recebida pela NIEsp em avaliação feita pelos Agts. Adms. das UGVs, na pesquisa aplicada por meio de questionários, cujos parâmetros constam do quadro 2.

Quadro 2 - Índice de eficácia NIEsp, baseado nas avaliações das UGV

Avaliações recebidas:	Pontos totais:
Excelente:	acima de 650
Muito bom:	entre 600 e 650
Bom:	entre 400 e 600
Regular:	entre 300 e 400
Ruim:	abaixo de 300

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Foram verificadas as influências que as variáveis *Grau de Utilização da NIEsp na Tomada de Decisão* e *Grau de Satisfação e Atendimento da NIEsp* exercem na tomada de decisão e nos atos realizados pelos Agts. Adms. das UGV. Buscou-se ainda observar os efeitos das variáveis *tempo de serviço* do Agt. Adm., *tempo de exercício na função* e o *setor* em que ele exerce a função (se em nível de decisão, de assessoramento ou de execução) e, por fim, o fato relacionado ao *local* onde está situada a UGV (se em uma capital ou em cidades fora das capitais; no caso, as capitais envolvidas são apenas Curitiba e Florianópolis).

As variáveis em estudo foram pontuadas, conforme critérios identificados nos quadros 3 e 4, em nível de escala de 0 a 10 e com intervalo entre elas, de 5 pontos, critérios constantes dos questionários aplicados. Os critérios de pontuação considerados permitiram situar as questões sobre as variáveis, conforme detalhamento dos quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Grau de utilização na tomada de decisão pelos Agt Adm UGV

Questões sobre a variável	Pontuação
Consulta NIEsp mais que 1x / semana:	10
Consulta NIEsp 1x / semana:	5
Não consulta NIEsp:	0

Fonte: elaborado pelos autores, por meio dos dados da pesquisa.

Um dos critérios de cálculo da variável *Grau de utilização da NIEsp na tomada de decisão* a incidência de uso do documento pelos Agts. Adms., cuja composição é detalhada no quadro 3.

Quadro 4 - Grau de satisfação e atendimento dos Agt Adm UGV

Questões sobre a variável	Pontuação
Satisfeito:	10
Regular/razoável:	5
Insatisfeito:	0

Fonte: elaborado pelos autores, por meio dos dados da pesquisa.

A variável *Grau de Satisfação e atendimento dos Agts. Adms. em relação à NIEsp* foi determinada pelos pontos atribuídos nos questionários, oriundos das percepções dos agentes das UGVs, conforme quadro 4. A tabela 1 faz a apresentação das variáveis, por meio da utilização do *software* de análise de dados STATA 14.



Tabela 1 - Apresentação dos dados e variáveis

. sum					
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
indiciesp	91	568.1319	96.47005	100	800
utiliz	91	14.23077	6.005695	0	20
atendimento	91	9.230769	2.098025	0	10
tpsv	91	20.63736	10.51192	1	35
tpfunc	91	3.054945	2.527021	1	12
setor	91	2.120879	.7428947	1	3
local	91	1.582418	.4958928	1	2

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

Nota: Variáveis: *Indiciesp*: valor do índice de efetividade; *Utiliz*: valor do grau de utilização da NIEsp na tomada de decisão pelos Agts. Adms.; *Atendimento*: valor do grau de satisfação com o que a NIEsp se propõe, pelos Agts. Adms.; *Tpsv*: tempo de serviço dos Agts. Adms.; *Tpfunc*: tempo do Agt. Adm. na função; *Setor*: categorização dos Agts. Adms. em 1: Decisão/Assessoramento ; 2: Execução orçamentária; e 3: Pgto Pes; e *Local*: categorização da localização da UGV em 1: capital; e 2: fora da capital.

## 9.1 ANÁLISE DA SIGNIFICÂNCIA DAS VARIÁVEIS

Para a análise dos dados, foram comparadas as médias em busca de existência ou não de significância das variáveis apresentadas na tabela 1. Por meio do uso da ferramenta de análise de dados STATA 14, apresentaram-se os resultados constantes da tabela 2 e percebeu-se no modelo, com uso da regressão, a existência de variáveis significativas e não significativas. Analisando o p-valor na regressão, verificaram-se apenas as variáveis significativas *utiliz* e *atendimento*. Estas apontaram como p-valor  $\leq 0,05$  (estatisticamente, possuem grau de confiabilidade de 95%), o que permite dizer que são significativas.

Tabela 2 - Significância das variáveis

. reg indiciesp utiliz atendimento tpsv tpfunc setor local						
Source	SS	df	MS			
Model	584307.345	6	97384.5575	Number of obs = 91		
Residual	253275.073	84	3015.17944	F( 6, 84) = 32.30		
Total	837582.418	90	9306.47131	Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.6976		
				Adj R-squared = 0.6760		
				Root MSE = 54.911		
indiciesp	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
utiliz	10.11608	1.0453	9.68	0.000	8.037387	12.19477
atendimento	17.31167	2.996946	5.78	0.000	11.35192	23.27143
tpsv	-.160301	.5714631	-0.28	0.780	-1.296718	.976116
tpfunc	.180996	2.42136	0.07	0.941	-4.634143	4.996135
setor	6.536283	7.948786	0.82	0.413	-9.270749	22.34331
local	4.610631	12.73611	0.36	0.718	-20.71652	29.93778
_cons	245.9689	37.7861	6.51	0.000	170.8271	321.1107

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

De acordo com esse modelo de análise, por meio do uso da regressão, tomando como base de decisão as hipóteses nulas  $H_0$  ( $H_0 =$  médias dos grupos de variáveis iguais), observa-se que: a) *Utiliz e atendimento*: variáveis significativas, pois o p-valor é 0,000, sendo  $\leq 0,05$ , levando a evidências para rejeitar a  $H_0$  para elas; e b) *Tpsv, tpfunc, setor e local*: variáveis não significativas, pois possuem p-valor (0,780; 0,941; 0,413; 0,718), todas acima de 0,05, o que leva a evidências de aceitar a  $H_0$ , sendo todas as médias iguais, estatisticamente.

## 9.2 INTERPRETAÇÕES DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À DEPENDENTE

Na análise das relações entre as variáveis, com base nos dados da tabela 2, temos as seguintes interpretações no modelo, na obser-

vação dos resultados apontados para cada uma delas: a) para cada unidade de aumento de *grau de utilização da NIEsp*, espera-se que ocorra um aumento de 10,11608 pontos no *índice de eficácia da NIEsp*; e b) para cada unidade de aumento de *grau de satisfação e atendimento da NIEsp*, espera-se que ocorra um aumento de 17,31167 pontos no *índice de eficácia da NIEsp*.

Da interpretação, pode-se inferir que há uma importância tanto da utilização da NIEsp pelos agentes das UGVs (10,11608) nos atos que eles executam com base no uso do documento em estudo, como, principalmente, da satisfação em relação ao documento em estudo (17,31167), considerando-se que a NIEsp, de fato, esteja atendendo ao que se propõe (auxiliar nas ações dos agentes executores). Com relação às variáveis *setor e local*, temos os dados analisados que compuseram as tabelas 3 e tabela 4.

Tabela 3 - Comparação Índice NIEsp x Setor

```
. oneway indiceniesp setor, tab scheffe
```

Setor	Summary of Indice NIEsp			Freq.
	Mean	Std. Dev.		
1	530	156.77674		20
2	591.25	72.401569		40
3	562.90323	61.870486		31
Total	568.13187	96.470054		91

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	51306.2079	2	25653.104	2.87	0.0620
Within groups	786276.21	88	8934.95693		
Total	837582.418	90	9306.47131		

```
Bartlett's test for equal variances:  chi2(2) = 26.5566  Prob>chi2 = 0.000
```

Comparison of Indice NIEsp by Setor (Scheffe)

Row Mean- Col Mean	1	2
2	61.25 0.066	
3	32.9032 0.482	-28.3468 0.459

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

Na interpretação dos dados analisados, pela comparação entre as variáveis *indicieniesp* e *setor*, observamos p-valores de 0,066 (setor 2x1), de 0,482 (setor 3x1) e de 0,459 (setor 3x2), todos acima de 0,05, o que traz a evidência de que, estatisticamente, as diferenças não são significativas, motivo pelo qual não interferem no índice da NIEsp.

Tabela 4 - Comparação NIEsp x Local

```

. oneway indicieniesp local, tab scheffe

```

local	Summary of Indice NIEsp			F	Prob > F
	Mean	Std. Dev.	Freq.		
1	559.21053	92.892893	38	0.56	0.4582
2	574.5283	99.335601	53		
Total	568.13187	96.470054	91		

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	5192.89425	1	5192.89425	0.56	0.4582
Within groups	832389.523	89	9352.69127		
Total	837582.418	90	9306.47131		

Bartlett's test for equal variances: chi2(1) = 0.1906 Prob>chi2 = 0.662

Comparison of Indice NIEsp by local  
(Scheffe)

Row Mean - Col Mean	1
2	15.3178 0.458

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

Da mesma forma, comparando as variáveis *indicieniesp* e *local*, observamos p-valor de 0,458 (local 2x1), acima de 0,05, o que traz a evidência de que as diferenças não são significativas, motivo pelo qual, estatisticamente, também não interferem no índice da NIEsp.

Como resultado final, pode-se inferir que: a) as variáveis de interesse “x” *utiliz* e *atendimento*, por terem significância, têm influência na variável dependente “y” *indiceNIEsp*; b) as demais variáveis, ainda que se possa ter evidências de que cada uma tenha relação direta positiva e negativamente no índice da NIEsp, não são estatisticamente significativas; c) *Atendimento* e satisfação dos Agts. Adm. têm maior influência no índice de eficácia da NIEsp do que a sua utilização para a tomada de decisão pelos Agts. Adms.

A média de *atendimento* (9,23 de 0 a 10 pontos) representa mais de 92% de grau de satisfação com a NIEsp pelo que o documento se propõe. A sua *utilização* para a tomada de decisão representa uma média de 14,23 (de 0 a 20 pontos) pouco mais de 70%, sendo menos impactante no índice de eficácia da NIEsp que *atendimento* e satisfação dos Agts. Adms.

Podemos inferir que o objetivo geral do presente estudo é atingido de forma satisfatória, à medida que, com os resultados observados, são verificados os aspectos principais que traduzem a NIEsp como um documento, composto de um compilado de procedimentos que transmite uma mensagem de forma eficaz entre a UCI e a UGV e, para isso, destacamos a significância das variáveis *atendimento* e *utiliz*: (1) a variável *atendimento* se apresentou como significativa pelo resultado da avaliação de como a NIEsp, originária da UCI, chega até os recep-

tores (Agt. Adm. das UGVs). Esse dado exemplifica presença dos aspectos clareza e precisão das mensagens entre UCI e UGV, materializadas na NIEsp; (2) a variável *utiliz* também obteve significância, demonstrando como satisfatório o nível de utilização como ferramenta nos atos dos Agts. Adm. A norma, de fato, comprova-se como sendo, significativamente, útil nas ações que são realizadas nas UGVs. As respostas dos questionários demonstraram que essas organizações veem a NIEsp como base para subsidiar os seus atos. Esse aspecto também foi relatado por meio dos resultados obtidos com a variável *utiliz*, quando se atestou que, em se utilizando a NIEsp para as ações dos Agts. Adms., por conseguinte, elas fazem parte da tomada de decisão. Uma vez que a NIEsp é base de orientação para que os atos sejam realizados da forma correta, ela interferiu, objetivamente, na direção tomada, ou seja, na decisão escolhida pelo gestor. Acrescenta-se o fato de que o objetivo precípua da NIEsp é transmitir a mensagem de como os Agts. Adms. devem executar os atos com eficiência administrativa. Dessa forma, sendo significativa a variável *utiliz* atesta a NIEsp com uma relação forte perante a tomada de decisão qualificada como eficiente pelos Agts. Adms.

Os resultados se alinham ao que foi extraído da revisão da literatura pesquisada, uma vez que ambas as variáveis que se apresentaram significativas refletem aspectos importantes da comunicação organizacional relacionados à sua fiel condução da mensagem, correta interpretação pelo receptor e que venha a ser, efetivamente, utilizada (DIAS; NASCIMENTO, 2016; NUNES *et al.*, 2020). Nesse sentido, a NIEsp auxilia os Agentes da Administração, fundamentando seus atos, atendendo ao que se propõe, satisfazendo aos anseios dos usuários.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando aferir a eficácia da comunicação entre a Unidade de Controle Interno (UCI) e as Unidades Gestoras Vinculadas (UGV), o estudo aqui apresentado levantou dados que

procuraram destacar aspectos importantes para a comunicação organizacional, que assume uma importância estratégica, supera o modelo matemático da mera transmissão de dados, tendo um papel muito mais abrangente, relacionando diversos fatores e aspectos da vida cotidiana, abrangendo uma dimensão que ultrapassa os limites formais da organização (BARZELAY *et al.*, 2019; BATISTA, 2021; RONCONI, 2021).

Dessa forma é importante que as mensagens sejam entregues de forma a cumprir seus requisitos básicos fundamentais, sendo objetiva, clara e precisa, sendo o meio de comunicação um importante elemento desse ciclo, exercendo papel fundamental no exercício da gestão estratégica. Os estudos prévios em comunicação organizacional deixam claro que a estratégia de comunicação organizacional agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas das organizações com seus diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral). Na esfera da Administração Pública, a comunicação organizacional tem uma função estratégica essencial e se reveste de grande importância para que os os objetivos institucionais sejam alcançados, em benefício da sociedade (MOURA, 2019; LISBOA; KLEIN; SOUZA, 2019).

Assim, este estudo demonstrou que a NIEsp: (1) oferece o suporte relevante na forma como os atos dos Agts. Adms. são conduzidos; (2) tem participação efetiva na tomada de decisão dos responsáveis na UGV; (3) contribui, efetivamente, com a gestão eficiente dos atos da Administração Pública; (4) satisfaz os Agts. Adms como fundamentação documental por meio da variável significativa *atendimento*; (5) auxilia os Agts. Adms. de forma prática, efetiva e periódica na execução dos atos pela variável significativa *utilização*; (6) alinha-se com os pressupostos da revisão da literatura, pois ambas as variáveis significativas contribuem com a fiel condução da mensagem, correta interpretação pelo receptor e efetiva utilização. A pesquisa adiciona, ainda, como contribuição teórica-empírica, um estudo, no contexto da Ad-

ministração Pública, sobre um exemplo prático de meio de comunicação entre organizações, com aspectos basilares da teoria e que demonstrou eficácia na proposta do documento, diante das percepções dos usuários.

O presente trabalho teve como objeto de estudo uma única organização de controle interno (UCI). Acreditamos que a principal limitação encontrada no estudo seja o fato de termos abordado apenas um documento específico de uma única organização. Assim, abrem-se oportunidades para novas pesquisas abrangendo outras UCIs ou outras fontes de comunicação, bem como dos sistemas e sua importância para a consecução dos objetivos finais das organizações militares, como lacuna de estudos visando a melhorias no gerenciamento de informações que ofereçam suporte nas ações na administração pública.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. C. G. de. A Efetividade dos Sistemas de Controles Internos. **Programação**. Organizado por Genivaldo do Nascimento, Josenilton Nunes Vieira, Marilúcia Vasconcelos, Simone Leite e Maria Lúcia da Silva Souza. Petrolina-PE: FACAPE, 2020.
- BARZELAY, M. *et al.* Inovando no Desenvolvimento de Profissionais da Gestão Pública: O Caso do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 11, p. 1-16, 2019.
- BATISTA, V. R. **A gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras-diagnóstico em uma Instituição Federal de Ensino**. 2021. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2021.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm). Acesso em: 2 dez. 2020.
- BRASIL Secretaria de Economia e Finanças. **Organograma**. Disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/sef/organograma.html>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- BRETAS, P. F. F. Relações de Poder e Resistências em uma Organização Pública: um Caso de Ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 3, p. 222-225, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5190>. Acesso em: 12 dez. 2020.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S-0034-76122006000600010&lng=en&nr-m=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S-0034-76122006000600010&lng=en&nr-m=iso). <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- CCIEX. Centro de Controle Interno do Exército. **Organograma do Exército**. Disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/organograma-do-exercito>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- COSTA, W. S. da; RONCONI, L. F. A.; MENEZES, E. C. de O. O Curso de especialização em Gestão Pública Avançada da Fundação Escola de Governo de Santa Catarina frente a modelos de administração pública: perspectiva dos egressos sob sua formação. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 954-986, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i4.4101. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4101>. Acesso em: 23 nov. 2021.
- DIAS, J. A.; NASCIMENTO, M. S. A. Comunicação Empresarial: A importância da comu-



- nicação nas organizações e o advento de novas tecnologias. **Revista Científica da FASETE**, 2016. Disponível em: <https://www.unirios.edu.br/revistarios/internas/conteudo/resumo.php?id=199>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FLECK, C. F.; PONS, M. E. D.; DALMORO, M. Comunicação Integrada como Elemento Estratégico: Investigação apreciativa em uma Assessoria de Comunicação. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 8, n. 1, 2013.
- GUEDES, W.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de. O fluxo de informações na auditoria pública e a teoria matemática da comunicação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n. 40, p. 33-50, 2014.
- ICFEX, 5. Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército. 2020. **Histórico**. Disponível em: <http://www.5icfex.eb.mil.br/index.php/sa-a-historico-menu>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- KOLTZ, R. Competências para o alcance da estratégia: um estudo de caso do controle interno do exército. **Revista Debates em Administração Pública**, v. 2, n. 7, 2021.
- KREUTZ, R. R.; LOCK, F. N. Transparência em projetos públicos como ferramenta de controle das obras de mobilidade urbana. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 3, p. 98-112, 2020.
- LISBOA, S. de M.; KLEIN, A. Z.; SOUZA, M. A. de. Operational audit with the use of Activity-Based Management (ABM) in public organizations: proposal of a method. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 16, n. 2, 2019.
- MARTINS, V. A.; JEREMIAS JUNIOR, J. Gestão da qualidade em serviços por resultados e eficiência na Administração Pública: um estudo de caso de indicadores no Instituto Nacional do Seguro Social. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 131-144, 2017.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MONTGOMERY, D.C.; PECK, E. A.; VINING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.
- NAJDZION, T.; SANTOS, A. R.; SOUSA, C. M. Imagem Corporativa nas Redes Sociais: um estudo em organizações públicas de Santa Catarina. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 70-89, 2021.
- NARBÓN-PERPIÑÁ, I.; WITTE, K. Local governments' efficiency: a systematic literature review - Part I. **International Transactions in Operational Research**, v. 25, 2018.
- NUNES, N. T. S. *et al.* A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 887-920, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6034>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- OLIVEIRA, K. P.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SILVEIRA, M. C. da. A carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais e os desafios de retenção: análise comparativa de 2009 e 2019. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 987-1022, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4012>. Acesso em: 23 mar. 2021.
- RONCONI, J. **A comunicação nos tempos da incerteza: análise da comunicação interna em uma instituição pública em contextos de mudança de gestão**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6594>. Acesso em: 6 out. 2021.
- SÁ, A. T. Uma abordagem matemática da informação: a teoria de Shannon e Weaver—possíveis leituras. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 5, n. 1, p. 48-70, 2018.

SHANNON, C. E. A Mathematical Theory of Communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, p. 379-423, 1948. Disponível em: <http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>. 1948. Acesso em: 2 dez. 2020.

SILVA, A. A. P.; MONTEIRO, D. A. A.; REIS, A. de O. Qualidade da informação dos dados governamentais abertos: análise portal de dados abertos brasileiro. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 31-47, 2020.

SILVA, A. H. C.; ABREU, C. L.; COUTO, D. C. F. Evolução do controle interno no setor público: um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 22, p. 20-38, 2017.

SIQUEIRA, L. R. *et al.* Análise de variáveis para mensuração da eficiência do gasto público por função de governo. **Administração Pública e Gestão Social**, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5632>. Acesso em: 2 dez. 2020.

TEIXEIRA, A. A.; SILVA, D. B. da. A eficiência da Comunicação no Ambiente de Trabalho e a Eficácia Organizacional. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 9, n. 3, p. 45-61, 2021.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2010.

TROMBINI PEREZ, F. **A Organização Administrativa Brasileira**: análise frente ao princípio da eficiência. Fundação Universidade do Vale do Itajaí - Univali. 2009. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=ir01508a&AN=ppu.article.7267&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 2 dez. 2020.

VALENTIM, I. C. D.; SILVA, L. da; PASSOS, J. G. Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. **Revista Interface-UFRN**, v. 13, n. 1, 2016.

VAN RULER, B. Agile public relations planning: the reflective communication scrum. **Public Relations Review**, v. 41, n. 2, p. 187-194, 2015.

WEAVER, W. **Recent contributions to The Mathematical Theory of Communication**. 1949. Disponível em: [http://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Weaver\\_Recent-Contributions.pdf](http://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Weaver_Recent-Contributions.pdf). Acesso em: 12 dez. 2020.

## ARTIGOS

### INOVAÇÃO SOCIAL: A PASTORAL DA CRIANÇA NO COMBATE À MORTALIDADE INFANTIL E À MORTALIDADE NA INFÂNCIA

### SOCIAL INNOVATION: PASTORAL DA CRIANÇA IN COMBATING INFANT MORTALITY AND MORTALITY IN CHILDHOOD

## RESUMO

A inovação social é um campo de estudo que vem crescendo atualmente, sobretudo na área de Administração. Este artigo objetiva identificar as variáveis de análise da inovação social de Buckland e Murillo (2013) na Pastoral da Criança, organização de ação social da CNBB. O artigo realizou um levantamento teórico sobre inovação social e suas cinco variáveis de análise, sobre mortalidade infantil e mortalidade na infância, além de analisar, por meio de um estudo de caso na Pastoral da Criança, a existência dessas variáveis. A pesquisa tem natureza teórico-empírica, descritiva, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de dados secundários, oriundos de documentos e site da organização. Este artigo conclui que há inovação social na Pastoral da Criança, observando que, nas cinco variáveis, é possível notar a existência de fatores inovadores no combate à mortalidade infantil e à mortalidade na infância.

**Palavras-chave:** inovação social; mortalidade infantil; mortalidade na infância; pastoral da criança.

## ABSTRACT

Social innovation is a field of study that is currently growing, especially in Administration. This article aims to identify the variables of social innovation analysis of Buckland and Murillo (2013) in the Pastoral da Criança, a social action organization of the CNBB. The article carried out a theoretical survey on social innovation and its five variables of analysis, on infant mortality and on mortality in childhood, besides analyzing, through a case study in the Pastoral da Criança, the existence of these variables. The

**Ingrid de Matos Martins**  
**iingridmartins@hotmail.com**

*Doutoranda em Administração  
no Programa de Pós-graduação  
em Administração da Universidade  
Federal do Paraná.  
Curitiba - PR - BR.*

**Karen Batista**  
**karen.batista@hotmail.com**

*Doutoranda em Administração  
no Programa de Pós-graduação  
em Administração da Universidade  
Federal de Pernambuco.  
Recife - PE - BR.*

**Maria Elena Leon Olave**  
**mleonolave@gmail.com**

*Pós-Doutora em Empreendedorismo e Novos Negócios pela  
Universidade do Minho - Portugal. Professora da Universidade  
Federal de Sergipe - Departamento de Administração.  
Aracaju - SE - BR.*

research has a theoretical-empirical, descriptive nature, with a qualitative approach. Data collection was based on secondary data from documents and the organization's website. This article concludes that there is social innovation in the Pastoral da Criança, noting that in the five variables it is possible to note the existence of innovative factors in the fight against infant mortality and mortality in childhood.

**Keywords:** infant mortality; mortality in childhood; pastoral da criança; social innovation.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de desigualdade social e pobreza, a mortalidade infantil e a mortalidade na infância se tornam problemas graves na maior parte do mundo, especialmente em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Segundo um relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS), publicado em 2000, 49% das mortes de crianças menores de 5 anos nos países em desenvolvimento estavam relacionadas à desnutrição. Apesar disso, nas últimas décadas, houve uma redução nos índices de desnutrição infantil no Brasil, mas a situação ainda exige atenção permanente à segurança alimentar e nutricional das crianças (BRASIL, 2021).

No Brasil aconteceu uma substantiva redução da mortalidade infantil ao longo das últimas décadas, passando de 47,1 para 14,6 óbitos por mil nascidos vivos entre 1990 e 2012 (CALDAS *et al.*, 2017), chegando a 13,3 em 2019 (BRASIL, 2021). Esta vem ocorrendo, principalmente, devido a melhorias nas condições socioeconômicas (distribuição de renda e condições de habitação e alimentação), nos serviços de atenção primária à saúde (acesso a pré-natal, promoção do aleitamento materno), além de mudanças demográficas, como redução da fecundidade (CALDAS *et al.*, 2017; BRASIL, 2021).

A partir disso, percebe-se que algumas organizações atuam em prol deste objetivo, como é o caso do objeto de estudo estabelecido: a Pas-

toral da Criança. Tal organização foi selecionada por ser do terceiro setor, atuante e legitimada e por estar presente, atualmente, em todos os estados brasileiros e em outros 21 países da África, Ásia, América Latina e Caribe. Além disso, uma das autoras faz parte dela, como líder comunitária, e notou a importância do trabalho desenvolvido pela instituição. O objetivo da referida organização é a redução da mortalidade infantil e a desnutrição, em combate à violência e a favor da educação das mulheres, considerando como ponto principal a criança no contexto da família e da comunidade.

Zilda Arns Neumann, médica e sanitária, diretora por treze anos de postos de saúde e clube de mães, foi consultada por seu irmão, Dom Evaristo Arns, em busca de um caminho de como a Igreja Católica poderia participar da luta pela redução da mortalidade infantil (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017). Com sua experiência, como estava em contato diário com crianças pobres na região metropolitana de Curitiba (PR), achou que poderia construir seu projeto em cima das cinco ações básicas de saúde que eram a saúde da gestante, o aleitamento materno, a vacinação, o soro caseiro e o controle do peso. Neste sentido, pode-se considerar que Zilda Arns Neumann promoveu uma inovação social ao levar melhores condições de vida para mães e crianças a um baixo custo.

O artigo visa contribuir para o âmbito social, visto que estuda os resultados de uma inovação social, possibilitando uma replicabilidade do modelo em diversos outros países, além do âmbito teórico utilizando as cinco variáveis de análise de inovação social de Buckland e Murillo (2013) para análise das ações promovidas pela Pastoral da Criança. Destaca-se, também, a visibilidade proporcionada pelo artigo à Pastoral da Criança por mostrar, na prática, os resultados promovidos pela implantação da organização. Por fim, justifica-se pela necessidade de estudos acerca do tema de inovação social, tendo em vista que ainda não há um consenso em sua definição, assim como sobre as dimensões e as relações causais (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016).

As variáveis de análise desenvolvidas por Buckland e Murillo (2013) foram escolhidas no presente estudo devido à sua aplicabilidade para análise de organizações do Terceiro Setor, tendo em vista que os autores aplicam as variáveis em algumas ONGs em seu livro *Antena de Innovación Social: Vías hacia el cambio sistêmico*. Além disso, o modelo adotado se justifica ainda por haver a necessidade de trabalhos empíricos os quais fortaleçam as referidas variáveis. Este artigo, então, objetiva analisar a inovação social desenvolvida pela Pastoral da Criança, sob as variáveis de análise de inovação social de Buckland e Murillo (2013) com relação à redução da mortalidade infantil e da mortalidade na infância.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo está intimamente ligado ao surgimento e à evolução da preocupação mundial em torno dos problemas enfrentados pela sociedade; entre eles, a mortalidade infantil e mortalidade na infância além da busca de soluções para os referidos problemas. Por esse motivo, as seções que configuram esse referencial são: o problema da mortalidade infantil e mortalidade na infância, as conceituações de inovação social e suas variáveis de análise e, por fim, a apresentação do objeto da pesquisa: a Pastoral da Criança.

### 2.1 MORTALIDADE INFANTIL E MORTALIDADE NA INFÂNCIA

Levando-se em consideração os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento principalmente, diante da desigualdade social e pobreza a que estão sujeitos, a mortalidade infantil, a mortalidade na infância e a desnutrição são problemas enfrentados. Taxas elevadas de mortalidade infantil geralmente refletem baixos níveis de saúde, baixas condições de vida e baixo índice de desenvolvimento econômico (FRIAS; SZWARCOWALD; LIRA, 2011). Segundo a classificação da Organização Mundial de Saúde (OMS), taxas acima de 50 por mil são

consideradas altas, entre 20 e 49 por mil são classificadas como médias e abaixo de 20 por mil são taxas baixas.

A taxa de mortalidade infantil (TMI) consiste no número de óbitos de menores de 1 ano de idade por mil nascidos vivos, considerando a população residente em determinado espaço geográfico (BRASIL, 2021). A taxa de mortalidade na infância, por sua vez, é responsável por calcular a mortalidade das crianças menores de 5 anos de idade por mil nascidos vivos (UNICEF, 2021). As taxas de mortalidade infantil e mortalidade na infância são usadas como indicadores básicos de desenvolvimento humano das condições de vida da população (ARAÚJO; FIGUEIREDO; SILVA, 2016).

No Brasil, percebe-se uma diminuição da taxa de mortalidade infantil, passando de 47,1 em 1990 para 13,3 em 2019, de acordo com o Boletim Epidemiológico elaborado pelo Ministério da Saúde do Brasil (2021). Ele pode ser observado em relação à mortalidade na infância – abaixo dos 5 anos de idade: em 1990, o Brasil tinha 53,7 óbitos para mil nascidos vivos e em 2020 – de acordo com dados fornecidos pela Fundação Abrinq (2021) - a taxa decresceu para 13,2. Uma das ações que pode justificar tais reduções é a consulta de puericultura, realizada em unidades de Saúde da Família que orientam os pais em diversos sentidos para a preservação da vida da criança (JUSTINO *et al.*, 2021).

A saúde da criança tem sido preocupação mundial (JUSTINO *et al.*, 2021) e abrange, especialmente, o terceiro Objetivo de Desenvolvimento Sustentável: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades. Entre as metas estabelecidas para 2030 para atingir este objetivo, As Nações Unidas no Brasil destaca:

**3.2** Até 2030, acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos, com todos os países objetivando reduzir a mortalidade neonatal para pelo menos 12 por 1.000 nascidos vivos e a mortalidade de crianças menores de 5 anos para



pelo menos 25 por 1.000 nascidos vivos (ONU-BRASIL, 2021, *online*).

Nas últimas décadas, houve uma redução nos índices de desnutrição infantil no Brasil, mas a situação atual ainda exige atenção permanente à segurança alimentar e nutricional das crianças, especialmente levando-se em consideração as desigualdades intra e inter-regionais do país (BRASIL, 2021). Neste sentido, deve-se salientar a necessidade de atuação da sociedade civil, dos governos, das organizações e das universidades – especialmente em relação às crianças, adolescentes e jovens – para garantia de os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável serem atingidos (ONU-BRASIL, 2021) e, inclusive, para que os números de mortalidade infantil e mortalidade na infância reduzam ainda mais. Uma das formas de transformar a sociedade é por meio de inovações sociais, abordadas a seguir.

## 2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação hoje está presente em todas as áreas e segmentos da sociedade. Muitos confundem inovação apenas com novas ideias, porém não consideram a mudança em si, a construção do novo. Inovação vai além do que uma ideia nova, mas a execução e aplicação dessa ideia. Inovador não é a pessoa que apenas tem boas ideias, mas quem tem a capacidade de aplicar essa ideia e promover uma transformação no mundo, agregando valor, seja econômico, social ou pessoal; enfrentar e vencer os desafios, transformar, criar o novo (AUDY, 2017).

Porém, inicialmente, as inovações consideradas eram apenas as inovações tecnológicas, visto que consideravam que elas solucionariam todos os problemas da humanidade. Com o tempo, notou-se que alguns problemas não só persistiram como se agravaram, como é o caso da pobreza e da desigualdade social (PATIAS *et al.*, 2017). Sendo assim, observou-se a necessidade de inovações que objetivam apenas a solução de problemas enfrentados pela sociedade, gerando uma mudança social.

Surge, então, nos primeiros anos do século XXI, o conceito de inovação social, uma modalidade específica de inovação. Inovações sociais se referem a um componente das mudanças sociais que não se limita à ação dos governos, por meio da criação de produtos, serviços e modelos, com objetivo de solucionar as necessidades da sociedade (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016). No entanto, deve-se destacar que ainda não há um consenso em relação à definição de inovação social (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; MONTEIRO, 2019).

Para Andrew e Klein (2010), inovação social é uma intervenção de atores com o objetivo de atender a uma necessidade específica ou propor alguma solução com o objetivo de mudar as relações sociais, transformar uma situação ou propor orientações culturais. Tal definição se refere à inovação social como um processo. Por outro lado, há vertentes que tratam a inovação social como resultado da combinação entre a função reparadora e a vontade de transformação social. Sendo assim, somente é considerada uma inovação quando se dissemina e se institucionaliza, contribuindo para o desenvolvimento (MONTEIRO, 2019).

Como se pode observar, diferentemente de inovações tecnológicas, as inovações sociais não necessariamente objetivam gerar vantagem competitiva e retorno financeiro, mas a solução de problemas existentes na sociedade. Enquanto o foco da inovação tecnológica é desenvolver processos e produtos para as empresas, o foco da inovação social é a cooperação entre os diversos atores da sociedade em todo o processo do desenvolvimento dessa inovação para, por fim, gerar alguma transformação duradoura na sociedade.

## 2.3 VARIÁVEIS DE ANÁLISE DE INOVAÇÃO SOCIAL

Como formas de análise de inovação social, alguns estudos objetivaram a criação de alguns modelos que proporcionassem uma avaliação empírica das inovações, ao levar em con-

sideração alguns fatores a que a inovação social está exposta e analisar o processo como um todo. Entre os modelos de análise de inovação social, encontram-se as variáveis de análise de Buckland e Murillo (2013), existentes em seu livro *Antena de Innovación Social: Viashaciael cambio sistémico*. Essas variáveis visam determinar se a inovação social cumpriu o objetivo, avaliar seus resultados, verificar se a organização é efetiva. Desse modo, permite que as inovações sociais sejam avaliadas como processo ou como resultado, apresentando uma visão mais abrangente dos impactos.

Existem diversos atores que buscam analisar se a inovação social tem potencial de crescimento, bem como sua viabilidade em longo prazo. Os atores destacados por Buckland e Murillo (2013, p. 10) foram a) os investidores, diante do aumento crescente no número de investidores socialmente responsáveis; b) as fundações e organizações, cujo objetivo é ajudar os empreendedores sociais; c) os centros acadêmicos, para fins de pesquisa; e d) os governos, oferecendo apoio para garantir a inovação social e acatando soluções mais viáveis para os problemas existentes.

As cinco variáveis consideradas, determinadas por Buckland e Murillo (2013, p. 9), foram as mais urgentes de acordo com a visão dos autores. São elas: 1) impacto e transformação social; 2) colaboração intersetorial; 3) sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo; 4) tipo de inovação; e 5) escalabilidade e replicabilidade. Para cada uma dessas variáveis, os autores sugerem algumas perguntas a serem feitas para o levantamento de dados e para permissão de uma análise do processo e do resultado da inovação social, objeto da pesquisa, conforme se pode observar no quadro 1.

Quadro 1 - Cinco variáveis de análise da inovação social

	Variável	Perguntas sugeridas
1	Impacto e transformação social	Até que ponto a iniciativa atingiu a transformação social desejada e resolveu o problema abordado?
2	Colaboração intersetorial	Quem são os primeiros interessados em que a iniciativa tenha êxito e de quais mecanismos dispõem?
3	Sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo	Como a iniciativa foi financiada e que estratégias foram adotadas para garantir a sua sobrevivência no futuro?
4	Tipo de inovação	É uma inovação aberta ou fechada? (pode ser replicada por outros) É baseada em um conceito anterior? Quais características inovadoras apresenta?
5	Escalabilidade e replicabilidade	Em que medida a iniciativa pode ser expandida ou multiplicada? Quais as condições que podem ser replicadas em uma situação diferente?

Fonte: (BUCKLAND; MURILLO, 2013, p. 9).

Em relação à variável impacto e transformação social (1), Buckland e Murillo (2013, p. 11) consideram que “toda inovação social tem como objetivo solucionar um ou mais problemas sociais”. Sendo assim, avalia se a inovação social atingiu seu objetivo inicial, por meio de informação técnica, avaliação de desempenho e definição de indicadores. De acordo com os autores, colaboração intersetorial (2) se refere à cooperação entre empresas, governos e sociedade civil e suas diferentes motivações. A sus-

tentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo (3) analisa o retorno do investimento, eficiência, eficácia, capacidade de gestão para garantir a viabilidade em longo prazo, inovação em captação de recursos, estratégias para implementação de baixo custo e desafios do crescimento.

Quanto ao tipo de inovação (4), ela pode ser considerada aberta, quando os usuários e outras partes interessadas são livres para copiar uma ideia, reaproveitá-la e adaptá-la, ou fecha-

da, quando se baseia no conceito de propriedade intelectual (o conhecimento permanece na mão do autor). A variável escalabilidade e replicabilidade (5), por fim, mede a capacidade de expansão da inovação social. De acordo com os autores, muitos de nossos problemas sociais atuais são globais e necessitam de soluções também globais e, muitas vezes, o que funciona em uma cidade ou nação pode solucionar o problema de outro lugar (BUCKLAND; MURILLO, 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apesar do crescente interesse de pesquisadores de diversas áreas de atuação sobre inovação social, como já referido anteriormente, ainda não há um consenso em relação à definição, bem como sobre as dimensões e as relações causais (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; MONTEIRO, 2019). Sendo assim, nota-se a necessidade de mais estudos sobre inovação social que proporcione um maior conhecimento na área, principalmente trabalhos empíricos, analisando os contextos em que ocorrem os processos de inovação social, analisando se os modelos de análise propostos pelos estudos já realizados se inserem nas realidades sociais existentes, com o objetivo de fortalecer esse campo de pesquisa (AGOSTINI; SILVA; LANGOSKI, 2015).

Este artigo objetiva analisar a inovação social desenvolvida pela Pastoral da Criança, sob as variáveis de análise de inovação social de Buckland e Murillo (2013) com relação à redução da mortalidade infantil e da mortalidade na infância. Quanto à sua natureza, este estudo pode ser considerado qualitativo. Esta possibilidade se preocupa, fundamentalmente, com a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, ou seja, a valorização do contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (GODOY, 1995). A pesquisa se caracteriza, ainda, como descritiva, por já haver certo conhecimento sobre o tema inovação social, ainda que não exista um consenso sobre a conceituação do referido tema.

Além disso, as variáveis utilizadas foram desenvolvidas no estudo de Buckland e Murillo (2013). O modelo de análise escolhido foi Buckland e Murillo (2013) por diversos motivos. Os autores consideram que essas variáveis são parâmetros úteis para analisar qualquer iniciativa e realizam estudos de caso em seu livro *Antena de Innovación Social: Viashaciael cambio sistêmico* como é o caso da Avaaz e da *Fundació Bancdels Aliments* de Barcelona. Como o objeto de estudo do presente artigo é também uma organização do Terceiro Setor, nota-se que o modelo de análise se adapta à realidade estudada.

O trabalho pode ser caracterizado, também, por sua natureza teórico-empírica, visto que realiza uma pesquisa bibliográfica sobre inovação social e suas variáveis e, além disso, trata de um estudo de caso único que, de acordo com Stake (2000), é apropriado quando o caso pode determinar se as proposições de uma teoria estão adequadas, ou quando o caso é raro ou extremo (quando não existem outros casos similares para estudos comparativos) ou quando é revelador. O objeto de estudo, no caso do presente artigo, foi uma organização do Terceiro Setor, reconhecida, mundialmente, por seus resultados alcançados: a Pastoral da Criança. Sendo assim, justificou-se o estudo de caso único devido a ser um caso revelador.

Para coleta de dados, foi realizada pesquisa em dados secundários, com base em documentos e informações disponíveis no site da Pastoral da Criança. Para análise dos dados, foi utilizada análise de conteúdo, técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa. A análise de conteúdo consiste em um meio para o estudo das comunicações, com ênfase no conteúdo das mensagens, e envolve técnicas, como classificação dos conteúdos, codificação e categorização (BARDIN, 2016).

### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados coletados permitem analisar algumas características importantes sobre a organização estudada. Sendo assim, por meio de documentos da Pastoral da Criança, realiza-se

uma análise da organização. Tal análise abrange a missão, os trabalhos desenvolvidos, os atores envolvidos e os resultados alcançados, bem como analisa a inovação social desenvolvida pela Pastoral da Criança, de acordo com as variáveis de análise da inovação social de Buckland e Murillo (2013), e as características que vinculam o modelo estudado com a organização em análise, além de um quadro síntese dos resultados do artigo e comparação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, conforme exposto no quadro 2.

#### 4.1 PASTORAL DA CRIANÇA

A Pastoral da Criança é um organismo de ação social da CNBB que foi idealizada em 1982, por meio de uma reunião sobre a paz mundial na Organização das Nações Unidas (ONU). Na reunião, James Grant, diretor da UNICEF na época, percebendo uma alta taxa de mortalidade infantil e mortalidade na infância no Brasil, convenceu o bispo brasileiro Dom Paulo Evaristo Arns a buscar uma solução para salvar a vida de inúmeras crianças que morriam de doenças facilmente preveníveis.

Zilda Arns Neumann, médica e sanitária, diretora por treze anos de postos de saúde e clube de mães, como estava em contato diário com crianças pobres na região metropolitana de Curitiba (PR), foi consultada por seu irmão, Dom Evaristo Arns, em busca de um caminho de como a Igreja Católica poderia participar da luta pela redução da mortalidade infantil. Com sua experiência, achou que poderia construir seu projeto em cima das cinco ações básicas de saúde que eram: a saúde da gestante, o aleitamento materno, a vacinação, o soro caseiro e o controle do peso (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017).

Zilda Arns Neumann possuía diversas especializações, como Saúde Pública, pela Universidade de São Paulo (USP), e Administração de Programas de Saúde Materno-Infantil, pela Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS). Além disso, em 1980, foi convidada a coordenar a campanha de vacinação Sabin, em

combate à primeira epidemia de poliomielite, que houve início em União da Vitória, município do Paraná, quando desenvolveu um método próprio que, posteriormente, foi adotado pelo Ministério da Saúde.

A CNBB, então, indicou Dom Geraldo Majella Agnelo para acompanhar o trabalho e, juntamente com a médica, decidiram testar o protótipo na diocese de Dom Geraldo. A Pastoral da Criança foi fundada no Brasil, em setembro de 1983, em Florestópolis, no norte do Paraná. Inicialmente, o município tinha apenas 15 mil habitantes, e a taxa de mortalidade infantil era de 127 por mil nascidos vivos. Em 1997, a taxa de mortalidade infantil já tinha reduzido para 20 mortes por mil nascidos vivos. Paralelamente, outros trabalhos foram iniciados, como foi o caso das hortas caseiras. No final de 1984, a Pastoral da Criança já se encontrava em Maceió, no estado de Alagoas, e em Bacabal, no Maranhão (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017).

Em 1987, o Governo Federal, por meio do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), assinou um convênio com a Pastoral da Criança para participar com apoio financeiro, que se somou ao investimento da UNICEF. Em 1984, a Pastoral da Criança chega ao Nordeste do Brasil e, em 1987, o Governo Federal passa a participar com apoio financeiro, além da UNICEF, que estava presente desde a ideia inicial. Em 1989, a UNICEF começou a levar o modelo brasileiro para outros países.

Com o prêmio *Opus Prize*, da *Opus Prize Foundation* (EUA), em 2006, pelo inovador programa de saúde pública que ajuda a milhares de famílias carentes, a Pastoral da Criança foi reconhecida mundialmente e, com o retorno financeiro do referido prêmio, conseguiu iniciar a expansão por outros países. Em 2008, é fundada a Pastoral da Criança Internacional, com sede no Uruguai. A Pastoral da Criança está presente atualmente em todos os estados brasileiros e em outros 21 países da África, Ásia, América Latina e Caribe (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017).

Sob a missão de promover o desenvolvimento das crianças, à luz da evangélica opção preferencial pelos pobres, do ventre materno aos 6 anos, por meio de orientações básicas de saúde, nutrição, educação e cidadania, fundamentadas na mística cristã que une fé e vida, contribuindo para que suas famílias e comunidades realizem sua própria transformação, a organização hoje atende 874.878 crianças até 6 anos, 782.332 famílias e 3.426 municípios (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018).

Em todas as comunidades atendidas pela Pastoral da Criança, é colocado em prática um conjunto de ações, que vão desde aquelas voltadas à sobrevivência infantil e desenvolvimento integral da criança até a melhoria da qualidade de vida das famílias carentes, tanto no plano físico e material quanto no espiritual. Entre essas ações, destacam-se: acompanhamento de gestantes, acompanhamento das crianças menores de 6 anos e promoção da dignidade da pessoa, cidadania, espiritualidade, educação para a paz.

A Pastoral da Criança atua por meio de líderes, previamente capacitados, que compartilham informações com as famílias acompanhadas. O objetivo da Pastoral da Criança se tornou o compartilhamento de informação para a redução da mortalidade infantil e mortalidade na infância. Sendo assim, em 1990, Dom Helder Câmara, Arcebispo de Olinda, sugeriu que Zilda Arns gravasse a voz e, na época, enviasse fita cassete para as comunidades com orientações para garantir que as informações chegassem, rapidamente, a todos os lugares do país (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017).

A partir disso, criou-se o programa Viva a Vida, um programa de rádio da Pastoral da Criança cujo objetivo era atingir trinta emissoras de rádio. Após sete meses de existência, o Viva a Vida já estava em mais de trezentas estações de rádio, em 23 estados. Atualmente, cerca de 1450 rádios passam o programa, semanalmente, no país. O programa fornece dados e informações sobre saúde, educação, nutrição e cidadania e mensagens que visam à promoção e ao desenvolvimento integral das pessoas (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018).

A Pastoral da Criança se organiza por comunidade, ramo, setor, estado e país, contando com equipes de coordenação e conselhos em cada um deles, dispendo de normas e estruturação estabelecidas no Regimento Interno da organização, aprovado pela Assembleia Geral. De acordo com o Regimento Interno da Pastoral da Criança, a organização dispõe de Assembleia Geral, Conselho Diretor, Conselho Fiscal, Conselho Econômico, Coordenação Nacional, Coordenações Estaduais, Coordenações de Setor, Coordenações de Ramo, Coordenações de Comunidades e Líderes (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018).

## 4.2 AS VARIÁVEIS DA INOVAÇÃO SOCIAL NA PASTORAL DA CRIANÇA

A inovação social, conforme já explicado, pode ser analisada sob cinco variáveis determinadas por Buckland e Murillo (2013). Apresentam-se, então, os dados encontrados na pesquisa em campo sob cada uma das cinco variáveis, além de um quadro resumo do modelo de Buckland e Murillo (2013) na Pastoral da Criança, conforme explicitado no quadro 2.

### 4.2.1 Impacto e Transformação Social

Conforme já explicitado anteriormente, a variável impacto e transformação social visa responder até que ponto a iniciativa atingiu a transformação social desejada e resolveu o problema abordado (BUCKLAND; MURILLO, 2013). O problema em questão eram as altas taxas de mortalidade infantil e mortalidade na infância no Brasil. O problema foi sinalizado pelo diretor da UNICEF, James Grant, em uma reunião na ONU, que percebeu que havia uma mortalidade das crianças até 6 anos elevada e, muitas vezes, os óbitos eram decorrentes de doenças facilmente preveníveis; assim, convenceu o bispo brasileiro Dom Paulo Evaristo Arns a buscar uma solução para salvar essas vidas.

Desde a primeira Pastoral da Criança, implantada em Florestópolis, os dados são conside-



ráveis. A redução da taxa de mortalidade infantil passou de 127 por mil nascidos vivos para 20 mortes por mil nascidos vivos em menos de 15 anos. Por causa do sucesso da primeira Pastoral da Criança, a expansão se deu de forma rápida. Em menos de um ano, já estavam em algumas cidades do Nordeste do país. Com resultados sempre positivos, a Pastoral da Criança hoje está presente em todos os estados da federação (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017).

A fundadora da organização, Zilda Arns Neumann, recebeu 19 prêmios (nacionais e internacionais); entre eles, um que possibilitou a internacionalização da Pastoral da Criança para países que possuem altos índices de mortalidade infantil e mortalidade na infância. Atualmente, além da legitimidade alcançada no Brasil, a Pastoral da Criança se expandiu para outros 21 países da África, Ásia, América Latina e Caribe. A organização desenvolveu, então, um modelo que pode ser replicado em países com altas taxas de mortalidade de crianças até 6 anos de idade (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018).

O Brasil conseguiu exceder as Metas do Milênio da ONU de redução de dois terços da mortalidade infantil de 1990 a 2015, reduzindo de 62 mortes a cada mil nascidos vivos para 14, mantendo-se abaixo da marca das 20 mortes por mil nascidos vivos, índice considerado como erradicação pela ONU. Nas comunidades acompanhadas pela Pastoral da Criança, esse número é ainda menor e chegou a 8,8 por mil nascidos vivos em 2012, devido ao cuidado dos líderes voluntários com as gestantes e as crianças, com ações preventivas de saúde e nutrição, aleitamento materno e campanhas de vacinação (PASTORAL DA CRIANÇA, 2015).

#### 4.2.2 Colaboração Intersetorial

A variável colaboração intersetorial objetiva esclarecer quem são os principais interessados em que a iniciativa tenha êxito e de que mecanismos dispõem (BUCKLAND; MURILLO, 2013). A Pastoral da Criança conta com o apoio de diversos parceiros, atuando em território nacional e internacional. Os prin-

cipais parceiros da Pastoral da Criança são os líderes comunitários e voluntários que disponibilizam o tempo e realizam o trabalho nas comunidades e que, segundo dados da Pastoral da Criança, no primeiro trimestre de 2018, totalizavam 151.735 no Brasil (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017).

Além dos parceiros voluntários, a Pastoral da Criança conta com o apoio da Igreja Católica e de diversos outros institucionais e parceiros em projetos e programas específicos e parceiros técnicos, com destaque para a UNICEF e para o Ministério da Saúde, parceiros desde a fundação da organização, que forma, atualmente, uma grande rede de cooperação. Os parceiros institucionais e em projetos e os programas específicos cooperam financeiramente para a manutenção da instituição, enquanto os parceiros técnicos assessoram na produção de materiais educativos, no controle social, no desenvolvimento de estratégias, na gestão e na informatização.

Os principais parceiros técnicos da Pastoral da Criança são: UNICEF, Centro de Pesquisas Epidemiológicas da UFPEL, Fundação Grupo Esquel, área de informática da UFPR, a área de nutrição da USP, PUC/PR, Instituto de Medicina Social, UFRJ, UERJ, CONASS (Conselho Nacional de Secretários de Saúde), CONASEMS (Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde), Febrasgo (Federação Brasileira das Associações de Ginecologia e Obstetrícia), Federação das APAEs, OPAS (Organização Pan-Americana de Saúde) e SBP (Sociedade Brasileira de Pediatria) (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018).

#### 4.2.3 Sustentabilidade Econômica e Viabilidade a Longo Prazo

A variável sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo busca responder como a iniciativa é financiada e que estratégias foram adotadas para garantir a sua sobrevivência no futuro (BUCKLAND; MURILLO, 2013). No caso da Pastoral da Criança, o apoio financeiro acontece de di-

versas fontes, como visto no subitem anterior. A rede de cooperação da Pastoral da Criança conta com diversos parceiros; entre eles, muitos que investem financeiramente na organização, para projetos e programas específicos e para gasto geral.

Os principais parceiros institucionais, que colaboram financeiramente para que a Pastoral da Criança decida em que gastar, são Gerdau, HSBC, ANAPAC – Associação Nacional de Amigos da Pastoral da Criança, por meio de doações espontâneas para fatura de energia elétrica em diversos estados. Os parceiros em Projetos e Programas assessoram e colaboram financeiramente em projetos e programas específicos; são eles: Ministério da Saúde, Governo Federal, Governo do Estado do Paraná, Unilever e Fundação Vale. Há um destaque para o Ministério da Saúde, que apoia a Pastoral da Criança desde 1985 e que é mais beneficiado pela ação da organização (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018).

A estratégia adotada, além de firmar parcerias com instituições e com a UNICEF e o Ministério da Saúde, é manter um custo baixo por criança. Atualmente, segundo relatórios contábeis da organização, o gasto mensal por criança é de R\$2,64 (dois reais e sessenta e quatro centavos). Além disso, a Pastoral da Criança também recebe doações particulares (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018). A organização, por se enquadrar no Terceiro Setor, fornece relatórios e demonstrações financeiras e contábeis para garantir a transparência.

#### 4.2.4 Tipo de Inovação

A variável tipo de inovação objetiva responder se é uma inovação aberta (pode ser replicada por outros) ou fechada (baseada no conceito de propriedade intelectual), se é baseada em um conceito anterior e quais características inovadoras apresenta (BUCKLAND; MURILLO, 2013). A inovação social promovida pela Pastoral da Criança é considerada inovação aberta, visto que a organização incentiva a replicabilidade do seu modelo. Desde a sua

criação, a instituição almeja que outros países que passem pelo problema de elevados índices de mortalidade infantil e mortalidade na infância possam utilizar o modelo e aplicar.

O modelo da Pastoral da Criança foi inovador, sem se basear em qualquer outro conceito existente, visto que surgiu de uma sinalização do diretor da UNICEF de um problema alarmante e buscou o apoio de Dom Evaristo Arns para solucionar a questão no Brasil. Em contato com a irmã, Zilda Arns Neumann, médica e sanitarista e com o apoio da UNICEF e da Igreja Católica, implantaram a primeira Pastoral da Criança. O modelo foi testado nessa comunidade e, posteriormente, replicado no país como um todo. Nesse caso, não houve qualquer modelo anteriormente existente para que os idealizadores se baseassem.

A Pastoral da Criança inovou ao criar o programa Viva a Vida, um programa de rádio que fornece dados e informações sobre saúde, educação, nutrição e cidadania e mensagens que visam à promoção e ao desenvolvimento integral das pessoas (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018). Tal programa é considerado uma extensão do trabalho da Pastoral da Criança mesmo em regiões onde ainda não há sua atuação. Sendo assim, ainda que existam lugares (e, conseqüentemente, mães e crianças) que não estão assistidos pela Pastoral da Criança (dispondo de unidades da organização e um acompanhamento direto), as famílias podem ser beneficiadas por meio da obtenção de informações sobre a redução das chances de óbito dos bebês e das crianças e podem atuar por conta própria (utilizando-se de soro caseiro, por exemplo).

Além disso, ao longo dos anos, a organização percebeu outras necessidades das comunidades e, assim, surgiram novos projetos, como Hortas Caseiras ou Comunitárias. Este projeto corrobora a inovação social proposta pela Pastoral da Criança ao promover melhorias na dieta das mães, dos bebês e das crianças por meio do estímulo do consumo de alimentos naturais e orgânicos. A organização também passou por um processo de

informatização, atualmente disponibilizando um sistema que gera os resultados alcançados e que permite o acompanhamento nutricional das crianças.

#### 4.2.5 Escalabilidade e Replicabilidade

A variável escalabilidade e replicabilidade visa compreender de que maneira a iniciativa pode ser expandida ou multiplicada, além das condições replicáveis em situações distintas (BUCKLAND; MURILLO, 2013). Para o caso em estudo, o problema da mortalidade de crianças abaixo de 6 anos é global. O modelo de funcionamento da Pastoral da Criança pode ser replicado em qualquer país que sofra com índices elevados de mortalidade infantil e mortalidade na infância.

A replicabilidade já acontece atualmente, visto que a Pastoral da Criança Internacional está presente em alguns outros países que se encontram em situação de vulnerabilidade, como Moçambique, Guatemala, Guiné-Bissau e Haiti. A organização também se encontra no Timor-Leste, Filipinas, Angola, Guiné, São Tomé e Príncipe, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Panamá, Colômbia, Peru, Bolívia, Paraguai, Argentina, Uruguai e República Dominicana (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018).

A implantação da Pastoral da Criança é desenvolvida em cada país de acordo com um cronograma de organização, denominado “Fases de Implantação”, assim divididas: Inicial, Implantação, Expansão, Consolidação e Autonomia. São definidas metas a serem atingidas para que a Pastoral da Criança, naquele país, cresça e consiga abranger mais famílias pobres (PASTORAL DA CRIANÇA, 2018). Além disso, Zilda Arns Neumann foi convocada para criar, também, a Pastoral da Pessoa Idosa, criada em 2004, que adaptou o modelo utilizado na Pastoral da Criança para, então, solucionar um outro problema detectado e passou a acompanhar também a saúde dos idosos (PASTORAL DA CRIANÇA, 2017).

#### 4.2.6 Variáveis da Inovação Social na Pastoral da Criança e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Levando-se em consideração os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas respectivas metas, nota-se que a atuação da Pastoral da Criança favorece no sentido de atingir algumas das metas estabelecidas para 2030. Em relação aos ODS, os principais abrangidos pela atuação da organização em questão são: 2. Fome Zero e Agricultura Sustentável; 3. Saúde e Bem-estar; 4. Educação de Qualidade; 10. Redução das desigualdades; e 17. Parcerias e Meios de Implementação.

Em relação à variável Impacto e transformação social, verificou-se que há uma redução em relação à mortalidade infantil e na infância, colaborando com o Objetivo 2, que busca “erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável” (ONU-BRASIL, 2021, *online*), especialmente no que se refere ao fim da desnutrição de crianças. Além disso, apoia o Objetivo 3 - Saúde e bem-estar, principalmente por acompanhar a saúde das mães e de crianças até os 6 anos, favorecendo o acesso ao sistema de saúde e promovendo acompanhamento direto das crianças. Por fim, também está relacionada ao Objetivo 4 – Educação de qualidade, ao fornecer informações às famílias e acompanhar a frequência das crianças na escola.

As variáveis Colaboração intersetorial e Sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo, por sua vez, abrangem o Objetivo 17 - Parcerias e meios de implementação. Este objetivo consiste em “reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável” (ONU-BRASIL, 2021, *online*). Percebe-se, portanto, a parceria entre diferentes setores e atores para garantir a sustentabilidade da organização, especialmente a econômica, atuando de maneira global para erradicação de um problema que é prioridade em todo o mundo: a saúde das crianças.

Com relação ao tipo de inovação e a variável escalabilidade e replicabilidade, con-

sidera-se que o Objetivo 10 pode ser desenvolvido pela Pastoral ao compreender que a inovação aberta permite replicar o modelo em diversos outros países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento e pode reduzir as desigualdades entre os países e no interior dos países, como no caso de a atuação ser mais forte em estados e regiões em que a mortalidade infantil e a mortalidade na infância são mais altas. As relações entre as variáveis, as ações da Pastoral da Criança e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável podem ser verificadas no quadro 2.

Verifica-se, portanto, que a inovação social promovida pela Pastoral da Criança é relevante para a sociedade como um todo, promovendo transformação social ao transmitir informações necessárias que, anteriormente, não estavam disponíveis para as famílias, assim como prestando assistência às mães e crianças, verificando não somente sua saúde física – como era o objetivo inicial da organização – mas garantindo que as crianças frequentem as escolas, fiscalizando situações de violência e conscientizando-as acerca de alimentação saudável, principalmente.

Quadro 2 – Cinco variáveis de análise da inovação social na Pastoral da Criança

	Variável	Aplicação na Pastoral da Criança	ODS
1	Impacto e transformação social	No Brasil: redução de 62 mortes a cada mil nascidos vivos para 14 de 1990 a 2015, índice considerado como erradicação pela ONU. Nas comunidades acompanhadas pela Pastoral da Criança, esse número é ainda menor e chegou a 8,8 por mil nascidos vivos em 2012.	2, 3 e 4
2	Colaboração intersetorial	Líderes comunitários e voluntários Igreja Católica Parceiros técnicos Parceiros institucionais Parceiros em projetos e programas	17
3	Sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo	Parceiros institucionais: Gerdau, HSBC, ANAPAC Parceiros em Projetos e Programas: Ministério da Saúde, Governo Federal, Governo do Estado do Paraná, Unilever e Fundação Vale Custo baixo por criança Doações particulares.	
4	Tipo de inovação	A inovação social promovida pela Pastoral da Criança é considerada inovação aberta, visto que a organização incentiva a replicabilidade do seu modelo.	10
5	Escalabilidade e replicabilidade	O modelo de funcionamento da Pastoral da Criança pode ser replicado em qualquer país que sofra com índices elevados de mortalidade infantil e mortalidade na infância A Pastoral da Criança já se encontra em todos os estados brasileiros A Pastoral da Criança Internacional se encontra em outros 21 países: Moçambique, Guatemala, Guiné-Bissau, Haiti, Timor-Leste, Filipinas, Angola, Guiné, São Tomé e Príncipe, México, El Salvador, Honduras, Panamá, Colômbia, Peru, Bolívia, Paraguai, Argentina, Uruguai e República Dominicana Criação da Pastoral da Pessoa Idosa, sob o mesmo modelo de funcionamento da Pastoral da Criança.	

Fonte: elaboração própria (2020).

Isso pode ser verificado em estudos como os de Ferreira *et al.* (2017), Chemin *et al.* (2018), Escher (2018) e Bezerra *et al.* (2020), que analisaram a atuação da Pastoral da Criança em relação a diversos aspectos. Percebeu-se, nos estudos em questão, que a Pastoral da Criança contribui em todos esses aspectos: aumentando a qualidade de vida e saúde, por meio da prevenção de doenças e incentivo à vacinação (FERREIRA *et al.*, 2017), apoiando o aleitamento materno a partir das líderes e do material disponibilizado (CHEMIN *et al.*, 2018), auxiliando em serviços para a saúde e na educação e alfabetização (ESCHER, 2018) e conscientizando acerca da saúde bucal por meio de orientações coletivas e individuais (BEZERRA *et al.*, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das contextualizações apresentadas, pode-se observar que o tema inovação, considerado anteriormente apenas para inovações tecnológicas, cujo foco é a geração de processos e produtos para a obtenção de vantagem competitiva para as empresas, evoluiu para tratar, também, de organizações sem fins lucrativos, que desenvolvem inovações para solução de problemas sociais existentes. Destaca-se, também, o crescimento do número de estudos no campo de pesquisa de inovação social, principalmente na área de Administração.

Primeiramente, procedeu-se à revisão da literatura de suporte à investigação acerca da evolução histórica dos dados de mortalidade infantil e mortalidade na infância no Brasil, além dos aspectos conceituais de inovação social e das variáveis de análise da inovação social. Em um segundo momento, como se trata de uma abordagem teórico-empírica, delineou-se a metodologia de estudo de caso em uma organização do terceiro setor já legitimada e reconhecida mundialmente, cuja fundadora, Zilda Arns Neumann, recebeu 19 prêmios nacionais e internacionais pelo trabalho desenvolvido nas comunidades: a Pastoral da Criança.

Por meio de dados secundários, podem-se encontrar inúmeros documentos da organização, entre eles, um exemplar da revista trimestral da Pastoral da Criança, o estatuto

interno, seu organograma, relatórios contábeis e financeiros, abrangência da organização, missão, valores, guia do líder, biografia de Zilda Arns, histórico da organização, entre outros. A Pastoral da Criança disponibiliza, em seu site, os resultados alcançados por país, por região, por estado, por cidade e por comunidade, por meio de um sistema de informação detalhado. Além disso, é possível gerar alguns gráficos financeiros e mapas de abrangência.

Diante disso, analisaram-se as variáveis de análise da inovação social definidas por Buckland e Murillo (2013), tendo como objeto de estudo a Pastoral da Criança. Foi possível perceber as diversas formas de atuação da organização em questão, que contribui, de maneira significativa, no combate à mortalidade infantil e à mortalidade na infância no Brasil e em 21 outros países, por meio de ações básicas de saúde como a saúde da gestante, o aleitamento materno, a vacinação, o soro caseiro, o controle do peso, as hortas caseiras e, principalmente, por meio do compartilhamento de informações para a redução das mortes evitáveis.

De acordo com as cinco variáveis de análise da inovação social desenvolvidas por Buckland e Murillo (2013): 1) impacto e transformação social; 2) colaboração intersetorial; 3) sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo; 4) tipo de inovação; e 5) escalabilidade e replicabilidade, foram analisados os aspectos da Pastoral da Criança, e os resultados encontrados foram adequados a cada uma das variáveis.

No que se refere a impacto e transformação social (1), pode-se perceber que o propósito da organização era reduzir a mortalidade infantil e mortalidade na infância. Tal objetivo é atingido por meio do acompanhamento das crianças. Quanto à variável colaboração intersetorial (2), nota-se que a Pastoral da Criança dispõe de uma ampla rede de cooperação, formada, principalmente, por líderes comunitários e voluntários, bem como conta com o apoio de diversos parceiros, sendo eles institucionais, em projetos e programas e técnicos, com destaque para a UNICEF e para o Ministério da Saúde.



de, parceiros desde a fundação da organização e que permanecem até os dias atuais. Ademais, a Pastoral da Criança conta com apoio da Igreja Católica Apostólica Romana.

No que se refere à sustentabilidade econômica e à viabilidade em longo prazo (3), a Pastoral da Criança conta com diversos parceiros institucionais, que colaboram, financeiramente, para a manutenção da organização, com outros parceiros que apoiam alguns projetos e programas específicos; além disso, recebe doações de pessoa física. A estratégia adotada pela organização é manter um custo baixo por criança.

Com relação ao tipo de inovação (4), pode-se observar que a inovação desenvolvida pela Pastoral da Criança é do tipo inovação aberta, visto que pode ser replicada por qualquer outra organização. Por fim, no que tange às variáveis escalabilidade e replicabilidade (5), o modelo desenvolvido pela Pastoral da Criança já está em todos os estados do país e em mais 21 países que possuem elevadas taxas de mortalidade infantil e mortalidade na infância. Além disso, o modelo foi adaptado para os idosos e, em 2004, foi criada a Pastoral da Pessoa Idosa.

Ademais, foi possível perceber como a atuação da Pastoral da Criança e seus diversos projetos, como o de Hortas Caseiras ou do Programa de rádio, que ultrapassa as famílias acompanhadas e chega a outros lugares levando informação, podem contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU. Dessa forma, como a ONU-Brasil (2021) informa, é necessário “inovar para melhorar soluções e resultados, medir o progresso e compartilhar lições aprendidas”. Considerando o combate à desnutrição e às mortes evitáveis, a Pastoral da Criança promoveu uma inovação social, de acordo com o modelo de análise da inovação social de Buckland e Murillo (2013).

O presente estudo, porém, não visa concluir a discussão do campo de inovação social, que ainda necessita de sua consolidação. Também não tem como foco concluir a análise da inovação social promovida pela Pastoral da

Criança, visto que novos projetos se têm desenvolvido. Dessa forma, a presente pesquisa pode ser utilizada para investigar outras inovações sociais e relacioná-las com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável de maneira mais aprofundada. Por outro lado, pode-se analisar o modelo da Pastoral da Criança nos demais países – além do Brasil – e compreender se a mortalidade infantil e mortalidade na infância têm decrescido como no modelo local.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R.; SILVA, P. M.; LANGOSKI, L. M. As dimensões da inovação social: um estudo de caso no Instituto Oncoguia. **Connexio**, Natal, v. 4, n. 2, fev./jul. 2015.

ANDREW, C.; KLEIN, J. L. Social Innovation: what is it and why is it important to understand it better. **Cahier du CRISES**, Collection Études Théoriques, ET 1003, 2010.

ARAÚJO, F. N. F.; FIGUEIREDO, T. M. R. M.; SILVA, E. S. Mortalidade infantil na Paraíba entre os anos de 2000-2012. **Revista de Pesquisa em Saúde**, v. 17, n. 1, p. 32-36, jan./abr. 2016.

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEZERRA, B. X. *et al.* Medidas preventivas e curativas em saúde bucal nos municípios de Mandaguari e de Sarandi em conjunto com a Pastoral da Criança: um relato de experiência. **Arch Health Invest**, v. 9, n. 4, p. 367-370, 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Mortalidade infantil no Brasil. **Boletim Epidemiológico**, v. 52, n. 37, out. 2021.

- BUCKLAND, H.; MURILLO, D. **Antena de innovación social: vías hacia el cambio sistémico: ejemplos y variables para La Innovación Social**. Sant Cugat del Vallès, Barcelona: ESAD-DE, Instituto de Innovación Social, 2013.
- CALDAS, A. *et al.* Mortalidade infantil segundo cor ou raça com base no Censo Demográfico de 2010 e nos sistemas nacionais de informação em saúde no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 33, n. 7, 2017.
- CHEMIN, G. A. P. *et al.* Aleitamento Materno e Pastoral da Criança: uma análise documental. **Caçador**, v. 7, n. 2, p. 168-180, 2018.
- ESCHER, C. **Pastoral da Criança e a Educação**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Teologia) -Faculdades EST, São Leopoldo, 2018.
- FERREIRA, T. L. S. *et al.* Avaliação dos indicadores em saúde das crianças acompanhadas pela Pastoral da Criança. **Revista Saúde (Santa Maria)**, v. 43, n. 3, p. 1-9, set./dez. 2017.
- FRIAS, P. G.; SZWARCOWALD, C. L.; LIRA, P. I. C. Estimação da mortalidade infantil no contexto de descentralização do Sistema Único de Saúde (SUS). **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, v. 11, n. 4, dez. 2011.
- FUNDAÇÃO ABRINQ. **Taxa de mortalidade na infância (para cada mil nascidos vivos)**, 2021. Disponível em: <https://observatoriocrianca.org.br/cenario-infancia/temas/sobrevivencia-infantil-infancia/619-taxa-de-mortalidade-na-infancia-para-cada-mil-nascidos-vivos?filters=1,233>. Acesso em: 31 out. 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social Innovation: Towards a New Innovation Paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016.
- JUSTINO, D. C. P. *et al.* Avaliação das causas de morbidade e mortalidade infantil no Brasil. **Revista Mundo da Saúde**, v. 45, p. 152-161, 2021.
- MONTEIRO, A. O que é Inovação Social? Maleabilidade Conceitual e Implicações Práticas. **Dados Revista de Ciências Sociais**, v. 62, n. 3, 2019.
- NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL (ONU-BRASIL). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 31 out. 2021.
- PASTORAL DA CRIANÇA. **Brasil é exemplo no combate à mortalidade infantil, diz ONG Save the Children**. 2015. Disponível em: <http://www.pastoraldacrianca.org.br/noticias/2733-brasil-e-exemplo-no-combate-a-mortalidade-infantil-diz-ong-save-the-children>. Acesso em: 31 out. 2021.
- PASTORAL DA CRIANÇA. **Guia do líder da Pastoral da Criança: para países de língua portuguesa**. Pastoral da Criança. 17. ed. Curitiba, 2017.
- PASTORAL DA CRIANÇA. A importância do brincar. **Revista Pastoral da Criança**, 2018.
- PATIAS, T. *et al.* Modelos de análise da inovação social: o que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 2, 2017.
- STAKE, R. The case study method in social inquiry. *In*: NORMAN, K. Denzin; YVONA, Lincoln S. **The American tradition in qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000. v. 2.
- UNCETA, A.; CASTRO-SPILA, J.; FRONTI, J. G. Social innovation indicators. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 29, n. 2, p. 192-204, 2016.
- UNICEF - FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA. **Situação da Infância Brasileira**. 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/desnutricao>. Acesso em: 31 out. 2021.

## ARTIGOS

### SENTIDOS DO TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AGENDA DE PESQUISA

### MEANINGS OF WORK: ANALYSIS OF ACADEMIC PRODUCTION IN THE FIELD OF ADMINISTRATION AND PROPOSAL OF RESEARCH AGENDA

## RESUMO

O tema “sentidos do trabalho” tem ganhado espaço nas pesquisas, contemplando diferentes contextos, grupos de trabalhadores e temáticas associadas. Neste sentido, esta pesquisa teve o objetivo de analisar a produção acadêmica sobre o tema, baseando-se em artigos publicados em eventos da ANPAD. Para tanto, utilizou-se, como método de pesquisa, a análise bibliométrica. Os resultados indicam que a maior parte dos artigos foi publicada no ANPAD, envolvendo contextos de pesquisas bem diversos já que 48 pesquisadores são autores/coautores das publicações. Quanto ao número de autores, duas instituições se destacaram: UFMG e IMED. A rede de coautoria dos artigos indica maior densidade de relações entre autores de uma mesma instituição. A maior parte das pesquisas foi de natureza empírica, abordagem qualitativa, com entrevistas ou análise de conteúdo. Conclui-se que, apesar do crescimento em quantidade, alguns estudos não apresentam clareza teórica sobre o tema. Com base nos resultados, foi proposta uma agenda de pesquisa.

**Palavras-chave:** sentidos do trabalho; estudo bibliométrico; ANPAD.

## ABSTRACT

The theme “meanings of work” has gained ground space in research, covering different contexts, groups of workers, and associated themes. In this sense, this research aimed to analyze the academic production on the subject based on articles published in ANPAD events. For that, bibliometric analysis was used as a research method. The results indicate that most of the articles were published in ANPAD, involving very different research contexts, since forty-eight researchers are authors/co-authors of the publications. As

**Silas Dias Mendes Costa**  
[silasdiasmendes@gmail.com](mailto:silasdiasmendes@gmail.com)  
*Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre (UFMG) e Bacharel (UESC) em Administração. É pesquisador do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (NECOP/UFMG). Belo Horizonte - MG - BR.*

for the number of authors, two institutions stood out: UFMG and IMED. The co-authorship network of articles indicates a greater density of relationships between authors from the same institution. Most of the research was empirical, qualitative approach, with interviews or content analysis. It is concluded that despite the growth in quantity, some studies do not present theoretical clarity on the subject. Based on the results, a research agenda was proposed.

**Keywords:** meanings of work; bibliometric study; ANPAD.

## 1 INTRODUÇÃO

As definições de um trabalho com sentido são envoltas de questões subjetivas e interpretações variadas, podendo ser influenciadas por fatores sociais e culturais (RODRIGUES; BARRICHELLO; MORIN, 2016). Diferentes autores (QUINTANILLA, 1991; MORIN, 2001; NEVES *et al.*, 2018) sinalizam que as pesquisas sobre o tema foram impulsionadas por meio da publicação do livro “*The meaning of working*”, trazendo, em seu conteúdo, um instrumento de pesquisa que busca comunalidades e variações associadas aos sentidos do trabalho em diferentes culturas (PATRICKSON, 1988).

Há algumas décadas, os sentidos do trabalho ganharam importância em diferentes áreas do conhecimento, a exemplo da sociologia do trabalho e das teorias de gestão (COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020). No campo das Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente na Administração, as pesquisas sobre o tema têm sido recorrentes e consideradas relevantes, sobretudo, pelo fato de o trabalho ser central na construção da identidade e da realização pessoal dos indivíduos (NEVES *et al.*, 2018), despertando interesse de pesquisadores e profissionais dessa área.

No Brasil, as pesquisas mais recentes sobre o tema pautam-se, principalmente, perante a matriz funcionalista presente nas teorias de gestão (COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020) e na matriz crítica a qual discute a re-

lação capital-trabalho, suas tensões e contradições (FERRAZ; FERNANDES, 2020). Uma terceira matriz, de cunho interpretativista, também tem sido utilizada para discutir o trabalho, considerando questões psicológicas (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014) e as subjetividades dos trabalhadores (OLIVEIRA; BENDASSOLLI; TORRES, 2018).

Ao revisar a literatura internacional sobre sentidos do trabalho, Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) identificaram padrões básicos que definiram as pesquisas sobre o tema, sugerindo alguns itinerários a serem adotados em novos estudos. Neste sentido, é importante compreender como o construto tem sido pesquisado, mapeando as publicações e identificando características dos estudos sobre o tema. Neste artigo, o foco de análise foi direcionado para pesquisas da área de Administração.

Diante das informações acima, foram elaboradas as seguintes questões que direcionam esta pesquisa: como se distribuem os artigos sobre sentidos dos trabalhos publicados nos eventos da ANPAD entre 2001 e 2020? Que contextos/grupo de trabalhadores são abordados nesses estudos? Quem são os autores mais recorrentes e a quais instituições estão vinculados? Como se estabelece a rede de coautoria entre esses autores/instituições? Em relação à natureza da pesquisa, finalidade, instrumentos de coleta e análise de dados, o que tem sido mais usual entre os pesquisadores?

Portanto, o objetivo deste artigo consiste em analisar a produção acadêmica sobre os sentidos do trabalho, tendo, como referência, artigos publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), entre 2001 e 2020. Para isso, realizou-se uma análise bibliométrica dos artigos encontrados, partindo da busca pelas palavras-chave “sentidos do trabalho” na página principal da referida associação. Os resultados são apresentados e discutidos ao longo desta pesquisa, observando suas características preponderantes e contribuições.

O artigo foi estruturado da seguinte maneira: esta primeira seção, de introdução, que

contextualiza o tema, apresenta a importância de realização do estudo, o problema de pesquisa e o objetivo; na segunda parte, consta uma revisão teórica sobre o tema; na seção seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa que permitiram alcançar o objetivo proposto; na sequência, os artigos identificados são analisados, e, por fim, são apresentadas considerações acerca da síntese dos resultados e a proposição de uma agenda de pesquisa futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho tem sido “um tema relevante de investigação, dado que constitui um dos valores fundamentais do ser humano e que ainda exerce importante papel com vistas à sua autorrealização e sua subjetividade, bem como contribui para o desenvolvimento de sua identidade” (NEVES *et al.*, 2018, p. 318). As discussões sobre os aspectos conceituais, envolvendo os sentidos do trabalho, têm sido contempladas por diferentes opções teóricas (RODRIGUES; BARRICHELO; MORIN, 2016), resultando em trabalhos com abordagem gerencial-funcionalista (MORIN, 2001), crítica (ROHM; LOPES, 2015) e interpretativista (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

Algumas das pesquisas sobre o tema fundamentam-se em estudos desenvolvidos pelo grupo *Meaning of Work* (MOW), cujo objetivo consistiu em identificar e descrever características atribuídas ao trabalho (RODRIGUES *et al.*, 2018). No Brasil, a produção acadêmica sobre o tema tem contribuições de pesquisadores como Estelle Morin, a qual contempla uma proposta funcionalista; Ricardo Antunes, que tem seus estudos ancorados na sociologia do trabalho (FERRAZ; FERNANDES, 2020); e Pedro Bendassolli, que discute a função psicológica do trabalho (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014) e questões subjetivas (OLIVEIRA; BENDASSOLLI; TORRES, 2018).

O modelo proposto discutido por Morin (2001) considera pesquisas realizadas com gestores, e sua utilização é frequente junto a indi-

víduos que possuem algum vínculo formal com uma organização, como professores (VILLAS-BOAS; MORIN, 2016) e trabalhadores da área da saúde (RODRIGUES; BARRICHELO; MORIN, 2016). Dessa forma, é possível identificar coerência nas discussões da autora ao relacionar os sentidos do trabalho com a possibilidade de aprendizagem, desafio, autonomia, retidão moral, reconhecimento e contribuição social, uma vez que ela parte do pressuposto de que, em certa medida, os interesses individuais e organizacionais podem ser compatibilizados.

Ao problematizar o mesmo tema, Antunes (1999) se atém às transformações sociais, dando ênfase ao desemprego, à precarização do trabalho e à degradação da natureza que, na compreensão do autor, é resultado da produção de mercadorias a serviço do capital. O autor discute que um trabalho com sentido é resultado de uma autoatividade cujo fim é voltado a si próprio, o que seria inviável em uma sociedade capitalista, uma vez que o trabalho assalariado é desprovido de sentido para a autorrealização humana (ANTUNES, 1999, 2006).

A discussão sobre os sentidos do trabalho a começar por Bendassolli e Gondim (2014, p. 132) leva em consideração uma diferença teórica do que se compreende como sentido, do original em inglês *meaningfulness*, cujo interesse abarca “os mecanismos psicológicos envolvidos na identificação ou produção de sentidos no trabalho, em que aspectos afetivos e singulares se encontram mais presentes” e do significado, que “dá maior ênfase às cognições e interpretações socialmente compartilhadas sobre o trabalho”. Essa distinção adotada pelos autores parte de um levantamento realizado por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010).

Bendassolli e Gondim (2014, p. 142) contribuem para o avanço das discussões sobre o tema, articulando uma tríade conceitual sobre significados, sentidos e função psicológica do trabalho, que “consiste em fazer valer a articulação entre sentido e significado pela mediação da atividade”. Para os autores, “a função psicológica (do trabalho) opera na interface com os significados socialmente compartilhados e



provisoriamente estabilizados. De outro, opera na interface da pessoa e seus processos de apropriação e reconstrução desses mesmos significados pela via dos sentidos” (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014, p. 142).

Para evitar interpretações equivocadas sobre o termo, os sentidos do trabalho neste artigo são compreendidos como sendo a identificação de elementos ou fatores em face da realização do trabalho, que tornam a atividade dotada de propósito, direção e finalidade (MORIN, 1997). Essa mesma definição também foi utilizada por Bendassolli e Borges-Andrade (2015) para proposição e validação de um instrumento que busca mensurar fatores de sentido a iniciar pela percepção de trabalhadores da indústria criativa no Brasil e trabalhadores das áreas de saúde e social, no Canadá.

Os avanços nas pesquisas sobre os sentidos do trabalho trazem consigo novas categorias relacionadas aos sentidos, como é o caso da pesquisa realizada por Irigaray *et al.* (2019, p. 21), a qual aponta que “o sentido do trabalho tem se reconfigurado em função dos novos vínculos empregatícios” e apresenta três novas categorias de análise: “trabalho como chamado (*calling*)”, “trabalho como construção identitária” e “trabalho como prática masoquista”.

Algumas pesquisas sugerem que um trabalho com sentido tende a gerar resultados, satisfazer intrinsecamente o trabalhador, ter aceitação moral, promover as relações humanas, permitir algum grau de autonomia e garantir a segurança e manter ocupado quem o realiza (MORIN, 2001; RODRIGUES; BARRICHELLO; MORIN, 2016). É possível, ainda, que seja fonte de prazer e sofrimento, em uma relação dupla, e seja significativa na medida em que viabilize a realização profissional/pessoal em oportunidades futuras (COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020).

Em uma perspectiva internacional, a revisão de literatura realizada por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) tem sido um dos textos mais referenciados para se discutir os itinerários percorridos com as pesquisas sobre os sentidos do trabalho. Além da distinção entre

significado e sentido, os autores apresentam uma síntese conceitual que organiza a discussão sobre os sentidos em quatro eixos: o eu, o outro, o contexto de trabalho e a vida espiritual. Apesar de publicada há mais de uma década, essa tem sido a principal referência que sistematiza as diferentes abordagens sobre o tema, subsidiando estudos mais recentes, a exemplo dos realizados por Bendassolli e Gondim (2014), Rodrigues, Barrichello e Morin (2016) e Irigaray *et al.* (2019).

Com o propósito de analisar os estudos brasileiros sobre os significados e sentidos do trabalho em periódicos da área de Administração, Neves *et al.* (2018) analisaram publicações entre 2008 e 2015, vinculadas à base *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Depois de submeter os artigos à análise de conteúdo, os autores reforçam a natureza multifacetada das pesquisas e sugerem mapear, quantitativamente, as publicações sobre o tema, indicando suas principais características, ampliando as discussões sobre o tema. Partindo dessa sugestão, optou-se pela realização de um estudo bibliométrico com artigos publicados em eventos da ANPAD.

A ANPAD é o “principal órgão de interação entre programas associados e grupos de pesquisa da área” dentro “do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil”, que vem figurando-se como “um privilegiado fórum de debates entre professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação” (ANPAD, 2021, *online*). Analisar os artigos publicados em eventos organizados por essa associação permite compreender como têm sido conduzidas as pesquisas sobre o tema em questão, potenciais contribuições e que aspectos carecem de maior atenção.

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a produção acadêmica sobre os sentidos do trabalho mediante artigos publicados nos eventos da ANPAD, foi realizada uma pesquisa com o termo “sentidos do trabalho” no endereço

eletrônico da referida associação. O resultado da busca retornou um total de 20 artigos, que foram tabulados, lidos na íntegra e analisados suas principais características e contribuições. Os artigos encontrados são datados de 2006 a 2020, perfazendo um recorte temporal de 15 anos.

No site da ANPAD, a consulta aos artigos foi feita por meio de ferramenta de busca interna. Em um primeiro momento, os 20 artigos encontrados foram tabulados. Na etapa subsequente, realizou-se a leitura dos títulos e resumos, concomitantemente. Em seguida, os artigos foram lidos na íntegra, verificando-se que, de fato, atendiam ao termo de busca. A partir daí, foram observadas algumas características dessas pesquisas. Destaca-se que o acesso ao sistema de publicações da ANPAD é restrito a pesquisadores associados.

A ANPAD “acolhe distintas posições teóricas” (ANPAD, 2021, *online*), e, entre os eventos promovidos pela associação, aqueles que podem contemplar o tema tratado neste artigo são Encontro da ANPAD (EnANPAD), Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) e Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). Cada um desses eventos é segmentado em divisões acadêmicas, que correspondem a grandes áreas de pesquisa, que, por sua vez, estão segmentadas em temas de interesse, direcionados para assuntos mais específicos.

Nesses moldes, o presente estudo configura-se como sendo bibliométrico. Pesquisas dessa natureza têm o objetivo de medir índices de produção do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006) e apresentam, como contribuição, indicadores e análise de padrões de

pesquisa sobre determinado assunto (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011). Neste artigo, a análise segue três vertentes: a descritiva, que apresenta os resultados em linhas gerais (temas recorrentes, autores...); a metodológica, como foco nos desenhos de pesquisa; e a analítica (QUEVEDO-SILVA *et al.*, 2016).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados serão apresentados, observando-se as seguintes características dos artigos: i) quantidade de artigos publicados por ano/evento; ii) análise dos títulos dos artigos; iii) quantidade de artigos publicados por autor; iv) quantidade de autores por vínculo institucional; v) rede de relação de coautoria; vi) características metodológicas dos estudos; vii) público abordado nas pesquisas; e viii) principais contribuições. Nas subseções seguintes, tem-se o detalhamento de cada uma dessas características.

### 4.1 ARTIGOS PUBLICADOS POR ANO/EVENTO

Com base na análise dos artigos identificados a partir do termo de busca “sentidos do trabalho”, verificou-se que as publicações são datadas entre 2006 e 2020, representando, assim, uma série histórica de 15 anos. Neste período, o EnANPAD acumulou um total de 14 publicações, o que representa um percentual de 70% dos artigos. O EnEO e o EnGPR somaram, cada um, três artigos, ou seja, um percentual de 15% entre os trabalhos analisados. A tabela 1, a seguir, ilustra a distribuição dos artigos por evento/ano.

Tabela 1 - Distribuição dos artigos por evento/ano

Evento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL EVENTO	(%)
EnANPAD	1	-	-	-	1	1	1	1	-	1	1	1	-	1	5	14	70%
EnEO	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	3	15%
EnGPR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3	15%
																20	100

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Conforme mencionado, cada divisão acadêmica é segmentada em temas de interesse. Nesse sentido, os artigos identificados estão vinculados aos seguintes temas: “gestão de pessoas” (1), “mudanças e permanência nas relações de trabalho” (1), “trabalho, organização e sociedade” (1), “gênero e diversidade” (1), “trabalho, gestão e subjetividade” (4) “prazer e sofrimento no trabalho” (5) e “sentidos e significados do trabalho na contemporaneidade” (6). Os três últimos temas de interesse estão vinculados ao EnANPAD, que acumulou a maior quantidade dos artigos.

É importante pontuar que, a depender da divisão acadêmica, do tema de interesse correspondente e dos objetivos da pesquisa, determinadas lentes teóricas podem ser compreendidas como mais ou menos adequadas para a discussão. Isso não implica atribuir maior importância para alguns autores ou autoras em detrimento de outros ou outras, mas levar em consideração questões teóricas, epistemológicas e o objetivo

da pesquisa. Observar esses aspectos pode contribuir para a escolha coerente de referências para serem utilizadas nos artigos.

## 4.2 ANÁLISE DOS TÍTULOS DOS ARTIGOS

Buscou-se identificar as diferentes realidades das pesquisas. Na figura 1, a nuvem de palavras foi gerada, considerando a incidência dos termos utilizados nos títulos dos artigos. Quanto mais frequente, mais destaque ganha o termo. O termo mais incidente foi “sentidos do trabalho”, temática central. A nuvem sugere que as pesquisas foram realizadas com grupos de trabalhadores formais (docentes, bancários, mulheres, servidores públicos), invisibilizados (prostitutas), em diferentes contextos (organizações públicas e privadas), com brasileiros (São Paulo, São José dos Campos) e estrangeiros (região parisiense).

Figura 1 - Nuvem de palavras a partir dos títulos dos artigos



Fonte: dados da pesquisa (2021).

A nuvem de palavras permite uma análise preliminar desses trabalhos, indicando aspectos mais gerais. Nas seções seguintes, essas informações são apresentadas de forma mais detalhada, sobretudo no que se refere à coerência entre as escolhas teóricas, metodológicas, aos objetivos da pesquisa e ao público pesquisado. Essas questões devem ser consideradas em um momento anterior ao

estudo, evitando articulações equivocadas entre autores e teorias que, em alguns casos, contrapõem-se impossibilitando o ‘diálogo’ entre dois autores de epistemes distintas em um mesmo estudo.

### 4.3 ARTIGOS PUBLICADOS POR AUTOR

A autoria/coautoria dos artigos é um dos indicadores importantes das pesquisas que se utilizam da análise bibliométrica (QUEVEDO-SILVA *et al.*, 2016). Sua relevância se dá na medida em que se permitem identificar pesquisadores que vêm liderando os estudos em determinada área. Para fins de análise desse critério, optou-se por não fazer distinção entre autores/coautores, o que levou a identificar um total de 48 autores. A tabela 2, a seguir, traz esse panorama indicando nas colunas os (as) autores(as) e a quantidade de trabalhos assinados por cada um(a).

Tabela 2 - Autores dos artigos, considerando sua incidência

Autor	Inc.	Autor	Inc.	Autor	Inc.
Alcides Barrichello	1	Deise Luiza da S. Ferraz	1	Márcia Christina F.Barleta	1
Ana Cristina B. dos Santos	1	Eliana Andréa Severo	1	Márcio de Campos	1
Anderson de S. Sant’Anna	1	Eliane França Pereira	1	Marcos Antônio M.Lima	1
Andrea Leite Rodrigues	1	Henrique Bertosso	1	Maria Ester Freitas	1
Andressa Centenaro	1	Janduhy Camilo Passos	1	Maria Irene Stocco Betiol	1
Angela Maria Bonemberger	1	Julianna Spinelli-de-Sá	1	Mariana Caeiro	1
Antonio Carvalho Neto	1	Karynne Prado	1	Mônica C.A. Cappelle	1
Arnaldo José F. Nogueira	1	Késia Aparecida T. Silva	1	Paula Cristina Fernandes	1
Carina Alves Pereira	1	Léia Mara de Menezes	1	Paula Narita Pereira Ebert	1
Carolina M. S. Maranhão	1	Luciana H. Nepomuceno	1	Sidinei Rocha de Oliveira	1
Celso Canholi Junior	1	Luciana Maria Viana	1	Silas Dias Mendes Costa	1
Cintia Dietrich Hoffmann	1	Luciano Zille Pereira	1	Suzana da Rosa Tolfo	1
Clara Luisa Oliveira Silva	1	Ludmila Guimarães	1	Talita A. de C. Nascimento	1
Cristiana Trindade Ituassu	1	Luiz Alex Silva Saraiva	2	Tereza Cristina Lima	1
Daniela Martins Diniz	1	Marcelo Ono	1	Thais Diniz Reis Drumond	1
Danielle Pedrosa Rodarte	1	Marcelo Pereira Binder	1	Thiago Soares Nunes	1

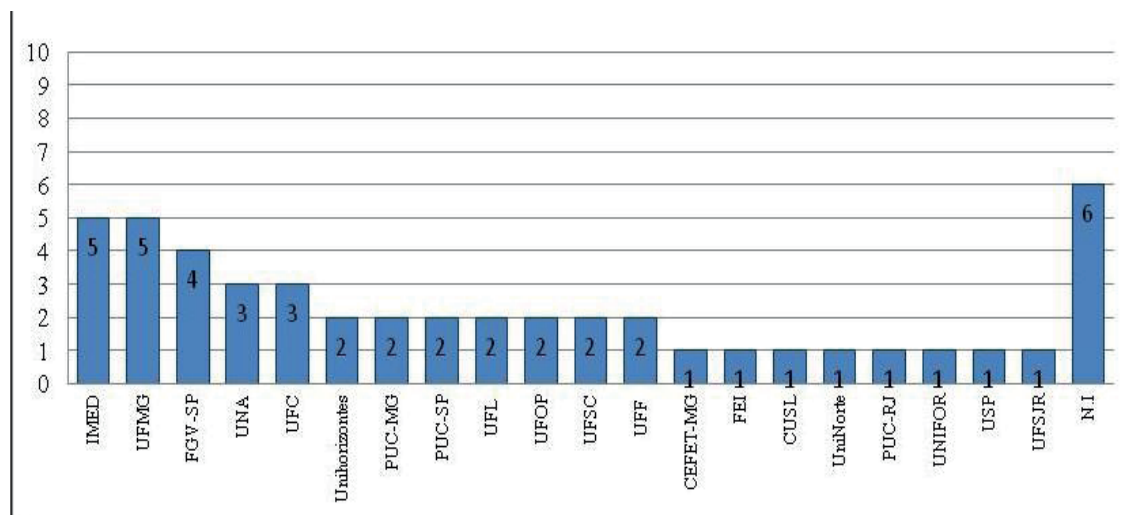
Fonte: dados da pesquisa (2021).

Sem a distinção entre autoria/coautoria, não foi observada uma concentração expressiva das pesquisas em um(a) **único(a)** autor(a). Dois trabalhos foram assinados pelo professor Luiz Alex Silva Saraiva, a saber: “Representações sociais e sentidos do trabalho: análise do percurso da demissão à recontração de um grupo de trabalhadores” (2012) e “Os sentidos do trabalho na (e com a) prisão: uma discussão sobre subjetividades, lugares e simbolismos” (2015). Os demais autores publicaram apenas um artigo sobre o tema.

#### 4.4 QUANTIDADE DE AUTORES POR VÍNCULO INSTITUCIONAL

Outro indicador comumente observado nas pesquisas de análise bibliométrica é a quantidade de autor por instituição (QUEVEDO-SILVA *et al.*, 2016), que indica grupos de pesquisadores com interesse comum por determinada temática. Por meio das análises realizadas, verificou-se que os autores estão associados a 20 instituições. A Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) foram as instituições com maior quantidade de pesquisadores que investigam a temática, com cinco autores vinculados a cada uma, conforme a figura 2.

Figura 2 - Quantidade de autores por instituição



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Entre os demais autores, 4 estão vinculados à Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP); 3, ao Centro Universitário UNA; 3, à Universidade Federal do Ceará; e os demais, a outras instituições, conforme indicado na figura 2. Ressalta-se que 6 dos 48 autores não indicaram vinculação institucional nos artigos (N.I.). Os autores vinculados à IMED assinam um mesmo artigo, intitulado “Trabalhar pra quê? Os sentidos do trabalho para os bancários”. Os autores vinculados à UFMG assinam quatro artigos diferentes, o que levou o autor desta pesquisa a analisar a densidade de autoria e coautoria por autor/instituição.

#### 4.5 REDE DE RELAÇÃO DE COAUTORIA POR AUTOR/INSTITUIÇÃO

Mesmo com uma quantidade expressiva de autores (48), todos compuseram a rede de relação por autor/instituição para permitir um panorama da densidade de relações entre uma mesma instituição e entre diferentes instituições. Na figura 3, a seguir, os triângulos apresentam cada um desses autores, que foram identificados pelo nome e pela sigla da instituição. Os traços representam o artigo que publicaram juntos. Quando há diferença na linha entre traços direcionados ao mesmo autor, isso indica que cada traço representa um artigo diferente e que as extremidades de cada um deles indicam sua autoria/coautoria.





Tabela 3 - Características metodológicas dos estudos

Natureza	Quant.	(%)	Coleta de dados	Quant.	(%)
Estudo empírico	17	85,0%	Entrevista	11	55,0%
Estudo teórico	3	15,0%	Entrevista + outra	1	5,0%
			Não se aplica	3	15,0%
Total	20	100,0%	Questionário	4	20,0%
			Questionário + entrevista	1	5,0%
			Total	20	100%
Finalidade	Quant.	(%)			
Gerar conhecimento	18	90,0%			
Proposição de agenda de pesquisa	1	5,0%			
Proposição de modelo	1	5,0%			
Total	20	100,0%			
			Análise de dados	Quant.	(%)
			Análise de conteúdo	6	30,0%
			Análise do discurso	3	15,0%
			Descrição	6	30,0%
			Inferência	2	10,0%
			Não se aplica	3	15,0%
			Total	20	100,0%
Tipo de pesquisa	Quant.	(%)			
Mista (qualitativa e quantitativa)	1	5,0%			
Não se aplica	3	15,0%			
Qualitativa	13	65,0%			
Quantitativa	3	15,0%			
Total	20	100,0%			

Fonte: dados da pesquisa (2021).

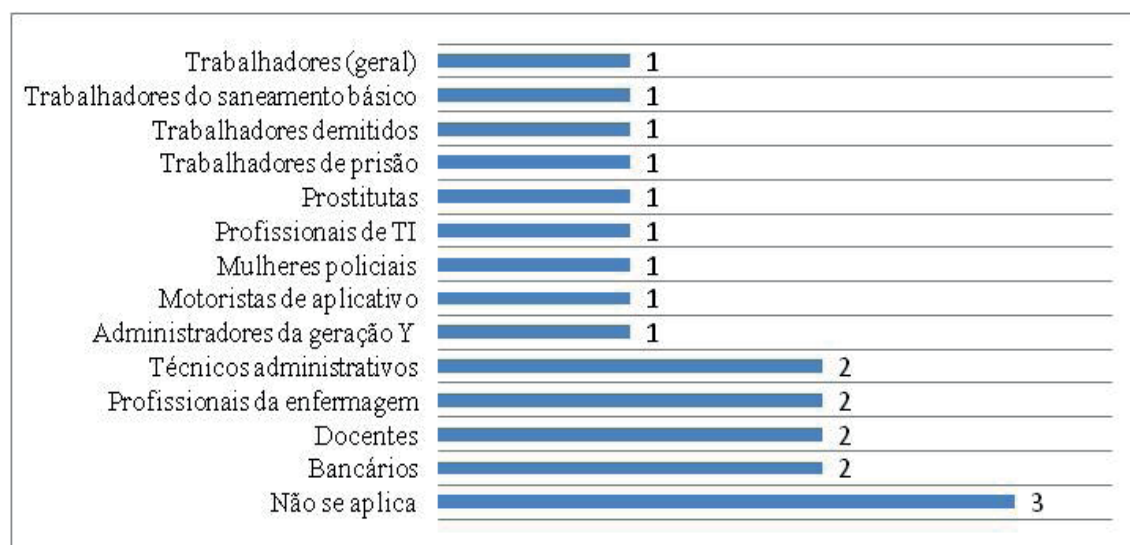
Quanto ao tipo de pesquisa, predominaram os estudos qualitativos (65%), seguidos dos quantitativos (15%) e dos mistos (5%). Este último é importante, pois permite reflexões e sistematizações, combinando dados quantitativos e qualitativos que, por sua vez, podem resultar no desenvolvimento conceitual dos sentidos do trabalho. A coleta de dados foi, na maior parte dos casos, por meio de entrevistas (55%), e a análise de dados foi descritiva ou pautou-se na análise de conteúdo (30% em cada caso).

Considerando que o tema “sentidos do trabalho” é multifacetado e diferentes lentes teóricas podem ser utilizadas para discuti-lo (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014; COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020; FERRAZ; FERNANDES, 2020), pode ser oportuno se pensar em pesquisas e ensaios teóricos que se propunham a discutir questões teóricas, metodológicas e epistemológicas para se orientar a produção acadêmica sobre o tema. Em seu artigo, as autoras Ferraz e Fernandes (2019) constroem uma discussão neste sentido, mas observa-se espaço para novas discussões, utilizando-se de outros autores e focalizando outros aspectos que fogem ao escopo do artigo das autoras, o que pode suscitar novas reflexões acerca do tema.

#### 4.7 PÚBLICO ABORDADO NAS PESQUISAS

Por fim, buscou-se identificar os trabalhadores que fizeram parte das pesquisas. Como três trabalhos foram teóricos, não tiveram participantes da pesquisa. Sobre isso, destaca-se que um desses artigos tem como foco “trabalhadores invisíveis”, mesmo que estes não tenham, efetivamente, participado do estudo. Os demais compreendem grupos de trabalhadores relativamente diversos, indicando interesse em compreender os sentidos do trabalho com grupos submetidos a organizações formais, a exemplo dos bancários, docentes, profissionais de enfermagem e técnicos administrativos, e com grupos informais ou marginalizados, como no caso dos motoristas de aplicativos, prostitutas e trabalhadores de prisão. A figura 4 representa os diferentes públicos abordados nas pesquisas.

Figura 4 - Público das pesquisas



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Apesar de contemplar um público diverso, a escolha do modelo teórico para discutir os sentidos do trabalho com cada público deve guardar certa coerência entre o público, o problema de pesquisa e os autores utilizados para embasar as discussões. Ao propor um estudo sobre os sentidos do trabalho com motoristas de aplicativos, Barleta e Nogueira (2020) discutiram sobre a intensificação da exploração da força de trabalho, da redução do emprego regular e do aumento da informalidade, mas utilizam o modelo teórico proposto por Morin (2001) para basear o estudo em questão.

As pesquisas que subsidiaram a elaboração do modelo proposto pela autora não se propuseram a analisar as tensões e contradições

no trabalho no contexto capitalista, tal como sugere o contexto de trabalho dos motoristas de aplicativos. Questões desta natureza são postas nos estudos de Antunes (1999, 2006). Dessa forma, o problema de pesquisa, o público pesquisado e o modelo teórico utilizado podem não representar a escolha mais adequada para se investigar os sentidos do trabalho neste caso.

Tendo em vista o público pesquisado e as questões metodológicas, observou-se que, ao analisar os sentidos do trabalho para trabalhadores do saneamento básico, Canholi Junior *et al.* (2016) realizaram 20 entrevistas com trabalhadores que lidam com a operação e a manutenção do esgotamento, submetendo os dados

à análise de conteúdo. O uso de entrevistas por si não é incorreto, mas as questões, envolvendo os sentidos do trabalho para profissionais invisíveis, como é o caso desse grupo de trabalhadores, podem ser mais bem exploradas com outros recursos, como a história de vida oral, recurso metodológico sugerido, justificado e embasado, teoricamente, no artigo escrito por Caeiro, Carvalho-Neto e Guimarães (2016).

Investigar os sentidos do trabalho pressupõe uma análise atenta das questões teóricas, metodológicas e epistemológicas a fim de evitar equívocos conceituais e escolhas passíveis de questionamentos quanto à sua adequação à pesquisa. Posto isto, na seção seguinte, serão apresentadas as contribuições dos artigos analisados.

#### 4.8 CONTRIBUIÇÕES DOS ARTIGOS

As discussões foram agrupadas em duas categorias: teóricas e empíricas. No primeiro caso, foram identificados três artigos: uma proposta que discorre sobre a utilização das histórias de vida como metodologia para estudar o tema, o que representa, portanto, uma contribuição de cunho teórico, que pode auxiliar na operacionalização de estudos futuros (CAEIRO; CARVALHO-NETO; GUIMARÃES, 2016); uma discussão epistemológica sobre os estudos acerca dos sentidos do trabalho com base em dois autores basilares, contribuindo para que pesquisadores construam articulações teóricas mais assertivas (FERRAZ, FERNANDES, 2019); e um modelo teórico integrado que articula possíveis relações entre os sentidos do trabalho, os vínculos organizacionais e o engajamento no trabalho, permitindo avaliar e discutir as temáticas antecedentes e consequentes propostas no modelo (COSTA, 2020).

Por sua vez, os estudos empíricos foram subdivididos em dois grupos: trabalhadores vinculados a organizações formais e trabalhadores informais ou marginalizados. Para o primeiro subgrupo, destacam-se as seguintes contribuições indicadas pelos autores dos artigos: caracterização dos sentidos do trabalho sob uma perspectiva geracional (ITUASSU *et al.*,

2016); discussão sobre o tema junto a bancários em atividade (BONEMBERGER *et al.*, 2015) e profissionais aposentados no setor bancário (HOFFMANN; PEREIRA, 2017), além de interlocuções entre sentidos do trabalho, prazer e sofrimento no trabalho e flexibilidade no trabalho docente (PASSOS; FREITAS, 2015; ME-NEZES; NEPOMUCENO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2011).

Destacam-se, ainda, a apresentação de aspectos subjetivos relacionados à experiência profissional de mulheres na polícia, grupo pouco explorado na literatura (SPINELLI-DE-SÁ, 2020); uma análise do sentido do trabalho para profissionais de enfermagem, comparando-os por nível hierárquico e por características do ambiente de trabalho (RODRIGUES; BARRICHELO, 2015), bem como a importância das vivências subjetivas para que esses profissionais atribuam sentido às suas atividades (PRADO; SANT'ANNA; DINIZ, 2020); as diferentes visões sobre os sentidos do trabalho em uma perspectiva multicultural (BETIOL, 2006); os sentidos do trabalho no serviço público, analisando questões geracionais (NASCIMENTO; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2013) e afastamento por estresse (PEREIRA; TOLFO; NUNES, 2020), e junto a profissionais da carreira de TI que atuam por demandas por projetos (ONO; BINDER, 2010).

Na subdivisão dos trabalhos empíricos, o segundo grupo de artigos apresenta como contribuições a discussão sobre a construção de sentidos por motoristas de aplicativos (BARLETA; MAZZENI, 2020); por trabalhadores invisibilizados como trabalhadores de prisões (SILVA; SARAIVA, 2015) e do saneamento básico (CANHOLI JUNIOR *et al.*, 2016); trabalhadores demitidos em processo de recontração (CAMPOS; SARAIVA, 2012); e a construção de sentidos para mulheres prostitutas tendo como base fatos marcantes em suas trajetórias (SILVA; CAPPELLE, 2014). São estudos que fogem ao escopo das pesquisas tradicionais, de cunho comportamental, que ampliam a discussão sobre os sentidos do trabalho em outras vertentes teóricas e/ou epistemológicas.

É provável que, na medida em que algumas das escolhas teóricas e epistemológicas não representem a opção mais adequada para a condução de alguns desses estudos, as contribuições indicadas pelos autores e autoras não se constituam, necessariamente, avanços para as discussões sobre os sentidos do trabalho. Isso reforça a necessidade de atenção dos pesquisadores a essas questões que são muito sensíveis e podem trazer implicações consideráveis para os resultados das pesquisas sobre o tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo analisar a produção acadêmica sobre os sentidos do trabalho, tendo como referência artigos publicados nos eventos da ANPAD entre 2001 e 2020. Para operacionalização dessa análise, realizou-se uma busca com o termo “sentidos do trabalho” no endereço eletrônico da referida associação. O resultado da busca retornou um total de 20 artigos, que foram tabulados, lidos na íntegra e analisados, observando suas principais características e contribuições. Os artigos encontrados perfazem um recorte temporal de 15 anos.

Os resultados indicam um possível crescimento em relação ao tema, haja vista que, no ano de 2020, foram identificados cinco trabalhos publicados nos anais do EnANPAD, quantidade superior aos anos anteriores e ao total de trabalhos de cada um dos outros dois eventos, o EnEO (3) e o EnGPR (3). Não houve concentração por autoria, o professor Luiz Alex Saraiwa assinou dois artigos, enquanto os outros 47 autores assinaram, cada um deles, um artigo. No que tange às instituições que foram representadas por esses autores, duas delas foram mais representativas: a Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Quanto à rede de coautoria por autor e instituição, destaca-se maior densidade de redes compostas por autores de uma mesma instituição. A construção de redes colaborativas interinstitucionais de pesquisas sobre os sentidos do trabalho pode oferecer, para

a comunidade acadêmica e científica, novos olhares e contribuições sobre os estudos, incorporando diferentes posicionamentos teóricos e epistemológicos, sem desconsiderar a coerência metodológica que cada possibilidade de pesquisa demanda.

Apesar de fornecer essas informações, este artigo apresenta, como limitação, a escolha de uma única base de dados e uma área de pesquisa (administração). Além disso, é possível que outros estudos sobre o tema possam ter sido publicados nos anais dos eventos da ANPAD, mas não tenham sido identificados neste levantamento em virtude de não reportarem em seus títulos o termo de busca utilizado nesta pesquisa. Há de se considerar, também, a restrição de acesso integral aos estudos, que são disponibilizados apenas para pesquisadores associados.

### 5.1 AVANÇOS, IMPRECISÕES E AGENDA DE PESQUISA

Em termos do público contemplado nas pesquisas, os artigos indicam avanços nas discussões sobre o tema que não se restringem ao campo do comportamento organizacional, que, tradicionalmente, envolve estudos com trabalhadores formais submetidos a uma estrutura organizacional. Os estudos com grupos que são invisibilizados e marginalizados têm ampliado o debate sobre os sentidos do trabalho a partir de outras perspectivas teóricas, para além do *mainstream* da administração. Outro ponto importante são os estudos teóricos que, apesar de serem em quantidade menor, indicam possibilidades de agenda para pesquisas futuras, orientações epistemológicas e proposição de um modelo teórico a ser testado e validado empiricamente.

Ao mesmo tempo que parece haver um avanço quantitativo das publicações sobre o tema, algumas publicações indicam certa nebulosidade conceitual e epistemológica, o que pode comprometer, em certa medida, a qualidade desses estudos. Tratar dos senti-



dos do trabalho requer uma escolha coerente de autores, um alinhamento epistemológico entre essas escolhas, bem como técnicas de coleta e análise adequadas, que considerem o problema de pesquisa e o público estudado. Em alguns casos, isso parece não ocorrer, o que abre espaço para novas discussões e estudos teóricos que tragam orientações dessa natureza.

É por meio da identificação e discussão de algumas dessas imprecisões nas pesquisas identificadas nos anais de eventos da ANPAD que este artigo pode contribuir para o avanço de novos estudos sobre o tema. Na medida em que essas questões são postas à discussão, autores que se propunham a pesquisar sobre os sentidos do trabalho podem refletir sobre suas escolhas teóricas, metodológicas e/ou epistemológicas, ancorando o debate em referências mais alinhadas às suas pospostas de pesquisas.

De modo geral, as sínteses das características dessas pesquisas, resultado do levantamento bibliométrico, podem contribuir para a construção de indicadores referentes à produção acadêmica sobre os sentidos do trabalho na área de administração. Em virtude da nebulosidade conceitual e das inconsistências entre o uso de modelos teóricos/autores sobre o tema, recomenda-se que novos estudos contemplem a elaboração de pesquisas teóricas, resgatando os principais modelos sobre o tema, suas bases conceituais, epistemológicas e diferenças.

Sugere-se uma agenda de pesquisa que possa também discutir diferentes instrumentos de pesquisa, seus índices psicométricos e possíveis grupos de trabalhadores que possam ser contemplados por eles, beneficiando estudos empíricos, testando a relação do construto com outros construtos da área do comportamento organizacional e triangular, dados ou métodos. Essas são apenas algumas possibilidades, portanto não esgotam ou invalidam outros itinerários de pesquisas que possam ser percorridos.

## REFERÊNCIAS

ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Apresentação**. 2021. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/sobre.php>. Acesso em: 20 jan. 2021.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo, SP: Cortez, 2006.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 1999.

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

BARLETA, M. C. F.; MAZZENI, A. J. F. Um estudo sobre os sentidos do trabalho na uberiização em São José dos Campos. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020, Evento on-line. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. p. 1-14.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Escala do trabalho com sentido (ETS). *In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. de L. A (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BENDASSOLLI, P. F.; GONDIM, S. M. G. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 32, n. 1, p. 131-147, 2014.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. *In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. Clínicas do Trabalho – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-21.

- BETIOL, M. I. S. Análise Exploratória sobre “os sentidos do trabalho” em duas visões: Região Metropolitana de São Paulo e Região Parisiense. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. p. 1-16.
- BONEMBERGER, A. M. O. *et al.* Trabalhar pra quê? Os sentidos do trabalho para os bancários. *In: EnGPR*, 5., 2015, Salvador. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. p. 1-15.
- CAEIRO, M.; CARVALHO-NETO, A.; GUIMARÃES, L. V. M. Para além do sofrimento: os sentidos do trabalho para os profissionais invisíveis. *In: EnEO*, 9., 2016, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. p.1-10.
- CAMPOS, M.; SARAIVA, L. A. S. Representações sociais e sentidos do trabalho: análise do percurso da demissão à recontração de um grupo de trabalhadores. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p.1-16.
- CANHOLI JUNIOR, C. *et al.* Sentidos do trabalho para trabalhadores do saneamento básico. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. p. 1-17.
- COSTA, S. D. M. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020, Evento on-line. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. p. 1-17.
- COSTA, S. D. M.; MARQUES, E. M. I.; FERREIRA, A. C. C. Entre sentidos do trabalho, prazer e sofrimento: um estudo baseado na perspectiva de jovens trabalhadores-estudantes. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 64-85, 2020.
- FERRAZ, D. L. S.; FERNANDES, P. C. M. Desvendando os “sentidos do trabalho”: limites, potencialidades e agenda de pesquisa. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2019. p. 1-15.
- FERRAZ, D. L. S.; FERNANDES, P. C. M. Desvendando os sentidos do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 165-184, 2020.
- HOFFMANN, C. D.; PEREIRA, L. Z. Os sentidos do trabalho na percepção de profissionais aposentados do setor bancário. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2017. p.1-17.
- IRIGARAY, H. A. R. *et al.* Vínculos profissionais e sentido do trabalho: uma pesquisa com professores do ensino superior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p.1-27, 2019.
- ITUASSU, C. T. *et al.* Os Sentidos do trabalho para administradores da geração Y. *In: EnEO*, 9., 2016, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. p.1-16.
- MENEZES, L. M.; NEPOMUCENO, L. H.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. Os sentidos do trabalho para um grupo de professores de uma universidade pública: a dialética prazer-sofrimento em tempos de flexibilidade. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-17.
- MORIN, E. M. Le sens du travail pour des questionnaires francophones. **Revue Psychologie du Travail et des Organisations**, v. 3, n. 2/3, p. 26-45, 1997.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- NASCIMENTO, T. A. C.; ROCHA-DE-O-LIVEIRA, S. Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p.1-16.
- NEVES, D. R. *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, p. 318-330, 2018.

- OLIVEIRA, K. S. A.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. L. Apreensão das zonas de sentido da atividade de trabalho da diarista. **Revista de Psicologia da UFC**, v. 9, n. 2, p. 127-136, 2018.
- ONO, M.; BINDER, M. P. Os sentidos do trabalho: estudo com profissionais de TI que atuam por projetos na grande São Paulo. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17.
- PASSOS, J. C.; FREITAS, M. F. Sobre os sentidos do trabalho para “docentes móveis”: um estudo com professores de administração. *In: EnGPR*, 5., 2015, Salvador. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. p. 1-16.
- PATRICKSON, M. G. Book Reviews: The Meaning of Working, MOW International Research Team, Academic Press, 1987. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 26, n. 2, p. 103-103, 1988.
- PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. Sentidos do trabalho para servidores universitários afastados por estresse. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020, Evento on-line. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. p. 1-17.
- PRADO, K.; SANT’ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Múltiplos sentidos do trabalho no setor de enfermagem. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020, Evento on-line. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. p. 1-16.
- QUEVEDO-SILVA, F. *et al.* Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.
- QUINTANILLA, S. A. R Introduction: the meaning of work. **European Work and Organizational Psychologist**, v. 1, n. 2-3, p. 81-89, 1991.
- RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A. Em busca da substantivação do conceito de sentidos do trabalho: um estudo com profissionais de enfermagem. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. p. 1-17.
- RODRIGUES, A. L. *et al.* Meaning of work: challenges for the xxi century. **Revista de Administração da Mackenzie**, v.19, p.1-8, 2018.
- RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 192-208, 2016.
- ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n. 4, p. 332-345, 16 mar. 2015.
- ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in Organizational Behavior**, v. 30, p. 91-127, 2010.
- SILVA, C. L. O.; SARAIVA, L. A. S. Os sentidos do trabalho na (e com a) prisão: uma discussão sobre subjetividades, lugares e simbolismos. *In: EnGPR*, 5., 2015, Salvador. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. p. 1-15.
- SILVA, K. A. T.; CAPPELLE, M. C. A. Sentidos do trabalho apreendidos por meio de fatos marcantes na trajetória de mulheres prostitutas. *In: EnEO*, 8., 2014, Gramado. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1-16.
- 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.
- SPINELLI-DE-SÁ, J. G. Os sentidos do trabalho para mulheres atuantes na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020, Evento on-line. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. p. 1-16.
- VILLAS-BOAS, A. A.; MORIN, E. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance**, v. 23, n. 3, p. 272-292, 2016.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i3.p171-190.2021

## ARTIGOS

### PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E GERAÇÃO DE RENDA NO CONTEXTO DA AGRICULTURA FAMILIAR

### INVESTMENT PRACTICES AND INCOME GENERATION IN THE CONTEXT OF FAMILY FARM

#### RESUMO

A pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias de investimentos e geração de renda dos agricultores familiares no município de Irati-PR. Os objetivos específicos foram: caracterizar o perfil do agricultor familiar e de sua propriedade, elencar as estratégias de geração de renda dos agricultores familiares e descrever as escolhas de investimentos dos agricultores familiares. Realizou-se um survey com aplicação de 50 questionários fechados para produtores rurais. Os resultados demonstram que a forma de obtenção de renda das propriedades de agricultura familiar concentra-se na produção do tabaco, sendo esta uma das três fontes principais para 74% dos respondentes. Além disso, a produção de soja, milho e feijão são recorrentes. Os produtores rurais realizaram investimentos nos últimos 10 anos principalmente voltados à aquisição de maquinários agrícolas, aquisição de terras e construção de edificações para depósitos. Os produtores utilizam, sobretudo, recursos do PRONAF, este considerado a fonte mais importante de financiamento.

**Palavras-chave:** agricultura familiar; renda; investimento.

#### ABSTRACT

The research aimed to identify the investment and income generation strategies of family farmers in the municipality of Irati-PR. The specific objectives were: to characterize the profile of the family farmer and his property, to list the income generation strategies of family farmers, and describe the investment choices of family farmers. A survey was carried out with the application of 50 closed questionnaires to rural producers. The results show that the way in which family farming properties obtain income is concentrated on tobacco production, which is one of the three main sources for 74% of respondents. In addition, the production

**Alessandra Maria Stepka Zaiac**  
alessandrastepka@hotmail.com  
*Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste. Irati - PR - BR.*

**Mauricio João Atamanczuk**  
mauricioata@yahoo.com.br  
*Doutor em Administração pela Universidade Positivo. Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste. Irati - PR - BR.*

**Antônio João Hocayen-da-Silva**  
hocayen@yahoo.com.br  
*Doutor em Administração. Professor do Curso de Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste. Irati - PR - BR.*

of soy, corn, and beans is recurrent. The rural producers have made investments in the last 10 years mainly aimed at the acquisition of agricultural machinery, land acquisition, and construction of warehouses buildings. The producers mainly use resources from PRONAF, which is considered the most important source of financing.

**Keywords:** family farming; income; investment.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto rural brasileiro, a agricultura familiar desempenha um importante papel, contribuindo tanto para a economia, em regiões onde há grande concentração de produtores com tais características, bem como exercendo sua influência social para a permanência das famílias no campo e a garantia de sua subsistência (MATTEI, 2014; GRAEUB *et al.*, 2016; HENNERICH *et al.*, 2021).

A agricultura familiar apresenta como características principais o emprego predominante da mão de obra familiar e o tamanho da propriedade, pois é desenvolvida em pequenas propriedades rurais. A produção para consumo e a sua diversificação também são características presentes (TOADER; ROMAN, 2015; MIRANDA; GOMES, 2016; GUANZIROLI; VINCHON, 2019).

A Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, trata da definição de agricultura familiar e apresenta a preocupação do Estado em direcionar recursos, por meio de políticas públicas, para esses produtores. Entre as principais políticas públicas, está o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que foi iniciado em 1996 e representa um importante instrumento de apoio aos agricultores familiares, permitindo sua permanência no campo e, inclusive, contribuindo para a preservação do meio ambiente (MATTEI, 2014).

Políticas como estas são necessárias para superação dos diversos desafios apresentados neste contexto. Destaca-se, por exemplo, a dificuldade

de comercialização dos produtos oriundos da agricultura familiar. Conforme Santos e Mitja (2012), essa dificuldade é um dos principais desestímulos. Programas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que estão vinculados ao PRONAF, constituem instrumentos importantes empregados pelo poder público para respaldar as atividades desta parcela da população do campo (MIRANDA; GOMES, 2016).

Além dos incentivos governamentais, faz-se necessário compreender as estratégias de produção e comercialização dos produtores rurais. Estudos demonstram que a diversificação ou a escolha de produção estão associadas às possibilidades apresentadas pelos canais de comercialização, sejam de intermediários, sejam de políticas públicas. As decisões de investimento e a busca por alternativas de renda consideram a disponibilidade de crédito e de assistência técnica bem como as condições de escolarização e o tamanho da propriedade desses produtores. Características estas observadas em diferentes contextos regionais e temporais dos estudos apresentados (VOGT; SOUZA, 2009; BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017; DORREGÃO; SALVARO; ESTEVAM, 2019; MODENESE; SANT'ANA, 2019).

Observa-se que a agricultura familiar exerce papel importante no meio rural; porém, apresenta inúmeros desafios relativos à renda, à capacidade produtiva, à permanência no campo e à sustentabilidade (SANTOS; MITJA, 2012; MIRANDA; GOMES, 2016; OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2021). Com base no exposto, a presente pesquisa pretendeu identificar as estratégias de investimentos e a geração de renda dos agricultores familiares no município de Irati-PR. Os objetivos específicos apresentados foram: caracterizar o perfil do agricultor familiar e de sua propriedade; elencar as estratégias de geração de renda dos agricultores familiares e descrever as escolhas de investimentos dos agricultores familiares. Como campo de estudos, escolheu-se o município de Irati-PR.

Além desta introdução, o presente artigo apresenta, na revisão de literatura, estudos sobre a geração de renda e os investimentos na



agricultura familiar, descreve os procedimentos metodológicos na seção metodologia, apresenta e discute os resultados na seção resultados e debate as implicações deste estudo com sugestões de pesquisas futuras nas considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A agricultura familiar é instigante quanto ao processo de geração de renda. A produção é possível; porém, os processos de armazenagem e escoamento da produção, principalmente quando associados a volumes baixos, tornam-se desafiadores para os agricultores (CRUZ; ASSIS, 2019).

Para ser considerado agricultor familiar, o produtor rural deve atender a determinadas características estabelecidas pela Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, que trata da definição de agricultura familiar, entre as quais se destaca o tamanho da propriedade que pode estar associado ao volume de produção. Segundo a lei, o agricultor familiar deve: a) não deter propriedade maior que quatro módulos fiscais; b) utilizar, predominantemente, a mão de obra familiar nas atividades do empreendimento; c) ter um percentual mínimo de renda gerada a partir do empreendimento familiar; d) dirigir seu estabelecimento com sua família. A definição de tais características nesta lei proporciona uma oportunidade de desenvolvimento de políticas públicas específicas para essa parcela da população rural (BRASIL, 2006).

Nesse contexto, o PRONAF constitui-se como um dos principais instrumentos de política pública voltada à agricultura familiar e proporciona elevação de renda, fortalecimento da capacidade produtiva e estímulo à produção local em pequena escala (MIRANDA; GOMES, 2016).

O PAA, vinculado ao PRONAF, foi estudado por Vogt e Souza (2009). Os autores identificaram que agricultores familiares, sem a existência de programas como estes, ficam restritos à comercialização com intermediários e cooperativas. Tais programas proporcionam melhores condições de comercialização e podem oportunizar aumento de renda para os produtores rurais.

Modenese e Sant'Ana (2019) estudaram as questões da geração de renda a partir do PAA na região de Mirandópolis (SP) e identificaram que o PAA, como política pública, contribui para a diversificação da produção agrícola em propriedades de agricultura familiar. Destaca-se pela alteração do canal de comercialização que os produtores adotam, evitando, assim, a comercialização por intermediários. Anteriormente, esses produtores apresentavam predomínio da produção leiteira. A diversificação da propriedade somente ocorreu com incentivo de uma política pública.

A diversificação produtiva é característica da sustentabilidade econômica no meio rural. Porém, é possível observar que há atividades que, de alguma forma, proporcionam segurança aos agricultores familiares. Dorregão, Salvaro e Estevam (2019) explicam que a produção leiteira, por exemplo, proporciona mudanças significativas nas propriedades rurais, proporcionando melhores condições de sobrevivência.

Mesmo com políticas públicas de incentivo à sustentabilidade econômica da pequena propriedade rural, indicadores geralmente não são elevados. O estudo de Damasceno, Khan e Lima (2011) demonstra que tanto agricultores beneficiários do PRONAF como os não beneficiários apresentam baixo nível de sustentabilidade em suas propriedades. Além da ineficácia quanto ao atendimento dos pilares social e ambiental, o pilar econômico da sustentabilidade também é comprometido.

O poder de barganha e as condições de produção que não permitem ganho em escala são restrições importantes para o aumento da renda na agricultura familiar. Esses mesmos elementos são citados em Santos, Schmitd e Mithöfer (2020). Porém, aparece como ponto favorável à agricultura familiar a flexibilidade produtiva e o melhor uso dos recursos, considerando uma economia de escala micro, como apresentado por Forero-Álvarez (2013), que pode explicar a rentabilidade das propriedades familiares de modo a manter a subsistência dos produtores rurais.

Cruz e Assis (2019) estabeleceram a comparação entre associação, cooperativa e grupos informais como formas de organização

para melhorar as condições de comercialização. Observaram que menor formalização pode trazer dificuldades de certificação, mas, ao mesmo tempo, pode proporcionar facilidade de participação em programas como o PNAE e, desse modo, proporcionar geração de renda. Segundo Elias *et al.* (2019), o PNAE constitui uma importante fonte de renda na agricultura familiar. Mas ressalva que essas políticas precisam ser adaptadas aos contextos locais e à pulverização das propriedades para proporcionar uma distribuição equitativa dos recursos.

Guanziroli e Vinchon (2019) identificaram que assistência técnica, participação em cooperativas e escolaridade podem contribuir para geração de renda na agricultura familiar. O acesso ao crédito, por exemplo, é um elemento impulsionador de investimentos, seja ele de origem na iniciativa privada, seja de políticas públicas. Além disso, esses fatores podem direcionar políticas públicas que contribuam para o desenvolvimento do agricultor familiar.

Bezerra e Schlindwein (2017) buscaram compreender as principais formas de obtenção de renda dos agricultores familiares em Dourados-MS. A partir de um levantamento feito com 182 produtores rurais, concluíram que as complementações de renda externa à atividade da propriedade rural são um importante complemento de renda às famílias. O estudo demonstrou que a diversificação da produção é recorrente; porém, há forte participação de milho e soja (commodities) entre os itens produzidos. Esses itens podem ser diferentes de acordo com o contexto econômico da região de localização da propriedade do agricultor familiar.

Ainda citando o estudo de Bezerra e Schlindwein (2017), podem ser compreendidos os canais de comercialização escolhidos. Entre os mais citados, está à venda para armazéns/ce-realistas, possivelmente vinculados à produção de commodities, a venda direta ao consumidor e PAA, estes dois últimos com maior propensão de estar relacionados com os produtos provenientes da diversificação produtiva.

Conforme Gaspari e Khatounian (2016), a estrutura das propriedades rurais de agricul-

tura familiar estão associadas às características das famílias e às estratégias adotadas por estas para inserção no mercado. Assim, determinam-se as escolhas de investimentos, a forma de geração de renda e a exposição ao risco. Observa-se diferença de valor agregado entre as escolhas dos itens produzidos que podem estar associados à produção para venda local ou associados à produção para vendas de agroindústrias da cana-de-açúcar, leite e frango. A produção de hortaliças, por exemplo, exige infraestrutura menor e investimento menor do que a produção voltada às agroindústrias.

A interferência do tipo de produção na composição da renda é estudada, também, por Ryś-Jurek (2018). Para a autora, o tipo de produção é determinante, principalmente, em propriedades familiares maiores. Para as propriedades menores, a renda é influenciada pelo seu tamanho, ou seja, a disponibilidade de espaço para a atividade agropecuária.

Em relação à assistência técnica Rocha Junior *et al.* (2019), demonstram, estatisticamente, um acréscimo de renda da agricultura familiar quando esta ocorre. Os programas públicos voltados à assistência técnica e à extensão rural são importantes. Contudo, a assistência técnica, muitas vezes, é desigual em relação ao tamanho da propriedade e ao nível educacional dos produtores rurais.

Do ponto de vista social, a permanência dos jovens no meio rural perpassa, também, para uma parcela expressiva da população rural, pelas possibilidades oferecidas pela agricultura familiar. Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2021) debateram as questões que interferem nesta situação. Expõem que a permanência é influenciada pela perspectiva de geração de renda, possibilidade de expansão da produção e planejamento de gestão da propriedade em conjunto entre pais e filhos. Os incentivos de políticas públicas voltadas à agricultura familiar favorecem a permanência do jovem no meio rural.

Em contexto semelhante, Hennerich *et al.* (2021) apresentaram o problema da sucessão familiar como elemento da permanência no campo. Este se associa a uma questão de gê-

nero, destacando a diferente percepção quanto aos filhos do sexo masculino e feminino, revelando, também, aspectos sociais que devem ser debatidos no meio rural.

Diante dos estudos apresentados, é possível perceber características da agricultura familiar, além do enquadramento legal conforme Lei 11.326, de 24 de julho de 2006. Essas características são determinantes para a escolha da forma de produção e obtenção de renda, mas, em certa medida, estão vinculadas a contextos regionais e temporais específicos.

### 3 METODOLOGIA

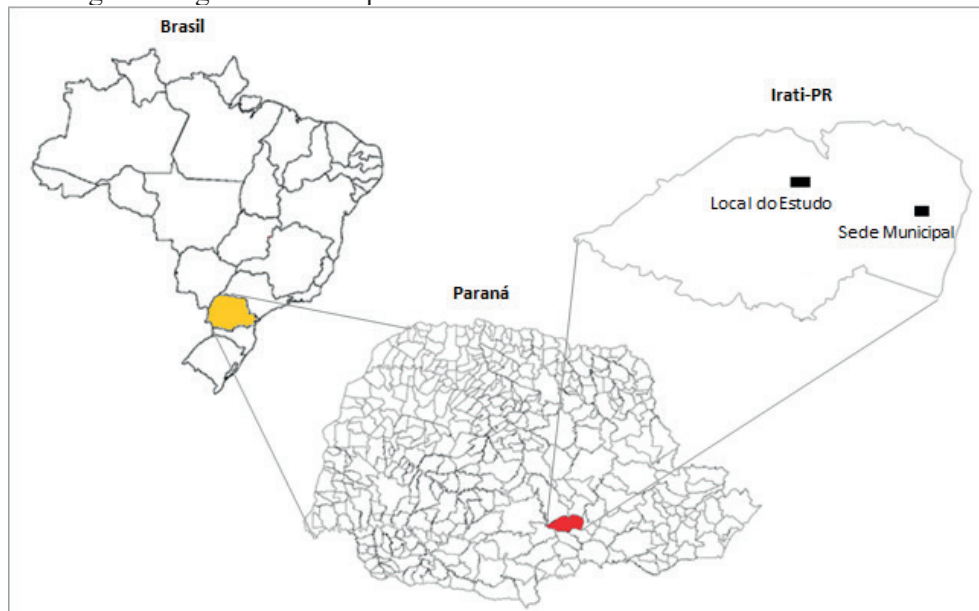
Esta pesquisa classifica-se como estudo de campo, abordado a partir de um levantamento ou survey. Quanto à sua natureza, classifica-se como quantitativa; quanto aos níveis, como descritiva (FREITAS *et al.*, 2000; LAKATOS; MARCONI, 2003; GIL, 2009).

Para a seleção dos respondentes, empregou-se a amostra não probabilística, conforme definida por Richardson (2010). A escolha dos respondentes considerou a acessibilidade e a adesão dos respondentes e o atendimento dos critérios estabelecidos pela Lei 11.326, de 24 de julho de

2006. O campo de realização da pesquisa foi o município de Irati-PR que está localizado na região Centro-Sul do Paraná, com uma área territorial de 999,517 km<sup>2</sup>, e uma população estimada, no ano de 2021, de 61.439 pessoas (IBGE, 2021). Considerando a proporção identificada no censo realizado pelo IBGE em 2010 (IBGE, 2021), a população rural é de 20,1%. Segundo dados do censo agropecuário, o município possui 2.394 estabelecimentos rurais (IBGE, 2017). Ainda se destaca que o Produto Interno Bruto (PIB) do município é de R\$ 1.827.564.000,00. Desse valor, 16,1% correspondem ao PIB agropecuário. Para efeitos de comparação, o PIB agropecuário do Paraná corresponde a 8,3% do total, demonstrando a relevância das atividades agropecuárias para o município onde se desenvolveu o estudo (IPARDES, 2021).

Em função da acessibilidade para a realização da pesquisa, os produtores rurais são, em sua maioria, residentes no distrito de Gonçalves Junior (localidades rurais de Campina de Gonçalves Junior, Linha C, Faxinal do Rio do Couro e Volta Grande) na região a oeste do município. Destaca-se que o município possui outros três distritos. A localização da região geográfica de pesquisa pode ser observada na figura 1.

Figura 1 - Região Geográfica da Pesquisa



Fonte: os autores (2021).

A amostra é composta por 50 produtores rurais, os quais retornaram questionários considerados válidos devido ao enquadramento do produtor rural como agricultor familiar. Considerando que a amostra é composta por conveniência, essa apresenta limitações quanto à generalização dos resultados (RICHARDSON, 2010).

Como forma de abordagem, a pesquisa utilizou o survey ou levantamento a partir da aplicação de questionário composto por questões fechadas (FREITAS *et al.*, 2000; LAKATOS; MARCONI, 2003). Foram formulados três conjuntos de questões que abordam: perfil do respondente e da propriedade rural; estratégias de obtenção de renda e estratégias de investimentos em relação à origem e à aplicação dos recursos. Como fonte inicial para a elaboração do questionário, consideraram-se os estudos de Damasceno, Khan e Lima (2011), Rocha Junior *et al.* (2014) Gaspari e Khatounian (2016), Bezerra e Schlindwein (2017) e Modene e Sant'ana (2019). O questionário passou pela validade a partir da leitura de um professor de metodologia da pesquisa que considerou sua coerência com os objetivos da investigação, a adequação da temática e os assuntos abordados. A íntegra do questionário pode ser visualizada no apêndice A.

O questionário foi aplicado no período entre 27 de maio 2019 e 9 de julho de 2019, sendo aplicado, presencialmente, aos produtores rurais por meio de formulário impressos contendo as questões.

Para a análise, aplicou-se estatística descritiva com o uso de média, frequência e proporção. Os dados foram apresentados em gráficos, tabelas ou de forma descritiva no texto das análises.

## 4 RESULTADOS

A análise dos dados está dividida em três seções. A primeira apresenta a identificação do perfil dos respondentes e das propriedades; a segunda aponta a análise das estratégias de rendas, e a terceira retrata a análise das decisões de investimentos do público investigado.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A primeira variável analisada para caracterizar os participantes da pesquisa é o sexo. Constatou-se que 90% são do sexo masculino, e 10% do sexo feminino. Em relação ao estado civil dos agricultores familiares interrogados, têm-se que 88% são casados, 10% solteiros e 2% são viúvos. A média identificada é 45,6 anos, e a menor idade identificada foi 21 anos e a maior 68 anos.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, constatou-se que 15 respondentes (32%) possuem Ensino Fundamental incompleto, 23 respondentes (46%) possuem até o Ensino Fundamental completo, 10 respondentes (20%) cursaram o Ensino Médio e apenas um respondente (2%) cursou Ensino Superior. Os dados demonstram a baixa escolaridade dos produtores rurais. Esta é uma característica observada nos estudos sobre agricultura familiar, que interfere nas decisões e até na busca por alternativas de melhoria para a propriedade rural (GASPARI; KHAUTONIAN, 2016; MODENSE; SANT'ANA, 2019; GUANZIROLI; VINCHON, 2019; ROCHA JUNIOR *et al.*, 2019; OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2021).

Em relação às propriedades dos agricultores, no que tange a seu tamanho, obteve-se que a média das extensões é de 14,53 hectares, visto que há uma variação entre 0,72 hectares e 48,4 hectares. O tamanho médio da propriedade é, expressivamente, menor do que o tamanho máximo considerado para a região para classificação como agricultor familiar que é de 64 hectares. A inferioridade do tamanho da propriedade reduz o recebimento de assistência técnica de programas públicos de apoio à agricultura (ROCHA JUNIOR *et al.*, 2019) e reduz a renda da propriedade (RYŚ-JUREK; 2018; GUANZIROLI; VINCHON, 2019).

Referente ao número de pessoas que residem nas delimitações das propriedades, obteve-se uma variação entre duas e sete pessoas. As frequências mais recorrentes são de quatro pessoas (34% dos respondentes), três pessoas

(30%) e duas pessoas (24%). Ainda se observa que 10% dos casos indicam que cinco pessoas residem na propriedade, e 2% destes indicam que sete pessoas residem na propriedade.

Investigou-se, também, o número de pessoas economicamente ativas das famílias dos agricultores. Constatou-se que 66% das famílias de agricultores familiares possuem duas pessoas economicamente ativas. A segunda maior ocorrência é de três pessoas representando a proporção de 20% dos respondentes.

Também se analisou o número de pessoas que trabalham, exclusivamente, na propriedade. Constatou-se que 62% dos produtores possuem duas pessoas na família que dedicam esforços, unicamente, às atividades desempenhadas na propriedade, sendo a frequência mais recorrente. Foram citados ainda três pessoas em 18% das propriedades, uma delas em 12% dos casos e quatro ou cinco pessoas em 8% deles. Esses resultados se aproximam do apresentado por Santos, Schmitd e Mithöfer (2020) que identificaram em média de 3,1 trabalhadores da família na propriedade.

Por meio da análise conjunta dos dados, observa-se que os agricultores familiares que participaram da pesquisa são, predominantemente, do sexo masculino, com faixa etária entre 41 e 60 anos e com escolaridade igual ou inferior ao ensino fundamental completo. O tamanho médio das propriedades é de 14,53 hectares e com frequ-

ência maior de ocorrência de 3 ou 4 pessoas residindo e com 2 pessoas economicamente ativas.

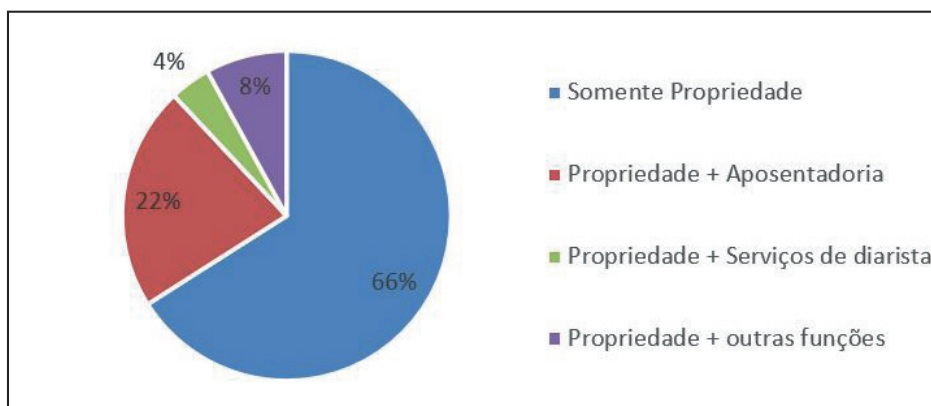
Essas características alinham-se a outros estudos sobre agricultura familiar e demonstram as dificuldades para a obtenção de melhorias na propriedade bem como apoio à permanência no campo por meio da própria subsistência, conforme autores já citados. A dificuldade da permanência do jovem no campo, conforme caracterizado por Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2021), é associada a essas dificuldades, principalmente a de geração de renda e perspectiva de futuro para ele. Em um contexto de evolução do agronegócio brasileiro, é necessário apoio às populações que estão no contexto periférico do desenvolvimento econômico rural.

## 4.2 FONTES DE RENDA DOS AGRICULTORES FAMILIARES

Referente às fontes de renda, examinaram-se as principais fontes da propriedade, bem como as fontes de renda externa. Analisaram-se as destinações da produção, se há uma concentração ou diversificação da fonte de renda dos produtores rurais e analisaram-se os hábitos de emprego da renda para a utilização nos gastos com a propriedade.

Inicialmente, a fim de compreender como se caracteriza a fonte de renda dos 50 respondentes, o Gráfico 1 expressa a segmentação da forma de obtenção da renda.

Gráfico 1 – Fonte de Renda



Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).



Pode-se observar que 66% das famílias obtêm renda, exclusivamente, da propriedade; assim, para a parcela restante (34%), há algum tipo de renda externa que não de origem da própria propriedade.

Para compreender as principais fontes de renda da propriedade, os dados obtidos na pesquisa foram dispostos na tabela 1, a qual retrata a porcentagem de produtores da amostra observada, que consideram a mesma atividade como fonte principal de proveniência de renda, ou ainda, como a segunda ou terceira fonte de renda.

Tabela 1 - Principais fontes de renda da propriedade

Fonte de Renda	Produtores que consideram uma das 3 principais rendas	%	Ordenamento da Fonte de Renda					
			Principal Fonte de Renda	%	Segunda Fonte de Renda	%	Terceira Fonte de Renda	%
Fumo	37	74%	27	54%	8	16%	2	4%
Feijão	22	44%	1	2%	12	24%	9	18%
Milho	20	40%	5	10%	11	22%	4	8%
Soja	16	32%	13	26%	1	2%	2	4%
Leitaria	6	12%	2	4%	2	4%	2	4%
Aluguel de terrenos	6	12%	0	0%	2	4%	4	8%
Erva	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%
Verduras	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%
Suínos	1	2%	0	0%	1	2%	0	0%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Observa-se que a produção de tabaco é a atividade principal para 54% dos participantes da pesquisa e ainda se apresenta como segunda renda para 16% e terceira renda para 4%; ou seja, a produção de tabaco está entre as três principais rendas da propriedade para 74% dos produtores entrevistados. Conforme explicado por Vargas e Oliveira (2012) e Riquinho e Hennington (2014), há movimentos de criação de alternativas para a produção do tabaco, pois este é caracterizado pelo domínio da indústria tabagista que controla a produção, com desenvolvimento da atividade de seu cultivo em pequenas propriedades rurais. Além do aspecto de social, é identificada como de risco à saúde dos trabalhadores pelo uso de defensivos agrícolas. A criação de alternativas depende de políticas públicas que considerem programas amplos de desenvolvimento rural, principalmente em regiões com alta dependência dessa atividade econômica, como a região estudada.

Em relação à produção de soja, o produto também teve um destaque entre as demais origens de renda, visto que é considerado como a principal fonte para 26% dos entrevistados. Contudo, se considerarmos a participação entre as três principais fontes, a produção de soja está presente em 32% das propriedades, estando, assim, na quarta posição, atrás do cultivo de feijão, o qual representa 44% dos participantes, e também atrás da produção de milho (40% dos participantes). Apesar do reduzido tamanho das propriedades, também no estudo de Bezerra e Schindwein (2017), milho e soja estão entre os principais cultivos, demonstrando aderência a cultivos que têm maior retorno, considerando a escala produtiva, o que não se apresenta como característica dessas pequenas propriedades.

Verificaram-se, também, as destinações da produção, estas que estão associadas aos tipos de produtos (tabela 2).

Tabela 2 - Destinações da produção

Destinações da produção	Número de Produtores	% Entre os 50 Produtores
Intermediário	37	74%
Armazém/ Cerealista	29	58%
Venda direta ao consumidor	10	20%
Laticínio	5	10%
Frigorífico	1	2%
Cooperativas	0	0%
PAA (Programa de Aquisição de Alimentos)	0	0%
PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar)	0	0%
Outro	1	2%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Percebe-se que os intermediários são os que aparecem com mais frequência, e que eles estão relacionados com os produtores de tabaco. Ainda se observa que os 10% que realizam a destinação do produto ao laticínio são os produtores de leite.

As quatro principais fontes de renda da propriedade rural desta amostra são commodities. Estas, em sua maioria, são comercializadas com intermediários. Observa-se, entre os canais de comercialização, que nenhum dos produtores rurais assinalou as opções de PAA e PNAE, demonstrando a baixa presença das políticas públicas de incentivo à geração de renda. Esses programas de geração de renda, conforme demonstrado por Elias *et al.* (2019) e Modenese e Sant'Ana (2019), incentivam a diversificação. A ausência deles pode ser determinante para a escolha dos produtores rurais pelas commodities. Conforme Gaspari e Khautonian (2016), cujo estudo não citou as políticas públicas de geração de renda como os referidos programas PAA e PNAE, há um reconhecimento de que as atividades ligadas às agroindústrias são as mais rentáveis para os produtores rurais em relação a outras alternativas como a venda ao consumidor ou a intermediários.

Em relação à concentração ou diversificação da fonte de renda, obteve-se que 70% (35 respondentes) dos produtores rurais pos-

suem uma renda diversificada. Os demais, 30% (15 respondentes) possuem uma fonte de renda, predominantemente, concentrada. Nesta diversificação, há a presença marcante de commodities e, neste caso, também associada aos armazéns e cerealistas como principal canal de comercialização. Este resultado é semelhante a Bezerra e Schlindwein (2017). Ressalta-se que culturas como tabaco, soja e leite possuem a propensão da venda para empresas que controlam a cadeia produtiva regional, gerando dependência dos agricultores destas.

A partir desta consideração de diversificação e concentração da produção, buscou-se identificar os produtos predominantes. Na análise a partir do cultivo de tabaco, que é considerada a fonte de renda mais recorrente entre os agricultores familiares, observa-se que, para aqueles que concentram a renda em um único produto, 67% dos respondentes detêm o cultivo do tabaco como principal fonte de renda. Para os que não concentram a fonte de renda em um único produto, o tabaco como principal fonte corresponde a 49% dos respondentes. Nesse grupo de produtores de tabaco, a soja tem participação de 31%, e esta parcela é maior em relação aos dados dos que possuem a fonte de renda concentrada. A tabela 3 apresenta um resumo desses elementos.

Tabela 3 – Análise da principal fonte de renda

Principal Fonte de Receita	Renda Concentrada		Renda Diversificada	
	Produtores	Percentual	Produtores	Percentual
Fumo	10	67%	17	49%
Soja	2	13%	11	31%
Milho	2	13%	3	9%
Erva-mate	1	7%	0	0%
Leitaria	0	0%	2	6%
Feijão	0	0%	1	3%
Verduras	0	0%	1	3%
Aluguel de terrenos	0	0%	0	0%
Suínos	0	0%	0	0%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Observa-se que é menos frequente, porém somente soja, milho e erva-mate têm propriedades que utilizam esta última como única fonte de renda, além dos dados já apresentados sobre o tabaco. Para as propriedades com milho e erva-mate os agricultores possuem renda externa à propriedade. Os produtores de soja, possuem propriedade com tamanho igual ou superior a 19 hectares que classifica entre os 30% das maiores propriedades da amostra.

Examinou-se, ainda, os destinos da renda para utilização nos gastos com a propriedade. Os dados estão apresentados na tabela 4. Tabela 4 - Destinação da renda

Destinação da renda	Produtores	Percentual em relação aos 50 respondentes
Guardar/usar parte dos recursos para aplicar na compra de insumos para a nova safra/ novo lote	33	66%
Guardar/usar parte dos recursos para ampliação da estrutura da propriedade ou compra de equipamentos agrícolas	19	38%
Guardar recursos apenas para consumo familiar	12	24%
Não guardar os recursos	0	0%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Quanto à destinação de renda, constatou-se que 66% dos produtores guardam/ utilizam parte dos recursos para aplicar na compra de insumos para a nova safra/novo lote, e nenhum produtor apontou que não realiza a reserva dos recursos. Os destinos da renda não foram observados em outros estudos, o que constitui um elemento importante para entender a dinâmica financeira das propriedades de agricultura familiar. A relação entre aplicação dos recursos e a obtenção de crédito para custeio deve ser mais bem explorada em estudos futuros. Uma vez que estão associadas ao risco e à autonomia (GASPARI; KHAUTONIAN, 2016) e da disponibilidade e acesso, já que, para Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2021), apenas 52% das propriedades enquadradas como familiares obtiveram financiamento para custeio em 2017.

A pesquisa constatou que a forma de obtenção de renda da propriedade pesquisada tem concentração na produção do tabaco, aparece como fonte de renda para 74% dos respondentes. Além disso, a produção de soja, milho e feijão são recorrentes. A maior parte da produção é comercializada com intermediários. Essas características, como já explicitado, demonstram uma participação da agricultura familiar na cadeia produtiva das agroindústrias e de intermediários que comercializam commodities atuantes na região.

### 4.3 DECISÕES DE INVESTIMENTOS DOS AGRICULTORES FAMILIARES

A pesquisa buscou também compreender as estratégias de investimentos dos agricultores familiares. As estratégias de investimentos, neste estudo, são compreendidas por meio das decisões tomadas pelos agricultores familiares quanto à decisão de origem do recurso a ser aplicado (como exemplo, próprio ou de fonte de financiamento externo) bem como em relação à escolha dos ativos de aplicação desses recursos (investimentos em maquinários, aquisição de terras etc.).

Inicialmente, verificaram-se os investimentos realizados nos últimos dez anos pelos produtores conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5 – Investimentos nos últimos 10 anos

Investimentos nos últimos 10 anos	Respondentes	Percentual
Sim, vários	10	20%
Sim, porém poucos	27	54%
Não houve	13	26%
TOTAL	50	100%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Referente aos dados coletados, percebeu-se que 54% dos produtores realizaram investimentos, porém poucos. Apenas, 20% realizaram vários, resultando em 26% de produtores que não investiram no período de tempo determinado.

Considerando os 37 agricultores familiares que afirmaram ter realizado investimentos, buscou-se entender o tipo de investimento realizado por eles. Os dados são descritos na tabela 6.

Tabela 6 – Tipo de Investimento

Tipo de Investimento	Respondentes	Percentual em relação aos 37 produtores
Aquisição de terras	10	27%
Aquisição de maquinário agrícola	36	97%
Aquisição de equipamentos para melhoria da produção pecuária	0	0%
Investimento em infraestrutura física (construções, barracões) para produção pecuária	1	3%
Investimento em infraestrutura de depósito	9	24%
Investimento em tecnologia de sementes	1	3%
Investimento em matriz animal	0	0%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Dessa forma, observa-se que 36 desses agricultores indicaram realizar a aquisição de maquinários agrícolas, e a aquisição de terras (27%) e investimento em infraestrutura de depósitos (24%) foram também opções que se destacaram entre as demais, por possuírem uma maior frequência de acontecimentos.

A aquisição de terras contribui para a expansão da produção e permanência dos filhos desses agricultores no campo (OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2021). A aquisição de terras aumenta a área produtiva. Segundo Ryś-Jurek (2018), em propriedades pequenas, o tamanho da área é determinante para a composição da renda. A medida em que há aumento do tamanho da propriedade, outros fatores, como fluxo de caixa e o tipo de produção assumem importância, não sendo mais determinante o tamanho da propriedade. A capacidade de investimentos em infraestrutura está relacionada ao tipo de produção praticado. Os agricultores que demandam atender às agroindústrias geralmente recorrem a financiamentos para atender à infraestrutura demandada.

Aqueles que focam na produção local têm menor exigência de investimentos e praticam o investimento por oportunidade, quando observam, por exemplo, juros baixos (GASPARI; KHATOUNIAN, 2016)

A aquisição de equipamentos está associada à busca pela facilitação da execução do trabalho (OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2021), o que demonstra ainda a obsolescência tecnológica da produção na agricultura familiar, diferentemente do que se observa em outros contextos de agronegócio brasileiro, ligado à produção em larga escala de commodities.

Apesar da ocorrência maior desses investimentos, eles ainda se apresentam como necessidades de investimentos pela amostra analisada, o que pode ser confirmado por meio dos dados apresentados na tabela 7.

Tabela 7 - Necessidade de investimentos

Necessidade de Investimentos	Respondentes	% em relação aos 50 respondentes
Não há necessidade	15	30%
Investimento para ampliação da propriedade (aquisição de terras)	20	40%
Investimentos em equipamentos agrícolas	22	44%
Investimentos em equipamentos para melhorar a produção pecuária	0	0%
Investimento em infraestrutura física (construções, barracões) para produção pecuária	2	4%
Investimento em infraestrutura de depósito	10	20%
Investimento em tecnologia de sementes	2	4%
Investimento em matriz animal	0	0%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Observa-se, como maior ocorrência, a necessidade de investimentos em equipamentos (44%) e aquisição de terras (40%). Investimentos em infraestrutura de depósito (20%) também são citados. Esses elementos podem demonstrar um déficit de infraestrutura e disponibilidade de terras para ampliação da produção.

Diferentemente desses resultados em outras regiões, podem ser observadas outras prioridades. A particularidade regional é importante na escolha dos investimentos. Nos municípios de Itaperuçu e Rio Branco do Sul, do Vale do Ribeira, também no estado do Paraná, em estudo realizado por Miranda e Gomes (2016), observa-se a predominância de investimentos na pecuária, como na aquisição de matrizes bovinas. Assim como referente à geração de renda, a decisão de investimentos também é relativa ao contexto e, por isso, merece atenção particular a cada região em que há agricultura familiar.

Interrogou-se sobre a fonte de financiamento utilizada para os investimentos realizados. Observou-se que 29 produtores realizaram algum tipo de financiamento com base em recursos de terceiros. Para o cálculo do percentual, considerou-se os 37 produtores que realizaram investimentos e calculou-se a proporção em relação ao total uma vez que os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa na questão.

Desse modo, oito produtores, ou seja 22% dos respondentes, realizaram investimentos com recursos próprios. Entre os recursos de terceiros, a principal fonte é o PRONAF, que corresponde a 43% (16 produtores). Também é empregado recursos de parcerias com empresas para pagamento após o ciclo agropecuário que corresponde a 11% dos respondentes (4 produtores). Ainda 32% (12 produtores) utilizam recursos oriundos de financiamentos bancários particulares.



Questionou-se sobre a fonte de financiamento que os produtores rurais consideraram mais adequada para realização de investimentos. Os dados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 - Fonte de financiamento Adequada

Fonte de financiamento Adequada	Respondentes	% em relação aos 50 respondentes
Recursos próprios	16	32%
Recursos das empresas parceiras (com pagamento após a safra ou entrega da produção por exemplo)	2	4%
Recursos de financiamento por meio de programas como o PRONAF	23	46%
Recursos de financiamento bancário particular	3	6%
Não fez investimentos nos últimos anos.	6	12%
TOTAL	50	100%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Percebeu-se, ao perguntar sobre a fonte de financiamento mais adequada, que predominam os recursos próprios e o PRONAF. Esses dados demonstram que os produtores rurais estão preocupados com taxas de juros e outras formas de despesas com o uso de capitais de terceiros, já que o PRONAF se apresenta como uma fonte de financiamento acessível (MIRANDA; GOMES, 2016).

Nesse ponto, a política pública considerada ausente no processo de comercialização com programas como PNAE e PAA é vista como presente e principal fonte de recurso para financiamento de investimentos. A destacada importância do PRONAF nos estudos sobre a agricultura familiar (MIRANDA; GOMES, 2016; OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2021) se faz presente neste aspecto de investimentos para a amostra estudada.

Sobre as dificuldades de quitar recursos de terceiros dos 29 produtores rurais que utilizaram algum tipo de recurso de terceiros (tabela 9), 28 responderam a essa questão, e destes, obteve-se que 82% não possuem dificuldades em realizar o pagamento em dia de suas obrigações.

Tabela 9 - Fonte de financiamento Adequada

Dificuldades para quitar recursos de terceiros	Respondentes	%
Não teve ou não está tendo dificuldade para efetuar o pagamento em dia.	23	82%
Teve pouca dificuldade, mas conseguiu negociar ou efetuar o pagamento em dia.	1	4%
Teve grandes dificuldades ou está tendo dificuldade para quitar sua dívida ou para renegociar.	4	14%
TOTAL	28	100%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Os dados apresentados demonstram que apenas 14% dos produtores tiveram muitas dificuldades para quitar as dívidas, e 82% dos produtores não apresentaram dificuldades.

Os resultados quanto à quitação das dívidas adquiridas demonstram a relação direta de planejamento da ação e da disponibilidade de políticas públicas de apoio à agricultura familiar. A

maioria dos investimentos é oriunda de recursos próprios ou de financiamento do PRONAF, ou seja, a juros baixos. Assim, a capacidade de pagamento do agricultor não é comprometida pelo custo do capital.

A análise geral permitiu levantar como ocorrem as decisões de investimentos, observando-se que, em sua maioria, realizaram investimentos. Esses investimentos foram, principalmente, em aquisição de maquinários agrícolas tendo como destaque, também, a aquisição de terras e construção de edificações para depósitos. Os investimentos realizados estão aliados com a necessidade de investimento identificada pelos agricultores. Os produtores utilizam, principalmente, recursos do PRONAF, o qual é considerada a fonte mais importante de financiamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias de investimentos e geração de renda dos agricultores familiares no município de Irati-PR. De forma específica, buscou caracterizar o perfil do agricultor familiar e de sua propriedade; elencar as estratégias de geração de renda dos agricultores familiares e descrever as escolhas de investimentos dos agricultores familiares.

Em relação ao perfil do agricultor familiar, observou-se que os respondentes da pesquisa são, predominantemente, do sexo masculino e com faixa etária de 41 a 60 anos. É importante destacar que o nível de escolaridade para a maioria dos respondentes é igual ou inferior ao ensino fundamental completo. A baixa escolaridade pode ser fator influente na forma de condução da propriedade, na busca por alternativas de renda, bem como na compreensão das possíveis fontes de recursos de terceiros para emprego dentro da propriedade.

As famílias da agricultura familiar pesquisadas possuem, com maior frequência, três ou quatro pessoas residindo, sendo duas pessoas economicamente ativas. Outro dado im-

portante é o tamanho médio das propriedades, que é de 14,53 hectares, ou seja, expressivamente inferior a 64 hectares, que se refere ao máximo permitido para enquadramento como agricultor familiar.

Em relação à obtenção de renda, constatou-se que há um predomínio do cultivo do tabaco. Para 74% dos respondentes, o tabaco está entre as três principais fontes de renda da propriedade. A região de localização do município analisado está entre as principais regiões do país para esse cultivo. Além disso, a produção de grãos (soja, milho e feijão) é recorrente. As alternativas recorrentes são rentáveis em grande escala de produção, o que não se apresenta como característica na agricultura familiar, devido ao tamanho da propriedade. A dificuldade de obtenção de economia de escala é apresentada como um dos desafios da agricultura familiar (SANTOS; SCHMITD; MITHÖFER, 2020). Cabe uma investigação sobre a rentabilidade dessas culturas em comparação com culturas alternativas, ou em comparação com aquelas associadas a agroindústrias que atuam na região como a fruticultura, bovinocultura de leite e suinocultura, por exemplo. As características de comercialização estão associadas à existência de canais de comercialização, o que deve ser debatido quando da formulação de políticas públicas para a região.

Constatou-se, ainda, que, nos últimos 10 anos, a maioria dos produtores rurais realizou investimentos, demonstrando interesse na evolução econômica da propriedade. Esses investimentos foram, principalmente, em aquisição de maquinários agrícolas, tendo como destaque também a aquisição de terras e a construção de edificações para depósitos. Os investimentos realizados estão aliados com a necessidade de investimento identificada pelos produtores. Os produtores utilizam, principalmente, recursos do PRONAF, o qual é considerado como a fonte mais importante de financiamento. Ressalta-se a importância de políticas públicas como o PRONAF para atender às necessidades da agricultura familiar.

A pesquisa permitiu compreender me-

lhor a forma de geração de receita e renda da agricultura familiar no município de Irati-PR. Desse modo, como sugestão de pesquisas futuras, destaca-se a necessidade de compreender alternativas de renda ao cultivo do tabaco bem como de entender a adequação da forma de realização dos investimentos com o retorno para as propriedades rurais. A agricultura familiar no Brasil tem importante papel na produção agropecuária e na geração de receita e manutenção das famílias no campo. Desse modo, os estudos nesta área permitem subsidiar políticas públicas que possam ser desenvolvidas para atender às necessidades desse segmento da população rural.

## REFERÊNCIAS

- BEZERRA, G. J.; SCHLINDWEIN, M. M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações** (Campos Grande), Campo Grande, v. 18, n. 1, p. 3-15, mar. 2017. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122017000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122017000100003&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 jul. 2018.
- BRASIL. **Lei 11.326 de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato\\_2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2004-2006/2006/lei/111326.htm). Acesso em: 21 jul. 2018.
- CRUZ, S. F.; ASSIS, T. R. P. Contribuições de três organizações para a comercialização da agricultura familiar no PNAE, no território sul litorâneo do Espírito Santo. **Interações** (Campos Grande) [online], v. 20, n. 3, p. 737-752, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122019000300737&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122019000300737&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 out. 2019.
- DAMASCENO, N. P.; KHAN, A. S.; LIMA, P. V. P. S. O impacto do Pronaf sobre a sustentabilidade da agricultura familiar, geração de emprego e renda no Estado do Ceará. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 129-156, mar. 2011. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032011000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032011000100006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 jul. 2018.
- DORREGÃO, V. V.; SALVARO, G. I. J.; ESTEVAM, D. O. Contribuições da atividade leiteira para o desenvolvimento rural e para a reprodução da agricultura familiar em um município do sul catarinense. **Interações**, v. 20, n. 3, p. 973- 985, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122019000300973&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122019000300973&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 out. 2019.
- ELIAS, L. P. *et al.* Impactos socioeconômicos do Programa Nacional de Alimentação Escolar na agricultura familiar de Santa Catarina. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 57, n. 2, p. 215-233, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032019000200215&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032019000200215&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 out. 2019.
- FORERO-ÁLVAREZ, J. The Economy of Family Farming Production. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, v. 10, n. 70, p. 27-45, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v10n70/v10n70a02.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2021.
- FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- GASPARI, L. C.; KHATOUNIAN, C. A. Características das Famílias, Estruturação da Produção e Estratégias de Comercialização em um Assentamento de Reforma Agrária. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 54, n. 2, p.

- 243-260, jun. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032016000200243&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032016000200243&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 23 maio 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAEUBA, B. E. *et al.* The State of Family Farms in the World. **World Development**, v. 87, p. 1-15, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X15001217>. Acesso em: 20 maio 2021.
- GUANZIROLI, C. E.; VINCHON, K. Agricultura familiar nas regiões serrana, norte e noroeste fluminense: determinantes do processo de geração de renda. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 57, n. 3, p. 353-367, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032019000300353&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032019000300353&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 set. 2019.
- HENNERICH, J. E. *et al.* Succession in family farming: gender and future perspectives. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p.1-11, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13594/12125>. Acesso em: 20 maio 2021.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/irati/panorama>. Acesso em: 30 out. 2021.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/irati/pesquisa/24/27745>. Acesso em: 30 out. 21.
- IPARDES - INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Perfil da região administrativa de Irati**. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=1067&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=1067&btOk=ok). Acesso em: 30 out. 2021.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTEI, L. O papel e a importância da Agricultura Familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. **Rev. Econ. NE**, Fortaleza, v. 45, suplemento especial, p. 83-91, out./dez. 2014. Disponível em: <https://ren.emnuvens.com.br/ren/article/view/500/396>. Acesso em: 11 ago. 2019.
- MIRANDA, D. L. R.; GOMES, B. M. A. Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar: trajetórias e desafios no Vale do Ribeira, Brasil. **Soc. nat.**, Uberlândia, v. 28, n. 3, p. 397-408, dez. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-45132016000300397&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-45132016000300397&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 23 maio 2021.
- MODENESE, V. S.; SANT'ANA, A. L. Diversificação produtiva e de comercialização de agricultores familiares assentados de Mirandópolis (SP): contribuições do Programa de Aquisição de Alimentos. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 636-655, dez. 2019. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032019000400636&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032019000400636&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 23 maio 2021.
- OLIVEIRA, M. F.; MENDES, L.; VASCONCELOS, A. C. H. Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 59, n. 2, e222727, 2021. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032021000200204&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032021000200204&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 23 maio 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIQUINHO, D. L.; HENNINGTON, É. A. Diversificação agrícola em localidade rural do Sul do Brasil: reflexões e alternativas de cumprimento da Convenção-Quadro para o controle do tabaco. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 24, n. 1, p. 183-207, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312014000100011>. Acesso em: 27 maio 2021.

ROCHA JUNIOR, A. B. *et al.* Análise dos determinantes da utilização de assistência técnica por agricultores familiares do Brasil em 2014. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 57, n.2, p. 181-197, jun. 2019. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032019000200181&lng=pt&nrn=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032019000200181&lng=pt&nrn=iso). Acesso em: 23 maio 2021.

RYŚ-JUREK, R. Family farm income and their production and economic determinants according to the economic size in the eu countries in 2004–2015. *In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “ECONOMIC SCIENCES FOR AGRIBUSINESS AND RURAL ECONOMY”*, 2018, Warsaw. **Anais [...]**. Warsaw, 7-8 June 2018. Disponível em: [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/ESARE\\_2018\\_n2\\_s21.pdf](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/ESARE_2018_n2_s21.pdf). Acesso em: 12 maio 2021.

SANTOS, A. M.; MITJA, D. Agricultura familiar e desenvolvimento local: os desafios para a sustentabilidade econômico-ecológica na comunidade de Palmares II, Parauapebas, PA. **Interações**, Campo Grande, v. 13, n. 1, p. 39-48, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/inter/v13n1/a03v13n1>. Acesso em: 1 ago. 2019.

SANTOS, L. P.; SCHMITD, C. M.; MITHÖFER, D. Family farming and agricultural cooperatives under the optics of the Trans-

action Cost Theory: an analysis on the production of fruits and vegetables in the Microregion of Toledo – Paraná State. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 1, p. 264-276, 2020. Disponível em: <https://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/view/5381/918>. Acesso em: 20 maio 2021.

TOADER, M.; ROMAN, G. V. Family Farming – Examples for Rural Communities Development. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, v. 6, p. 89-94, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez132.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S221078431500176X>. Acesso em: 20 abr. 2021.

VARGAS, M. A.; OLIVEIRA, B. F. Estratégias de diversificação em áreas de cultivo de tabaco no Vale do Rio Pardo: uma análise comparativa. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 1, p. 175-192, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032012000100010>. Acesso em: 27 maio 2021.

VOGT, S. P. C.; SOUZA, R. S. Mercados Institucionais Locais como instrumento de fortalecimento da agricultura familiar: uma análise do Programa de Aquisição de Alimentos na Região Celeiro – RS. *In: SOBER*, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/743.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.



## APÊNDICE A

### Questionário de pesquisa referente ao Projeto de Iniciação Científica desenvolvido no Programa PROIC da Universidade Estadual do Centro-Oeste - Unicentro

Convidamo-lo a participar da pesquisa que tem por objetivo identificar as estratégias de investimentos e geração de renda dos agricultores familiares no município de Irati-PR. Não há identificação e não haverá divulgação do nome dos respondentes. Em caso de aceite de participação, queira, por gentileza responder às questões a seguir.

#### 1. Propriedade e do Respondente:

- 1.1. Tamanho da Propriedade: \_\_\_\_\_
- 1.2. Número de pessoas que residem na propriedade: \_\_\_\_\_
- 1.3. Número de pessoas, economicamente, ativas que residem na propriedade: \_\_\_\_\_
- 1.4. Dos residentes, o número de pessoas que trabalham, exclusivamente, na propriedade: \_\_\_\_\_

2. Quando não é de origem da propriedade, os residentes obtêm renda de:

- aposentadoria/ pensionista
- trabalhos de diarista (prestação de serviço com pagamento por dia)
- Outro ganho. Qual? \_\_\_\_\_

3. Cite as principais fontes de geração de receita da propriedade em ordem da maior para a menor (produção, criação, aluguel, industrialização de produtos, etc):

4. Sobre o cultivo de produtos agrícolas, cite os principais produtos cultivados:

Produto	Área destinada

5. Sobre as atividades agropecuárias principais, cite a diversidade animal e a área destinada a essa atividade:

Animal	Área destinada

Sobre as atividades geradoras de receitas de produtos não agrícolas, cite as atividades e a área:

Atividade	Área destinada	Destinação
		<input type="checkbox"/> venda <input type="checkbox"/> consumo

7. Para quem vende a produção/criação (pode marcar mais de uma opção):

- 1.Cooperativas
- 2.Venda direta ao consumidor
- 3.PAA (Programa de Aquisição de Alimentos)
- 4;PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar)
- 5.Intermediário
- 6.Laticínio

- ( ) 7. Frigorífico  
( ) 8. Armazém/ Cerealista  
( ) 9. Outro. Qual? \_\_\_\_\_
8. Sobre a obtenção de renda, o produtor considera que obtém a renda:  
a) concentrada de um único produto ou fonte.  
b) diversificada de vários produtos ou fontes da propriedade.
9. Para as compras de insumos agropecuários para desenvolvimento de suas atividades, você usa (pode marcar mais de uma opção):  
a) recursos próprios  
b) financiamento por meio do PRONAF  
c) financiamento bancário particular  
d) compra de insumos no comércio local para pagamento após a safra  
e) compra de insumos diretamente das empresas que irão adquirir a produção  
f) não há necessidade de compra de insumos  
g) outro. \_\_\_\_\_ -
10. Referentes aos recursos da venda dos produtos oriundos da propriedade, o produtor costuma:  
a) não guardar os recursos.  
b) guardar/usar parte dos recursos para aplicar na compra de insumos para a nova safra/ novo lote.  
c) guardar/usar parte dos recursos para ampliação da estrutura da propriedade ou compra de equipamentos agrícolas.  
d) guardar recursos apenas para consumo familiar.
11. Sobre investimentos: houve investimentos na propriedade nos últimos dez anos?  
a) sim, vários  
b) sim, porém poucos  
c) não houve
12. Se houve investimentos, esses investimentos realizados são em (pode ser mais de uma opção):  
a) aquisição de terras  
b) aquisição de maquinário agrícola  
c) aquisição de equipamentos para melhoria da produção pecuária.  
d) investimento em infraestrutura física (construções, barracões) para produção pecuária.  
e) investimento em infraestrutura de depósito.  
f) investimento em tecnologia de sementes.  
g) investimento em matriz animal.
13. Os recursos utilizados para os investimentos realizados na propriedade nos últimos dez anos são originários de:  
( ) a. recursos próprios  
( ) b. recursos de terceiros  
( ) c. recursos das empresas parceiras (com pagamento após a safra ou entrega da produção por exemplo)  
( ) d. recursos de financiamento por meio de programas como o PRONAF  
( ) e. recursos de financiamento bancário particular  
( ) f. não fez investimentos nos últimos anos.
14. Em caso de utilização de recursos de terceiros, o produtor:  
a) não teve ou não está tendo dificuldade para efetuar o pagamento em dia.  
b) teve pouca dificuldade, mas conseguiu negociar ou efetuar o pagamento em dia.  
c) teve grandes dificuldades ou está tendo dificuldade para quitar sua dívida ou para renegociar.
15. Considerando a situação atual da propriedade, qual a principal necessidade de investimento que ela possui?  
a) não há necessidade  
b) investimento para ampliação da propriedade (aquisição de terras)  
c) investimentos em equipamentos agrícolas  
d) investimentos em equipamentos para melhorar a produção pecuária  
e) investimento em infraestrutura física (construções, barracões) para produção pecuária  
f) investimento em infraestrutura de depósito  
g) investimento em tecnologia de sementes  
h) investimento em matriz animal

16. Em sua opinião, que fonte de financiamento você considera a mais adequada?
- recursos próprios
  - recursos das empresas parceiras (com pagamento após a safra ou entrega da produção por exemplo)
  - recursos de financiamento por meio de programas como o PRONAF.
  - recursos de financiamento bancário particular.
  - não fez investimentos nos últimos anos.
17. Sexo do respondente:
- masculino  feminino
18. Idade: \_\_\_\_\_
19. Estado civil: \_\_\_\_\_
20. Grau de Escolaridade:
- a) Sem Escolaridade
  - b) Ensino Fundamental (1º grau) Incompleto
  - c) Ensino Fundamental (1º grau) Completo
  - d) Ensino Médio (2º grau) Incompleto
  - e) Ensino Médio (2º grau) Completo
  - f) Superior Incompleto
  - g) Superior Completo
  - h) Mestrado ou Doutorado

## AGRADECIMENTOS

A primeira autora agradece à Fundação Araucária e ao Programa de Iniciação Científica (PROIC) da UNICENTRO pela concessão de bolsa para a realização da pesquisa.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i3.p191-203.2021

## ARTIGOS

### INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN THINKING: MAPEAMENTO BIBLIOMÉTRICO SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA NAS BASES SCOPUS E WEB SCIENCE

### INNOVATION AND THE CONTRIBUTION OF DESIGN THINKING: BIBLIOMETRIC MAPPING ON ACADEMIC PRODUCTION IN SCOPUS AND WEB SCIENCE BASES

#### RESUMO

Começam a despontar, nas diversas áreas de conhecimento, diferentes tipos de inovação, oriundos de metodologias como Design Thinking, que desempenham um papel importante nas organizações, funcionando como facilitadoras na apresentação de novas soluções que possibilitam melhores resultados. Este artigo tem o objetivo de apresentar a relação entre Inovação e metodologias para o despertar criativo, alinhada ao Design Thinking, por meio da produção acadêmica no período de 2015 a 2020, utilizando a bibliometria. Para o alcance do objetivo deste estudo, utilizaram-se indicadores bibliométricos na análise e avaliação dos artigos nas bases de dados Scopus e Web of Science. Obtiveram-se, na base Scopus, 92 artigos e, na Web of Science, 83, no período de 2015 a 2020, mostrando um espaço para as pesquisas neste contexto. Destaca-se pela quantidade de artigos o ano de 2018. Observou-se, por fim, que este tema é de interesse de várias áreas de conhecimentos, apesar de a maior concentração ser nas áreas administração de negócios, engenharia, ciência da computação e ciências sociais, outras áreas também têm contribuído com artigos, caracterizando que este é um tema multidisciplinar.

**Palavras-chave:** design thinking; criatividade; processo de inovação.

#### ABSTRACT

Different types of innovations are beginning to emerge in different areas of knowledge, arising from methodologies such as Design Thinking, which plays an important role in organizations, working as facilitators in the presentation of new solutions that enable better results. This article aims to present the relationship between

**Elisângela de Menezes Aragão**  
**emaragaos@hotmail.com**  
*Doutoranda em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão - SE - BR.*

**Vania de Jesus**  
**vaniajesus2@gmail.com**  
*Doutoranda e Mestre do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão - SE - BR.*

**Ramon Santos Carvalho**  
**ramondabarra18@hotmail.com**  
*Doutor e Mestre do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão - SE - BR.*

**Mario Jorge Campos dos Santos**  
**mjkampos@gmail.com**  
*Doutorado em Recursos Florestais em Conservação de Ecossistemas Florestais. Professor associado da Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão - SE - BR.*

Innovation and methodologies for creative awakening, aligned to Design Thinking, through the academic production from 2015 to 2020, using bibliometrics. To achieve the objective of this study, bibliometric indicators were used in the analysis and evaluation of articles in the Scopus and Web of Science databases. In the Scopus database, 92 articles were obtained, and in the Web of Science 83, from 2015 to 2020, showing a space for research in this context. The year 2018 stands out for the number of articles. Finally, it was noted that this topic is of interest to several areas of knowledge, despite the highest concentration being in the areas of business administration, engineering, computer science, and social sciences, other areas have also contributed articles, characterizing that this is a multidisciplinary theme.

**Keywords:** design thinking; creativity; innovation process

## 1 INTRODUÇÃO

No início deste século, a inovação tornou-se um dos assuntos mais discutidos pelas organizações, sendo um dos fatores determinantes para o sucesso no mercado. Cada vez mais competitivo, o mercado promove uma busca por diferenciação, e as organizações precisam obter avanços na produtividade, em geral, decorrente de uma nova forma de fazer as coisas, na utilização eficiente e eficaz no uso dos recursos ou por processos completamente novos.

Buscar pela essência das coisas e ter ideias para melhorar e transformar o ambiente de negócio em um ecossistema inovador é um desafio global, de maneira que os produtos entregues hoje, rapidamente, estarão desatualizados, e equilibrar as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo é algo que deve ser pensado localmente, mas visando a uma atuação global.

Para alcançar um desempenho que atenda às incertezas do mercado, às quais novas práticas se fazem pertinentes, é essencial que o indivíduo, suas capacidades e competências

resultem em uma nova cultura de trabalho, voltada à cooperação e sinergia entre áreas multidisciplinares, destacando a criatividade e geração de inovações. Dentro das diversas técnicas utilizadas para o despertar criativo nas inovações, o *Design Thinking (DT)* surge, conforme explicam Bonini e Sbragia (2011), como um modelo de alto potencial para geração de resultados diferenciados nas organizações que buscam a liderança. É uma ferramenta de trabalho centrada no indivíduo, que estimula o desenvolvimento, o compartilhamento de ideias para chegar ao novo, a soluções criativas, impactando, positivamente, a organização com o propósito de transformar desafios em oportunidades e projeto inovadores.

A jornada da inovação no ambiente econômico atual requer um aprendizado sistêmico, que pode ser obtido em vários estágios práticos e por meio de experiências pessoais, pois todos os negócios têm como base a troca de informações e conhecimento entre pessoas, e cada uma delas traz consigo experiências e aprendizagens únicas. Assim, com o foco no ser humano, o DT é um método que auxilia pessoas, por meio de um processo colaborativo, a criar soluções criativas e inovadoras para desafios complexos da nossa sociedade.

Assim, para conhecer os estudos acadêmicos produzidos nesta área, a pesquisa optou por realizar um estudo bibliométrico com abordagem quantitativa e qualitativa, e tem como objetivo apresentar a relação entre inovação e metodologias para o despertar criativo, neste caso, por meio da ferramenta *Design Thinking* que atua como facilitadora na geração da inovação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

Inovar sugere introduzir novidade, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema investigado, transformando uma nova ideia em algo concreto (ALENCAR,



1996). Para Schumpeter (1984), a inovação é o motor principal do crescimento econômico, estimulando a dinâmica do ambiente competitivo global e estimulando as empresas a buscarem vantagens competitivas e diferenciação do mercado, para obter melhores resultados econômicos.

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2018, p. 20):

Uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo). As atividades de inovação incluem todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa que se destinam a resultar em uma inovação para a empresa.

A inovação pode-se apresentar de várias formas, seja no produto, marketing, processos, pessoas ou organizacional. Sendo assim, inovar é desenvolver a criatividade para implementação de um novo ou, significativamente, melhorado produto (bem ou serviço), processo de trabalho, ou prática de relacionamento entre pessoas, grupos e organizações.

As definições básicas de inovação de produto e de processo de negócio, segundo o Manual de Oslo (OECD, 2018, p. 20), são as seguintes:

Inovação de produto é um produto ou serviço novo ou aprimorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foram introduzidos no mercado. Inovação de processo de negócio é um processo de negócio novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que diferem significativamente dos processos de negócios anteriores e que foi colocado em uso pela empresa.

No entendimento de Sharif, Baark e Lau (2012), em uma economia globalizada e baseada no conhecimento, as organizações devem inovar continuamente. As empresas que inovam utilizam várias técnicas para inovar e expandir as fronteiras de seus processos de produção de conhecimento a fim de colaborar com organizações externas em busca de um processo de inovação contínuo. Em longo prazo, a inovação e geração de novas tecnologias são importantes para o desenvolvimento econômico, impulsionando o sucesso das organizações e sustentando vantagens competitivas.

O processo de inovação consiste em um caminho organizado para a resolução de problemas, partindo de operações sistemáticas, combinando conhecimento, habilidades e comportamento de um indivíduo (PÄRTTÖ; SARILUOMA, 2012; VERGANTI; ÖBERG, 2013). Compreende, também, um conjunto de atividades estruturadas e padronizadas que envolvem a identificação e análise de uma oportunidade, geração e seleção de ideias e conceito, até o lançamento no mercado (HACKLIN *et al.*, 2009; KOEN *et al.*, 2001).

Tohidi e Jabbari (2012) apresentam uma definição complementar ao processo de inovação, definindo-o em atividades estruturadas de operações técnicas industriais e comerciais, para gerar ideias de processos, produtos ou serviços novos. Para Gordon *et al.* (2008), compreende as atividades e habilidades necessárias para gerar algo novo, desde a concepção até o lançamento no mercado. A compreensão da maneira como as fases do processo de inovar são desenvolvidas e a relação entre elas consistem em um elemento importante para entender como a inovação é gerada. Fatores econômicos e sociais são importantes para entender como ocorre a inovação e o papel que ela exerce.

## 2.2 DESIGN THINKING

O “design” como disciplina tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas. O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a

experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas. Isso faz que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções. E essa maneira como um designer observa as coisas e age sobre elas chamou a atenção de gestores, em busca por novos caminhos para a inovação empresarial (VIANNA *et al.*, 2012).

O *Design Thinking* (DT) foi desenvolvido por meio da necessidade de buscar novos caminhos para a inovação, sendo uma abordagem focada no ser humano, em que a multidisciplinaridade, a colaboração e a tangibilização de pensamentos e processos conduzem a soluções inovadoras (VIANNA *et al.*, 2012). O DT está sendo, cada vez mais, procurado por organizações que precisam ampliar seu repertório de estratégias para enfrentar desafios complexos e abertos (DORST, 2011).

Seus defensores afirmam que ele pode ajudar a resolver desafios contemporâneos em áreas tão diversas como políticas, saúde, mudanças climáticas, emprego entre outras.

O design centrado no homem ou no usuário enfatiza a compreensão das visões e experiências dos cidadãos durante os estágios da definição do problema. Assim, as ferramentas de design podem continuar sendo empregadas nos modelos de escolha racional (em vez de desafiar), tornando-se parte da metodologia de busca de alternativas durante o processo de considerar como resolver um problema (CONSIDINE, 2012).

O processo de DT é descrito por vários autores com fases distintas, contudo, basicamente, ocorre por meio de ciclos iterativos de exploração (LIEDTKA, 2015). Conforme ilustrado na figura 1, o processo possui, inicialmente, uma fase imersão, compreensão do problema e identificação das necessidades, por intermédio de coleta de dados que definirá os critérios do projeto; uma segunda fase de conceituação e geração de ideias; e uma terceira fase de prototipagem, testes e seleção das ideias desenvolvidas (BROWN; WYATT, 2010; VIANNA *et al.*, 2012).

Figura 1 - Etapas do processo de design thinking



Fonte: elaborado a partir de Brown e Wyatt (2010) e Vianna *et al.* (2012).

De acordo com Brown e Wyatt (2010), podem ser destacados alguns benefícios ou vantagens do uso do *DT*, como: soluções inovadoras com o foco no ser humano; velocidade na implantação de melhorias dos processos; engajamento das equipes (motivação e otimismo); desenvolvimento da autonomia; visão multidisciplinar e holística (interna e externa); incentivo ao erro e acerto; utilização de recursos visuais, desenho, diagramas de causa e efeito; uso de protótipos para validar ou gerar ideias; oferta de produtos e serviços alinhada com as exigências de mercado; persistência, criatividade e colaboração.

Considera-se o *DT* um processo de inovação com valor percebido pelo cliente, ou seja, é uma abordagem que tem como objetivo atingir a satisfação do cliente, seja ele interno ou externo. A satisfação está diretamente relacionada ao fato de suprir as necessidades, os desejos, as percepções e expectativas. O que atrai no *DT* é a agilidade, os baixos custos envolvidos no processo de geração de inovação e o valor (BROWN; WYATT, 2010). O diferencial que o método do design thinking apresenta é a maneira como seus elementos individuais são combinados, sendo um conjunto de abordagens, atitudes e ferramentas que, quando juntos, integram todas as pontas na resolução de problemas (LIEDTKA, 2015).

### 3 METODOLOGIA

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, para uma análise com abordagem quantitativa e qualitativa da produção acadêmica publicada em periódicos, anais, livros etc., buscando relacionar a inovação com a metodologia do *Design Thinking*.

Foram utilizadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* para o levantamento, utilizou-se como termos de busca “*INNOVATION*” AND “*DESIGN THINKING*” no subcampo “*Article title*” e limitado ao período de janeiro de “2015” até julho de “2020”. Dessa forma, foram pesquisados os documentos que

apresentavam os termos no título, refinando a busca para obtenção de documentos focados no objetivo da pesquisa.

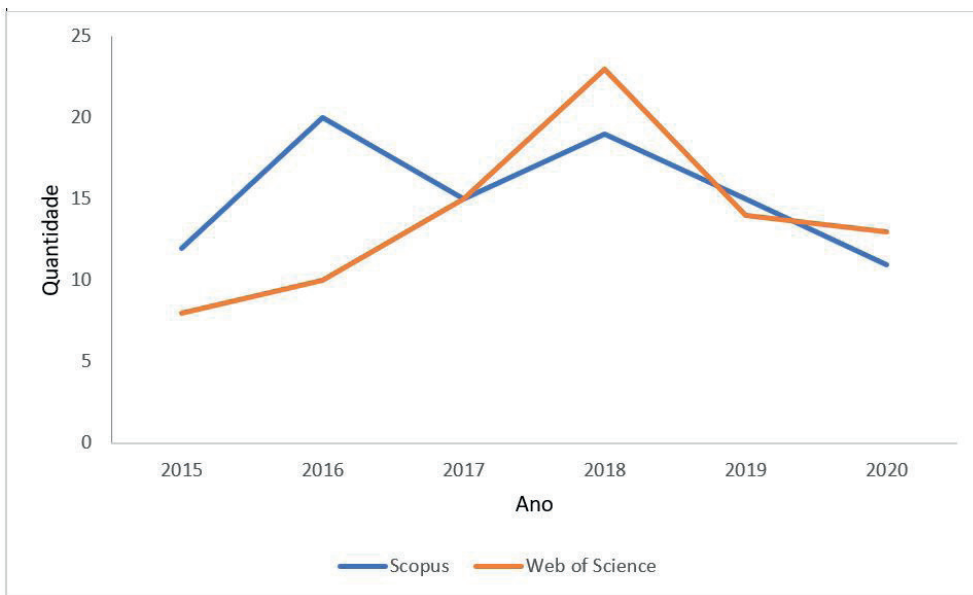
Utilizaram-se as ferramentas de análises próprias das bases de dados para chegar a resultados obtidos por meio dos filtros disponíveis para refinar a busca. Dos diferentes documentos contidos nessas bases, para este estudo, foram considerados todos os tipos contabilizados: artigos de conferência, artigos científicos, capítulo de livro, relatórios, dentre outros. Como categorias de análise, foram considerados os seguintes indicadores: publicações por ano, tipos de documentos, países, áreas de conhecimento, principais instituições de ensino, periódicos, quantitativo de publicações por autor, principais autores.

Esses dados foram exportados no formato CSV e analisados no Excel e no software *VOviewer*, uma ferramenta baseada em Java que pode ser usada para criar e explorar representações visuais de coleções de documentos, ajudando o usuário a entender o seu conteúdo. Foram analisadas as citações e cocitações, trabalhando a premissa que autores citam artigos que consideram importantes no desenvolvimento de suas pesquisas.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo o percurso metodológico, foram obtidos 92 documentos na base *Scopus* e 83 na *Web of Science*. Foi possível observar, de acordo com o gráfico 1, quando comparados os dados das duas bases, que, na *Scopus* nos anos de 2016, com 20 e 2018 com 19, evidencia-se um maior número de publicações, porém, no ano de 2020, se considerarmos que a busca foi realizada tendo como lastro final o mês de julho de 2020, a produção segue a média dos anos anteriores. Na, base *Web of Science*, verifica-se uma crescente de 2015 até um maior número de publicações em 2018, totalizando, naquele ano, 23, havendo uma queda nos dois anos seguintes.

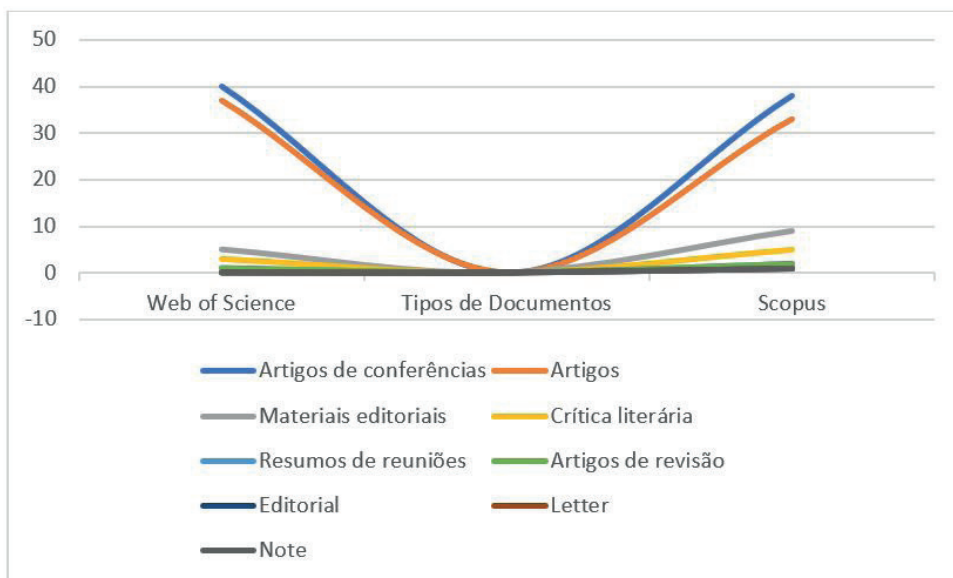
Gráfico 1 - Publicações por ano



Fonte: elaboração própria (2020).

Dos documentos categorizados nas buscas, apresenta-se, no gráfico 2, a tipologia obtida nas duas bases, os do tipo: artigo de conferência e artigo científico com destaque. Foram encontrados na *Web of Science* para os do tipo conferência, 40 artigos, e, na *Scopus*, 38. Para os artigos periódicos, 37 na *Web of Science* e 33 na *Scopus*, sendo considerados os mais escolhidos por seus autores, fato que se explica devido à agilidade para participação em eventos específicos e na publicação como os de conferências, e pela garantia de revisões para os do tipo periódico, os quais são submetidos, não dependendo de uma janela fixa de submissão.

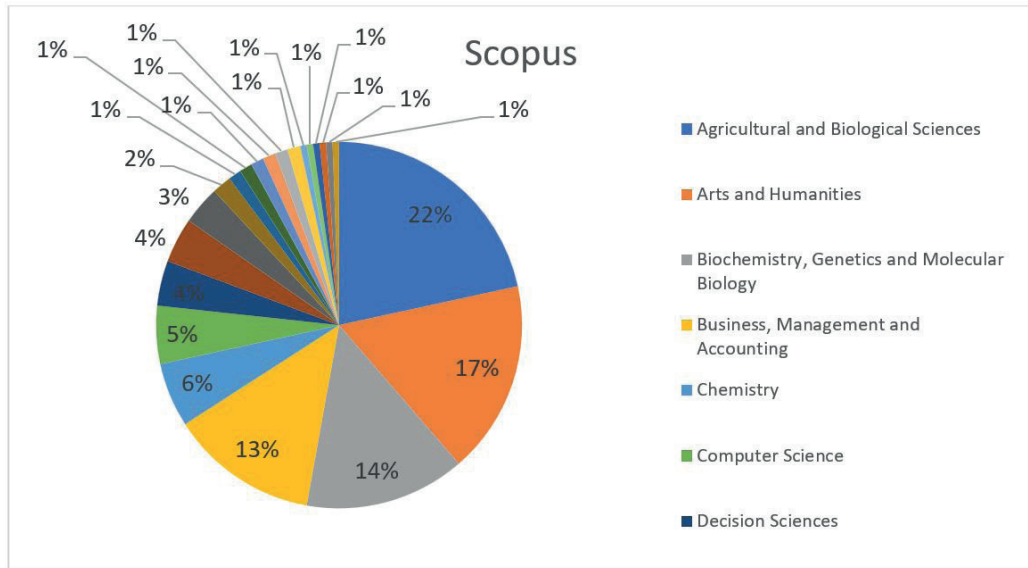
Gráfico 2 - Tipos de documentos



Fonte: elaboração própria (2020).

Ao focar nos dados que indicaram quais as áreas de conhecimento estudaram o *design thinking* para geração de inovação, entre os documentos obtidos na base Scopus, representados no gráfico 3, destacaram-se: agricultura, ciências biológicas, artes e humanidades. Com esses dados, notou-se que as temáticas são estudadas em diversas áreas consideradas distantes como as sociais e as exatas.

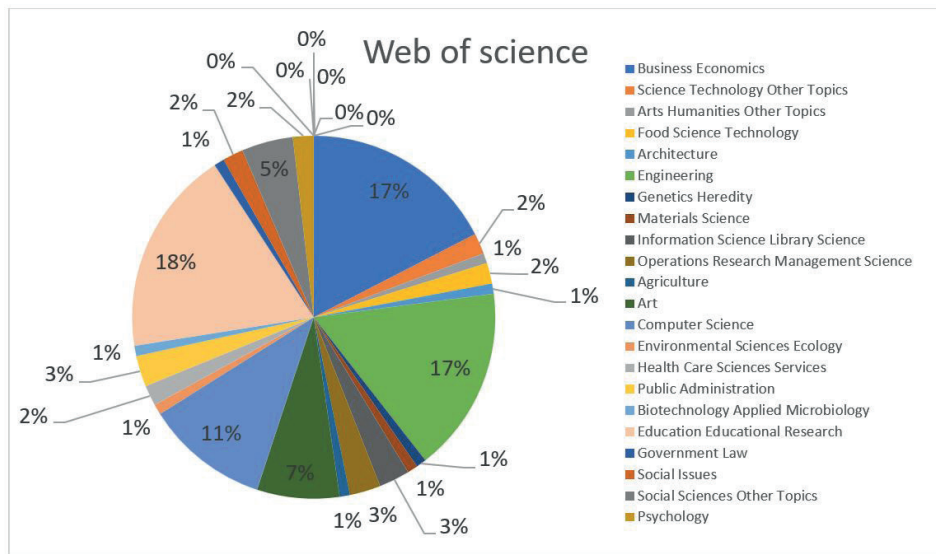
Gráfico 3 - Publicações por áreas de conhecimento



Fonte: elaboração própria (2020).

Continuando a discussão dos resultados por áreas de conhecimentos, destacaram-se na base *Web of Science*: educação, engenharia e economia como as que possuem maior número de documentos, evidenciando o caráter multidisciplinar dessas temáticas estudadas (gráfico 4).

Gráfico 4 - Publicações por áreas de conhecimento



Fonte: elaboração própria (2020).

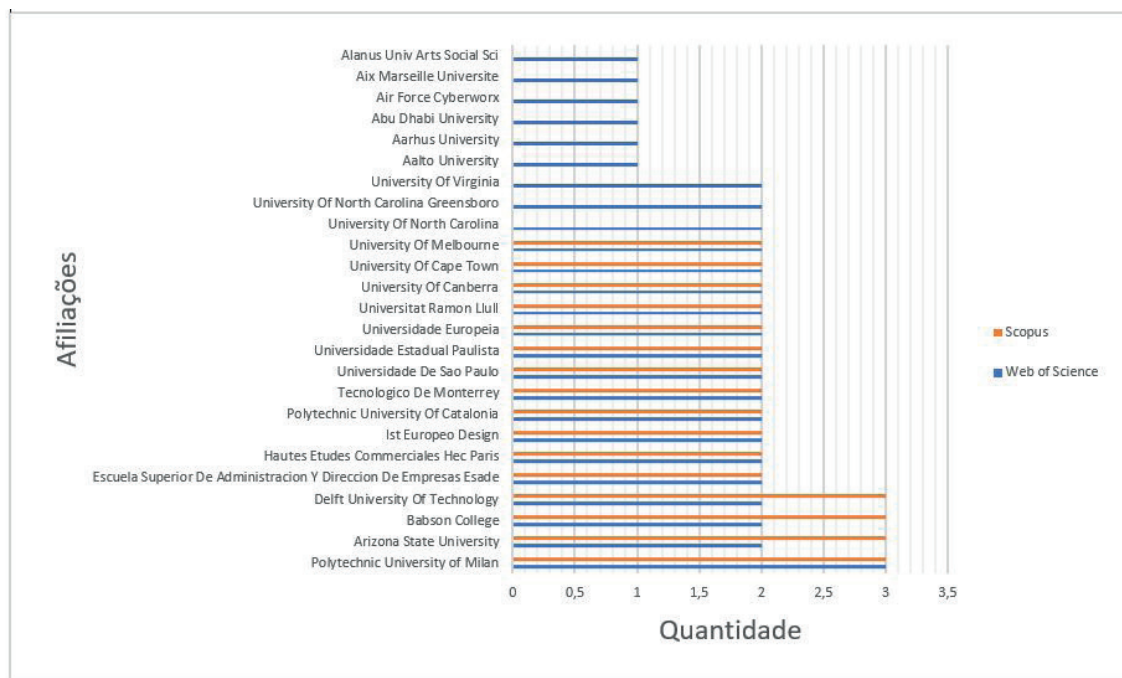


As publicações nestas áreas de conhecimento reforçaram o que Vianna *et al.* (2012) afirmaram: que a inovação orientada pelo design complementa a visão do mercado de que, para inovar, é preciso focar no desenvolvimento ou na integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados. Com o DT, a arte se junta a ciência e a tecnologia para desenvolver novas soluções para as organizações (VIANNA *et al.*, 2012).

No gráfico 5, ao analisar as publicações por instituições, as que se destacaram nas bases estudadas foram: 1. University of Cape Town – localizada na cidade do Cabo – África do Sul), caracterizada por ser uma instituição de ensino superior pública, mais antiga do país e considerada a de melhor qualidade na África; 2. A

Universidade de Oslo que faz parte da Rede de Universidades das Capitais da Europa (UNICA), participe de uma organização que envolve 24 universidades e que dá uma ênfase particular a políticas no âmbito de temáticas urbanas e de gestão universitária; 3. Universidade Stanford é uma universidade de pesquisa privada situada em Palo Alto, Califórnia, Estados Unidos, e uma das instituições mais prestigiadas do mundo, com a maior seletividade de graduação, e a posição de primeira colocada em várias pesquisas e medições no país; 4. Babson College - é uma escola particular de negócios em Wellesley, Massachusetts. Fundada em 1919, seu foco central é a educação para o empreendedorismo (GOOGLE, 2020).

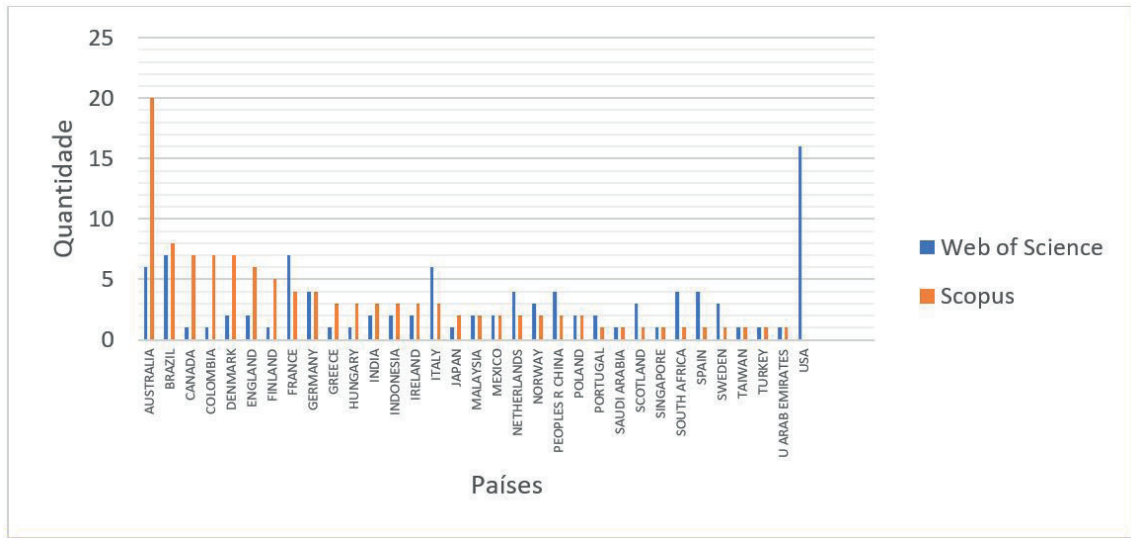
Gráfico 5 - Publicações por Instituição de Ensino e Pesquisa



Fonte: elaboração própria (2020).

Um indicador importante na bibliometria é o quantitativo por país, como os expostos no gráfico 6, nos quais se observou que os Estados Unidos se sobressaíram com 22% das publicações em face dos demais países. Embora exista uma diversidade de países, a língua predominante foi o inglês, presente em 96% das publicações e 2% distribuídos entre espanhol e francês.

Gráfico 6 - Publicações por países



Fonte: elaboração própria (2020).

Os dados do quadro 01 tratam das publicações por periódico ou evento. Entre os mais procurados ou com uma maior quantidade de publicação, estão os seguintes: design jornal, *Lecture Notes In Computer Science* e *ACM International Conference Proceeding Series*, na Base Scopus. Os de destaque na base *Web of Science* são documentos que foram submetidos em eventos, como os evidenciados no quadro 1 na área de inovação, 6 documentos, e outro na de pesquisa em educação, 3 documentos, dados justificados devido à diversidade de documentos e eventos categorizados na base aos quais abordaram as temáticas deste estudo.

Quadro 1 - Publicações por Periódicos ou Eventos

Periódicos ou Eventos	Web of Science	Periódicos ou Eventos	Scopus
10th International Conference Of Education Research And Innovation Iceri2017	6	Design Journal	5
11th International Conference Of Education Research And Innovation Iceri2018	3	Lecture Notes In Computer Science Including Subseries Lecture Notes In Artificial Intelligence And Lecture Notes In Bioinformatics	4
12th International Conference Of Education Research And Innovation Iceri 2019	2	ACM International Conference Proceeding Series	3
12th International Technology Education And Development Conference Inted	2	Advances In Intelligent Systems And Computing	2
13th International Technology Education And Development Conference Inted2019	2	Design Thinking New Product Development Essentials From The Pdma	2
2016 Ieee Acm International Workshop On Software Engineering In Healthcare Systems Sehs	2	Design Thinking Research Making Design Thinking Foundational	2
2017 Ieee International Professional Communication Conference Procomm	2	Healthcare	2
2018 Xiii Technologies Applied To Electronics Teaching Conference Tae	2	Interaction Design And Architecture S	2

2019 7th International Forum On Industrial Design	2	International Journal Of Engineering Education	2
2020 11th Ieee International Conference On Cognitive Infocommunications Coginfocom 2020	2	Proceedings Of The European Conference On Innovation And Entrepreneurship Ecie	2
20th International Scientific Conference Economics And Management 2015 Icem 2015	2	Project Management Journal	2
26th International Conference On Computers In Education Icee 2018	1	Research Technology Management	2
4th International Conference On Education And Social Sciences Intcess 2017	1	2018 Siged International Conference On Information Systems Education And Research	1
4th International Conference On Higher Education Advances Head 18	1	4th International Conference On Design Creativity Icdc 2016	1
Advances In Civil Engineering And Science Technology	1	Achi 2015 8th International Conference On Advances In Computer Human Interactions	1

Fonte: elaboração própria (2020).

Observando o quadro 2 e analisando apenas o número de autores com mais publicações, destacaram-se *Culén, A.L. e Fixson, S.K.*, com (3) cada, havendo uma distribuição de 2 ou 1 publicação entre os demais autores, na base Scopus. Ao analisar as autorias e coautorias existentes em cada publicação, em que foi considerado puramente o quantitativo destes, constatou-se um total de 242 entre autores e coautores, havendo 01 publicação com 14 autores. Na base Web of Science, foram evidenciados os autores que mais publicaram; destacam-se com dois documentos cada, tendo mais de dez nesta condição, alguns outros autores aparecem na autoria, contabilizando apenas 01 documento cada, não sendo citados neste quadro, porém eles se destacaram como autores mais citados ver figura 8.

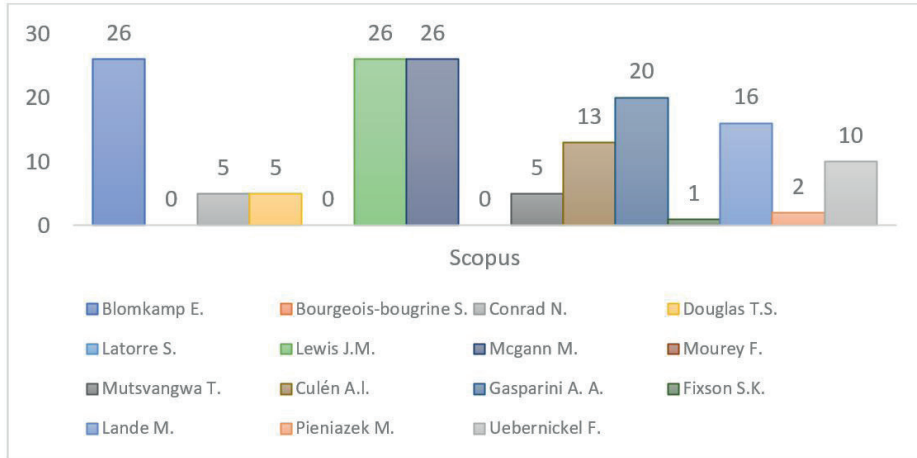
Quadro 2 – Quantitativo de Publicações por autor

<b>Autores</b>	<b>Scopus</b>	<b>Autores</b>	<b>Web of Science</b>
Culén A.L.	3	Ben Mahmoud-jouini S	2
Fixson S.K.	3	Blomkamp E	2
Blomkamp E.	2	Bragos R	2
Bourgeois-bougrine S.	2	Lande M	2
Conrad N.	2	Charosky G	2
Douglas T.S.	2	Lewis JM	2
Gasparini A. A.	2	Leveratto L	2
Lande M.	2	Mcgann M	2
Latorre S.	2	Conrad N	2
Lewis J.M.	2	Culen AL	2
Mcgann M.	2	Douglas TS	2
Mourey F.	2	Hassi L	2
Mutsvangwa T.	2	Kleinsmann M	2
Pieniazek M.	2	Mutsvangwa T	2
Uebernicket F.	2	Papageorgiou K	2

Fonte: elaboração própria (2020).

O destaque por quantidade de citações pode ser observado no gráfico 7, os mais citados são Blomkamp E., e Lewis, J e McGann, M, na base Scopus, e todos possuem dois documentos publicados correlacionando as temáticas.

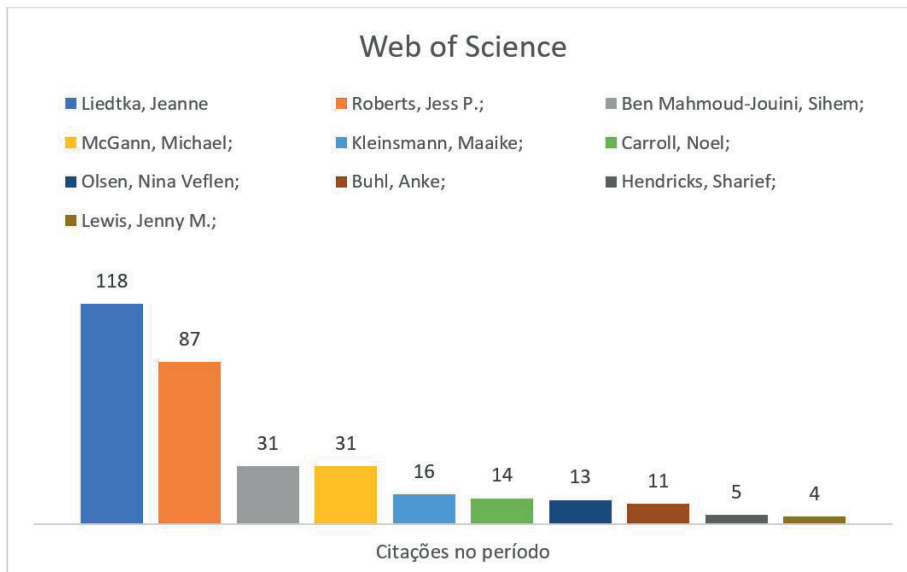
Gráfico 7 - Citações por autor



Fonte: elaboração própria (2020).

Considerando que, na base Web of Science, alguns autores tiveram um número maior de citações, destacamos os dois mais citados: primeiramente como autora principal mais citada destaca-se *Liedtka, Jeanne*, único documento do tipo artigo contido na base, reunindo os dois termos pesquisados, intitulado: *Perspectiva: Vinculando Design Thinking com resultados de inovação por meio da redução do preconceito cognitivo*, ao qual foi citada, 118 vezes, ao longo do período de estudo deste artigo gráfico 8. *Roberts, Jess P.*; foi o segundo mais citado, contabilizou 87 citações no período, de um único documento intitulado: *uma estrutura de design thinking para inovação e gestão de saúde*, publicado em 2016.

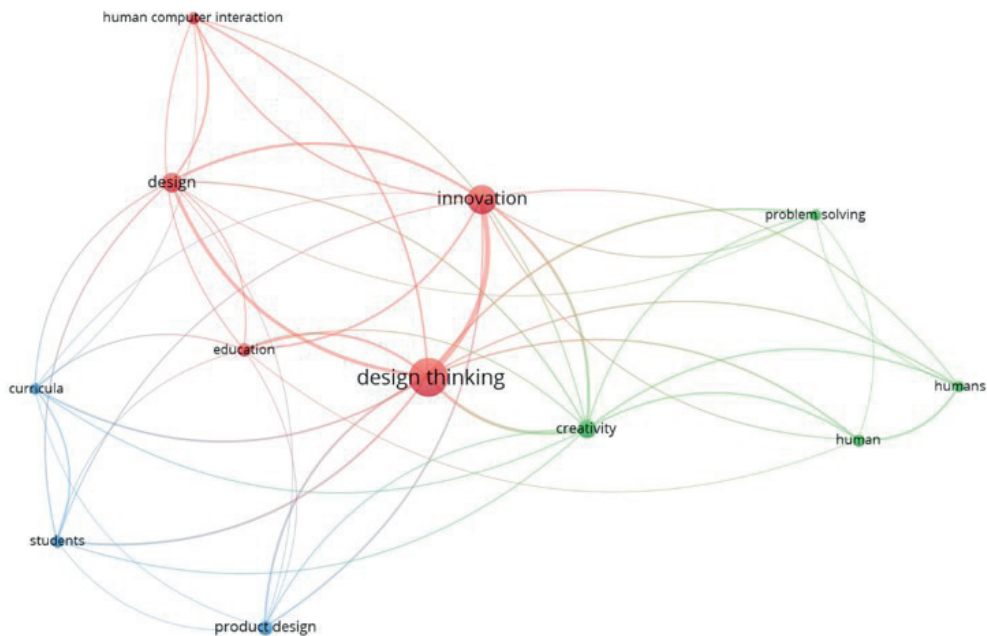
Gráfico 8 - Citações por autor



Fonte: elaboração própria (2020).

Retomando o objetivo do artigo que foi apresentar a relação entre Inovação e metodologias para despertar o criativo, como a ferramenta *design thinking* que atua como facilitadora para gestão empreendedora da inovação e atrelando as palavras chave de maior intensidade, obtidas na base de dados Scopus, de acordo com o aplicativo de análise de conteúdo *VOviewer*, observou-se, na figura 2 que os termos centrais desses documentos são os que também se destacam na amostra analisada, fator importante que pode oportunizar estudos futuros seguindo uma abordagem qualitativa.

Figura 2 - Palavras-chave



Fonte: elaboração própria (2020).

Alguns outros resultados poderiam ter sido incluídos neste estudo com a mesma abordagem quantitativa, como idioma, tipo de acesso, editoras, grupos de pesquisa; porém, considerando a limitação do ensaio, optou-se pela escolha dos centrais que qualificam as temáticas, pois a metodologia do *design thinking* é abrangente tanto na diversificação de áreas como de abordagens, considerando que esta visa buscar novos caminhos para a inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados ao longo da discussão, podemos observar que, com a globalização, a inovação se apresenta como um campo importante e deve estar presente em diversas áreas do conhecimento. A multidisci-

plinariedade de conhecimento, demonstrada no estudo, destacou-se pela diversidade de instituições e periódicos, e também os anos de 2016 e 2018, com maiores números de publicações, destacando os Estados Unidos com a maior participação nas publicações. Observou-se, também, uma maior concentração de publicações, envolvendo a participação de dois autores, com 29% do total, enquanto o menor percentual foi de 1% relativo a uma produção com 14 autores.

Quanto às bases estudadas, ressaltamos que as duas são de caráter multidisciplinar, possuem algumas diferenças quanto ao agrupamento dos dados e tratamento, mas ambas possibilitam a obtenção de dados na mesma categoria, fator que facilita a realização de estudos comparativos; além da possibilidade da utilização de softwares de comparação de dados



existentes. Nas duas bases, são confeccionados gráficos que facilitam na leitura dos dados, como também transferências em diversos formatos, como xls, e para outros tipos de ferramentas de análise de dados.

Por fim, Inovação e *Design Thinking* destacadas no estudo como principais palavras-chave, quando associadas a outros termos como educação e criatividade, abrem possibilidades de estudo da geração inovação com base em uma visão sistêmica, e focado na contribuição do DT para solução de problemas por meio de desafios encontrados dentro das diversas áreas de conhecimento.

Portanto, ao finalizar esta pesquisa, acredita-se que outros aspectos podem ser examinados com maior amplitude, como áreas da saúde e abrangendo novas bases como fonte de consulta e comparação de dados para elaboração de trabalhos futuros sobre as temáticas.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: Um Estudo Empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 1, p. 3-25, 2011.
- BROWN, T.; WYATT, J. Design thinking for social innovation. **Development Outreach**, v. 12, n. 1, p. 29-43, 2010.
- CONSIDINE, M. Thinking outside the box? Applying design theory to public policies. **Politics & Policy**, v. 40, n. 4, p. 704-724, 2012.
- DORST, K. The core of design thinking and its application. **Design Studies**, v. 32, n. 6, p. 521-532, 2011. doi: 10.1016 / j.destud.2011.07.006.
- GORDON, S. *et al.* Improving the front end of innovation with information technology. **Research-Technology Management**, v. 51, n. 3, p. 50-58, 2008.
- HACKLIN, F. *et al.* Core rigidities in the innovation process: a structured benchmark on knowledge management challenges. **International Journal of Technology Management**, v. 45, n. 3, p. 244-266, 2009.
- KOEN, P. *et al.* Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end". **Research-Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.
- LIEDTKA, J. Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 6, p. 925-938, 2015.
- OECD. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018.
- PÄRTTÖ, M.; SAARILUOMA, P. Explaining failures in innovative thought processes in engineering design. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 442-449, 2012.
- SCHUMPETER, J. A. **O processo de destruição criadora**. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SHARIF, N.; BAARK, E.; LAU, A. K. W. Innovation activities, sources of innovation and R&D cooperation: evidence from firms in Hong Kong and Guangdong Province, China. **Journal Technology Management**, v. 59, n. 3-4, p. 203-234, 2012.
- TOHIDI, H.; JABBARI, M. M. Different stages of innovation process. **Procedia Technology**, v. 1, p. 574-578, 2012.
- VERGANTI, R.; ÖBERG, Å. Interpreting and envisioning: a hermeneutic framework to look at radical innovation of meanings. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 86-95, 2013.
- VIANNA, Mauricio *et al.* **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

## ARTIGOS

### SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E SUAS MÉTRICAS: REVISÃO SISTEMÁTICA UTILIZANDO O MÉTODO PRISMA

### METRICS OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A SYSTEMATIC REVIEW WITH THE PRISMA METHOD

#### RESUMO

São diversos os benefícios da utilização de indicadores e métricas de sustentabilidade organizacional, e referem-se à possível antecipação de condições e tendências, fornecimento de avisos de possíveis ocorrências e situações que evitem danos aos aspectos econômico, social e ambiental e auxílio nos processos de gestão. O objetivo deste estudo foi analisar as métricas de sustentabilidade organizacional, identificadas na literatura acadêmica nos últimos cinco anos. Seguindo a metodologia PRISMA, foram relacionadas sete pesquisas relevantes e enquadradas nos critérios de seleção. As principais contribuições, por meio da revisão sistemática, apontaram para estudos compostos de diferentes aspectos (empresas, cidades, regiões) ligados à sustentabilidade. Foram diversas métricas identificadas, algumas focando mais aspectos sociais da população e ou funcionários e outras mais os aspectos ambientais e seus impactos na sociedade e nas organizações. As limitações do estudo são decorrentes do método escolhido que considerou os últimos cinco anos na base Scopus e artigos completos em inglês.

**Palavras-chave:** revisão sistemática; método PRISMA; métricas; avaliação da Sustentabilidade.

#### ABSTRACT

There are several benefits of using organizational sustainability indicators and metrics and refer to the possible anticipation of conditions and trends, provision of warnings of possible occurrences and situations that avoid damage to the economic, social, and environmental aspects, and, assistance in management processes. This paper was to analyze the organizational sustainability metrics

**Silvio Roberto Stefani**  
professor-silvio@hotmail.com  
*Pós-Doutor em Gestão pela FEP  
Universidade do Porto (2021).  
Pós-Doutor em Administração  
pela Univali (2013-2014). Pro-  
fessor da Universidade Estadual  
do Centro-Oeste. Guarapuava  
- PR - BR.*

**Catarina Delgado**  
delgado@fep.up.pt  
*Professora Assistente da Uni-  
versidade do Porto FEP UP,  
Portugal.*

identified in academic literature in the last five years. Following the PRISMA methodology, seven relevant types of researches were related and framed in the selection criteria. The main contributions from the systematic review pointed to studies composed of different aspects (companies, cities, regions) linked to sustainability. Several metrics were identified, some focusing more on social aspects of the population and employees and others more on environmental aspects and their impacts on society and organizations. The limitations of the study are due to the method chosen that considered the last five years in the Scopus database and full articles in English.

**Keywords:** systematic review; PRISMA method; metrics; Sustainability assessment.

## 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade organizacional deve ser planejada e administrada com efetividade para o alcance dos seus resultados. Para isso, a identificação e a utilização de métricas de avaliação reconhecidas se tornam indispensáveis à sua gestão.

Nesse contexto, vários estudos apontam a importância das métricas de sustentabilidade organizacional. Leripio *et al.* (2019, p. 303) destacam os indicadores como “métodos que comunicam dados com o intuito de despertar a percepção dos gestores para a relevância do desempenho sustentável.” “métricas específicas que consideram a conduta indevida de empresas no país ou no exterior melhorariam a responsabilidade e podem até colocar uma pressão considerável na elaboração de estratégias de não causar danos.” (FIASCHI *et al.*, 2020, p. 288). Para Cappuyns (2016, p. 45), “uma seleção de ferramentas de suporte à decisão (DSTs), usada para a avaliação de sustentabilidade de um projeto...” e para Moeini, Pishvae e Dezfuli (2018, p. 575) “a medição de desempenho é considerada um dos tópicos amplos e as formas mais importantes de me-

thorar a efetividade da organização, com inúmeras definições.”

São diversos benefícios da utilização de indicadores e métricas de sustentabilidade organizacional e referem-se à possível antecipação de condições e tendências, fornecimento de avisos de possíveis ocorrências e situações que evitem danos aos aspectos: econômico, social e ambiental e auxílio nos processos de gestão. O processo de seleção e identificação de indicadores de sustentabilidade é essencial para a eficiência de seu uso na determinação do rumo da sustentabilidade (FEIL *et al.*, 2019).

Para, Leripio *et al.* (2019), a gestão por indicadores traz diversos benefícios auxiliando na tomada de decisão e contribui, por meio da visualização de índices alcançados ou não, na prevenção de possíveis retrocessos ou avanços econômicos, sociais e ambientais, sendo uma ferramenta de apoio na administração dos diversos tipos de organizações.

Complementando essa visão, Fiaschi *et al.* (2020) entendem que os dados da sustentabilidade tenham sido usados, principalmente, para medir a adoção de políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou desempenho social corporativo pelas empresas que tenham conduta social e ambiental, considerando seus impactos positivos e negativos; têm sido, cada vez mais, usados, também, para medir o envolvimento de empresas em condutas comerciais inadequadas. Esses dados, também, assumiram uma relevância prática crescente para gestores e investidores que, cada vez mais, contam com essas classificações para tomar decisões de estratégia e investimento.

Nesse contexto, este estudo propõe realizar uma análise sobre métricas de sustentabilidade organizacional, por meio de uma revisão sistemática, utilizando o método PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Metaanalyses*. A temática foi abordada, identificando, de acordo com os critérios específicos de inclusão e exclusão de artigos completos publicados em língua inglesa em periódicos internacionais, os estudos mais pertinentes à discussão do tema de pesquisa. Na

plataforma Scopus, entre 2015 a 2020, foram identificados 331 artigos completos, utilizando o método PRISMA em pesquisas, mas nenhum sobre o tema proposto por este estudo, sendo, desse modo, uma lacuna a ser investigada. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi analisar as métricas de sustentabilidade organizacional identificadas na literatura acadêmica nos últimos cinco anos. A questão norteadora de pesquisa envolveu o seguinte questionamento: quais são as métricas de sustentabilidade organizacional identificadas na literatura acadêmica e suas principais dimensões?

O trabalho está estruturado da seguinte forma: apresenta-se a revisão da literatura sobre as pesquisas desenvolvidas e as métricas e os indicadores de sustentabilidade organizacional; em seguida, os procedimentos metodológicos com o detalhamento do método PRISMA, seguido das análises dos resultados da pesquisa e conclusões.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 PESQUISAS DESENVOLVIDAS

Para Moeini, Pishvae e Dezfali (2018), no início da década de 1980, David Norton e Robert Kaplan revelaram que muitas das ineficiências eram devido à falta de métricas organizacionais e à crescente complexidade delas e da competição de mercado. Esses problemas e ineficiências levaram a uma grande revolução na gestão de desempenho e incentivaram pesquisadores e especialistas a criar novos sistemas de medição de desempenho que prestassem atenção especial às metas e ambientes atuais.

González-García *et al.* (2019) afirmam que, nos últimos anos, o interesse em avaliar índices de sustentabilidade, bem como a escolha de indicadores para determinar a sustentabilidade têm sido extensivamente pesquisado na área científica. No entanto, o desenvolvimento de um índice de sustentabilidade é complexo, uma vez que requer estágios de normalização e pontuações de ponderação. Nesse sentido, cada

pilar da sustentabilidade compreende aspectos completamente distintos, sendo, em alguns casos, não quantitativos.

Nesse contexto, Moeini, Pishvae e Dezfali (2018) entendem que uma variedade de processos de avaliação dinâmica para uso em diferentes organizações foram criados. Atualmente, a condição mais importante para a sobrevivência e a presença de instituições, organizações e órgãos fiscalizadores em seu campo de atuação é garantir a eficácia e eficiência das atividades que só são alcançadas por meio do planejamento, monitoramento e da avaliação das atividades. Portanto, a avaliação é muito mais complexa em comparação com o passado e é vista do ponto de vista da gestão de desempenho (que é um fenômeno novo dentro da esfera de gestão de recursos humanos estratégicos).

Feil *et al.* (2019) destacam que a avaliação do desempenho da sustentabilidade nas organizações industriais é tão importante quanto a utilização do conjunto de condições sustentáveis, uma vez que pode auxiliar na tomada de decisões e gestão do desempenho organizacional para decidir as ações futuras, e sua medição inclui a extensão da incorporação de fatores ambientais, sociais e econômicos em suas atividades. Polonenko, Hamouda e Mohamed (2020) entendem que estudar a sustentabilidade e resiliência dos sistemas significa que os provedores de serviços podem monitorar seus sistemas e fazer alterações quando necessário.

Para Moeini, Pishvae e Dezfali (2018), o sistema de medição de desempenho é o processo de medição de desempenho e mensuração da quantidade e forma de atingir o status desejado com o auxílio de determinados indicadores em um determinado período de tempo, com o objetivo de revisar, corrigir e melhorar continuamente. Atualmente, devido ao rápido crescimento de novas tecnologias e o confronto permanente das organizações com ambientes em mudança e desafios internos e externos, a necessidade de mudança nas estruturas tradicionais, em particular, sistemas de medição de desempenho, é altamente sentida.

Para Cappuyns (2016) a avaliação de sustentabilidade deve, tanto quanto possível, ser um componente “natural” na decisão de fazer, sem exigir muitos esforços adicionais. A avaliação da Sustentabilidade não tem a intenção de causar atraso na remediação dos processos, mas, ao contrário, contribuir para soluções amplamente aceitas à gestão de locais contaminados, do ponto de vista ambiental, econômico e social, levando em consideração o presente e as preocupações futuras da sociedade.

Por fim, Fiaschi *et al.* (2020) acrescentam que é crescente a relevância que investidores e profissionais atribuem à conduta insustentável das empresas. Os fornecedores de dados de sustentabilidade compilam essas pontuações para uso industrial ou financeiro, pois são úteis para orientar as decisões dos gerentes em relação a investimentos ou colaborações. Embora as métricas de sustentabilidade tenham sido geralmente bem recebidas, há uma série de advertências e preocupações em torno de sua elaboração e validade.

## 2.2 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

Polonenko, Hamouda e Mohamed (2020) entendem que um indicador indica algo; demonstra uma observação ou avaliação da variável estudada. Os indicadores demonstram, por meios observáveis, que uma ação ou processo ocorreu; por si só os indicadores não têm sentido, mas apontam para um fenômeno que pode, então, ser observado. Eles, geralmente, são definidos por especialistas na área e são limitados pelas realidades de disponibilidade de dados e políticas e decisões – os indicadores escolhidos representam os resultados pretendidos dos formuladores de políticas; eles demonstram que as decisões são «racionalis», com os formuladores de políticas delineando medidas apropriadas para determinar até que ponto os objetivos foram realizados. Na verdade, os indicadores «orientam» as políticas.

Feil *et al.* (2019) entendem que um indicador de sustentabilidade é uma medida ou con-

junto de medidas que fornecem informações sobre as variáveis pré-definidas, visam quantificar, analisar e comunicar informações complexas de forma simples, por meio de medidas sistemáticas, precisas, consistentes e transparentes dos aspectos do *Triple Bottom Line*.

Na visão de Cappuyns (2016), um indicador de sustentabilidade é uma característica que expressa uma dimensão social, econômica e ou ambiental e pode ser usado para comparar diferentes alternativas de remediação com relação a um aspecto específico da sustentabilidade. Dessa forma, um conjunto de indicadores de sustentabilidade específicos do site pode ser útil para classificar diferentes opções de remediação.

Existe uma confusão generalizada sobre a definição de indicadores de sustentabilidade que reflitam no desempenho organizacional e representem diretrizes de sustentabilidade em termos de elevada quantidade disponível. Não há consenso sobre um número ideal de indicadores de sustentabilidade, mas estes devem atender aos objetivos para os quais foram criados (FEIL *et al.*, 2019). Polonenko, Hamouda e Mohamed (2020) relatam que, apesar de esforços anteriores importantes, esses estudos enfocaram, particularmente, três categorias de indicadores para sustentabilidade: técnicos e econômicos; de meio ambiente; e, às vezes, governança, sendo restritos em sua essência.

Lerípio *et al.* (2019, p. 312) relatam que indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos com o intuito de medir o progresso de organizações, permitindo as comparações e a elaboração de ações de melhoria.

Para Feil *et al.* (2019, p. 1) realizaram uma revisão sistemática da literatura no período de 1998 a 2018, analisando diversos indicadores de sustentabilidade para organizações industriais em que analisaram as características, indicadores, limitações, benefícios e conclusões das produções científicas sobre sustentabilidade industrial.” Afirmam, ainda, que não pode ser usado nas indústrias (não é viável) um conjunto de indicadores de sustentabilidade generalistas, devido às diferenças de atividades e tamanho.



A confiabilidade e validade são os dois primeiros critérios, pois são a base dos indicadores apropriados. Independentemente da natureza do estudo, se os indicadores não forem confiáveis ou válidos, as informações não podem ser consideradas precisas. Eles também trabalham juntos - “ a confiabilidade é uma condição necessária para a validade” (POLONENKO; HAMOUDA; MOHAMED, 2020, p. 4).

Moeini *et al.* (2018) afirmam que alguns dos métodos de medição de desempenho envolvem: pirâmide de desempenho, modelo de Deming, Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), *Balanced Score Card* (BSC) etc. Enquanto isso, o método BSC é usado para encontrar objetivos, visão e estratégias organizacionais e são diferentes das visões e estruturas tradicionais que se concentram apenas na dimensão financeira da organização, ou seja, o BSC vai além da dimensão material, focando nas três dimensões de crescimento, negócios e clientes e também, tendo uma visão abrangente da organização, identificando casos organizacionais ocultos. Já que o BSC leva em consideração os pontos fortes da organização e pontos fracos, tem sido capaz de superar os do EFQM e ferramentas como Análise de Envoltória de Dados (DEA), Implementação de Função de Qualidade (QFD) e Reengenharia.

Fiaschi *et al.* (2020) entendem que métricas específicas que consideram a conduta indevida de empresas no país ou no exterior melhorariam a responsabilidade e podem até colocar uma pressão considerável na elaboração de estratégias de não causar danos. Teoricamente, melhorar a mensuração desse construto muito importante nos permitiria entender melhor as circunstâncias em que a irregularidade provavelmente se manifestará e estudar os resultados para as empresas e a sociedade em geral.

Feil *et al.* (2019) afirmam que os indicadores de sustentabilidade podem ser identificados e selecionados com abordagens de cima para baixo; eles permitem que especialistas e pesquisadores definam um conjunto de indicadores no nível macro, enquanto a abordagem de baixo para cima permite a participação sistemá-

tica das partes interessadas locais, em um nível micro, na definição de indicadores específicos. O número de indicadores usados não deve ser alto, apenas suficiente para fornecer uma análise gerenciável.

Os objetivos dos indicadores de sustentabilidade incluem (a) aumentar a conscientização e o entendimento sustentável; (b) informar dados concisos sobre o estado atual e tendências de desempenho para a tomada de decisão; (c) medir o progresso em direção às metas estabelecidas; (d) promover a aprendizagem organizacional; (e) fornecer uma ferramenta para medir as realizações da organização em relação às metas de sustentabilidade; e (f) fornecer uma ferramenta que incentive o envolvimento das partes interessadas na tomada de decisões, entre outras. Nesse sentido, os indicadores devem refletir a realidade dos negócios, valores e cultura da organização para serem efetivos (FEIL *et al.*, 2019).

Para Feil *et al.* (2019), o modelo de medição da sustentabilidade das organizações industriais deve atender às condições: (a) integrar os aspectos do *Triple Bottom Line*; (b) basear-se em indicadores financeiros e não financeiros; (c) refletir as particularidades das atividades da indústria; (d) facilidade de interpretação dos resultados; (e) incluir o princípio de benchmarking; (f) disponibilidade dos dados para os cálculos; e (g) cálculos simples.

O *Global Reporting Initiative* (GRI), *Commission on Sustainable Development* (CSD), *Institution of Chemical Engineers* (ICHEME), *The Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) e outros - sugerem o uso de um grande número de indicadores, elaborados, que precisam de adaptação, isto é, a seleção e identificação de indicadores específicos. Apontam, ainda, que há conhecimento insuficiente sobre a seleção e identificação adequadas de indicadores de sustentabilidade compatíveis para a avaliação da sustentabilidade dos aspectos do *Triple Bottom Line* (FEIL *et al.*, 2019).

Para Feil *et al.* (2019), a avaliação da sustentabilidade pode ser operacionalizada

por meio de indicadores ou índices, e resulta em informações quantitativas, possibilitando o estabelecimento de objetivos ou metas a serem alcançados por meio de estratégias de longo prazo relacionadas ao resultado esperado que é a sustentabilidade, consistindo no aspecto qualitativo do sistema, que é monitorado pela operacionalização de indicadores e índices. As ações utilizadas para o desenvolvimento sustentável estão relacionadas às competências técnicas, financeiras, gerenciais e, em particular, estratégicas para alcançar a sustentabilidade. A sustentabilidade consiste em uma meta, ou objetivo final, que mede e acompanha os resultados gerados pela utilização de estratégias de desenvolvimento sustentável.

Odi, Ebido e Harder (2020), em suas pesquisas, demonstram que, de forma inovadora e transferível, os indicadores sociais localizados mostram-se úteis para atender às cinco necessidades amplamente relatadas de ser difícil de localizar; difícil de medir; difícil de se conectar às necessidades locais intangíveis; portanto, sendo menos comumente utilizado e, portanto, levando a avaliações desequilibradas entre os três domínios.

De acordo com Martinkus *et al.* (2019), uma ferramenta de suporte à decisão multicritério (DST) que incorpora métricas econômicas, ambientais e sociais, simultaneamente, é introduzida para avaliar o potencial de reaproveitamento de instalações existentes como uma biorrefinaria baseada em madeira. Os critérios de localização econômica são representados por componentes do custo operacional (biorrefinaria) que variam geoespacialmente. O critério ambiental é o potencial de aquecimento global da cadeia de abastecimento, medido por meio dos gases de efeito estufa emitidos na compra de matéria-prima, equipamento de pré-processamento e transporte. Os critérios sociais são representados por 1) o número de empregos regionais criados por meio da instalação de uma cadeia de abastecimento de biocombustíveis e 2) ativos sociais em nível de região que podem influenciar o sucesso do projeto de biorrefinaria.

Cappuyns (2016) destaca que, a fim de apoiar a sua estrutura de decisão, revisou mais de 100 documentos e agrupou-os em 18 títulos ou categorias abrangentes. Após um maior desenvolvimento e refinamento, foram descritas 15 categorias de indicadores principais relacionadas a aspectos ambientais, sociais e econômicos (cinco em cada categoria). O conjunto de indicadores fornece uma benchmark para apoiar uma maior consistência na avaliação de sustentabilidade para a tomada de decisão de remediação. Esses indicadores são, principalmente, qualitativos, sem indicação de parâmetros ou métricas que pode ser usada para quantificar aspectos ambientais, sociais ou econômicos.

A mesma autora relata, em seu estudo, que as cinco categorias de indicadores sociais é amplamente definida. Utilizando subindicadores, permitiu avaliar, mais precisamente, se diferentes aspectos sociais foram abordados por uma série de ferramentas de apoio à decisão, sem perder a ideia geral que esses indicadores complementam os seis princípios-chave da sustentabilidade associados à remediação sustentável. A consideração dos aspectos sociais, com o objetivo de selecionar a opção mais sustentável para a correção do site, é limitada. No entanto, aumenta com o tempo, à medida que mostrada pelas ferramentas desenvolvidas mais recentemente, e o quadro de indicadores pode ajudar a melhorar a avaliação da aspectos. Novas estruturas de remediação sustentável recomendam uma abordagem na avaliação da sustentabilidade, em que o nível de detalhe em que a avaliação é realizada, depende da complexidade do projeto de remediação. Para fazer a avaliação da sustentabilidade, e, em particular, a inclusão de mais aspectos na avaliação, a avaliação desses aspectos não deve ser muito exigente com relação a cálculos, aplicações de modelos complexos (CAPPUYNS, 2016).

De forma integradora, Lerípio *et al.* (2019) apresentam 12 programas de gestão da sustentabilidade organizacional, considerando o pilar econômico da sustentabilidade, contemplando o cálculo de operações susten-

táveis e, para tal, são necessários processos de apoio como contabilidade, auditoria e avaliação de riscos. A medição do desempenho do relacionamento com clientes/consumidores e fornecedores, é essencial para aprendizagem e crescimento contínuos da visão e da estratégia das empresas. Os pilares ambiental e social contemplam processos de apoio para assuntos como a compreensão do capital natural afetado pelas operações das empresas (ecossistema), a resiliência do meio impactado e a eficiência dos processos internos, buscando a redução de externalidades negativas e a potencialização de efeitos positivos.

### 2.3 LIMITAÇÕES E OBSTÁCULOS DAS MÉTRICAS DE SUSTENTABILIDADE

São diversas as limitações e os obstáculos que as organizações enfrentam em relação às métricas de sustentabilidade. Odii, Ebido e Harder (2020) entendem que os desafios atuais dos indicadores sociais em avaliações de sustentabilidade revelaram cinco grandes temas: intangibilidade, dificuldade de medição, uso limitado, listas incompletas, localização. A natureza específica do local da remediação sustentável (doravante: SR) é de tal modo que todos os indicadores ‘padrão’ fornecidos em qualquer lista de estrutura requerem localização antes de serem válidos, e que, também, podem ser vistos como uma forma de canalizar a entrada de dados locais para essas estruturas de avaliação.

Martinkus *et al.* (2019) afirmam que a localização das instalações de indústrias tem sido, tradicionalmente, realizada, usando apenas métricas econômicas para determinar os locais adequados a uma nova instalação. Atualmente, com preocupações com as mudanças climáticas e questões sociais, uma abordagem mais holística para a localização de biorrefinarias pode produzir locais alternativos que atendam às metas das partes interessadas para aceitação da comunidade e redução dos impactos ambientais.

Fiaschi *et al.* (2020) relatam que, apesar de amplamente empregados em pesquisas

acadêmicas, esses índices de irregularidades raramente foram sujeitos à validação externa, e alguns estudos recentes encontraram baixa consistência entre os diferentes índices; embora, em um teste de consistência para índices de irregularidades corporativas, se tenha observado que a convergência dessas medições requer que os provedores de dados usem dados brutos de irregularidades corporativas comparáveis ou homogêneas e metodologias semelhantes para derivar índices. Infelizmente, esses requisitos raramente são atendidos, o que lança dúvidas sobre a confiabilidade de tais validações.

Feil *et al.* (2019) apontaram que os atuais instrumentos de avaliação da sustentabilidade apresentam limitações, como (a) adequação para abranger a corporação como um todo, apresentando, portanto, dificuldades na aplicação do processo produtivo; (b) falta de integração entre os aspectos do Triple Bottom Line, prejudicando a metodologia, caso os indicadores avancem em direções diferentes; e (c) complexidade das ferramentas a serem utilizadas no processo produtivo das indústrias. Nessa lógica, a estrutura de avaliação do desempenho da sustentabilidade deve ser genérica e adaptável.

Para os mesmos autores, o aspecto ambiental da sustentabilidade está relacionado à energia, água, resíduos, emissões, produto, recursos (materiais), efluentes, rótulos e certificados, logística, gastos ou investimentos ambientais, impactos ou degradação ambiental e solo. Cita-se a ênfase no reaproveitamento e reciclagem da água, consumo de materiais perigosos, reaproveitamento e reciclagem de produtos, logística reversa, multas ambientais e preocupação com a origem dos recursos naturais. Esse fato revela que há uma inconsistência no ciclo de vida do produto, ou seja, da origem do material até a logística reversa da embalagem, embora não satisfaça a compreensão do ciclo de vida, na maioria dos conjuntos de indicadores de sustentabilidade utilizado nas indústrias (FEIL *et al.*, 2019).

Os aspectos sociais estão relacionados a colaboradores, trabalho, clientes ou consumidores, comunidade, partes interessadas e

ética, os quais são consistentes com os critérios sociais defendidos pelo *Lowell Centre for Sustainable Production (LCSP)* para tornar as indústrias mais sustentáveis. No entanto, em termos de indicadores, há pouca ênfase em aspectos específicos da dimensão social, como discriminação, carreira e estabilidade, envolvimento na gestão, reclamações de colaboradores e consumidores ou clientes, ou seja, grande número de indicadores não apresentam essa informação quando o número de frequência é analisado. Isso revela que existe uma fragilidade nesses conjuntos, e que não são aderentes ao GRI, entre outros (FEIL *et al.*, 2019).

Feil *et al.* (2019) afirmam que os aspectos econômicos consideram custo ou despesa, lucro, investimentos, fornecedores, receita, acionistas ou conselho. Portanto, é possível afirmar que representam uma estrutura eficiente para a mensuração do desempenho econômico sustentável. No entanto, como em outras dimensões, alguns indicadores, que são importantes para os aspectos econômicos, foram analisados, considerando a frequência apresentada nas pesquisas, como retorno sobre ativos, negócios com fornecedores locais, preocupação com a competitividade e mercado e gastos com impostos. Os conjuntos de indicadores econômicos analisados e compilados não são coerentes, em nada, com as sugestões dos indicadores, conforme sugerido pela GRI.

Fiaschi *et al.* (2020) destacam que, apesar de sua importância, pouca atenção acadêmica tem sido dada à medição de irregularidades corporativas, incluindo má conduta corporativa, práticas organizacionais irregulares ou irresponsabilidade social corporativa. Estudos anteriores focaram em dois aspectos: 1) foram utilizadas medidas estreitas ou específicas de questões de irregularidades corporativas, focando apenas em uma dimensão disfuncional da organização, como o número de emissões tóxicas, suborno, fraude financeira, salários em atraso, ou recalls de produtos devido a problemas de segurança do cliente ou 2) mediram irregularidades corporativas usando as pontuações desenvolvidas por provedores de

dados ambientais, sociais e governamentais, pontuações de *Sustainalytics* ou classificações *RepRisk*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste estudo envolveram uma abordagem qualitativa por meio de uma revisão sistemática da literatura. Para Donato e Donato (2019), existem quatro critérios essenciais para uma revisão sistemática: a) deve ser exaustiva: toda a literatura relevante na área deve ser incluída; b) deve ser seguida uma metodologia rigorosa; c) definir a questão de investigação, escrever um protocolo pesquisar a literatura, recolher e fazer a triagem e a análise da literatura. Uma pesquisa de revisão sistemática é exaustiva para encontrar todos os artigos relevantes sobre o tema e deve ser totalmente documentada. Assim, é importante que a estratégia de pesquisa seja, rigorosamente, desenvolvida com alta sensibilidade para encontrar todos os potenciais artigos relevantes e efetuar essa pesquisa em bases de dados e em outros recursos; d) pelo menos, duas pessoas devem estar envolvidas, especialmente para triagem de artigos e extração de dados.

Ser sistemático implica um foco na estrutura, organização e documentação. Como em toda a investigação, o processo de revisão deve ser documentado de forma transparente em todas as partes, reproduzível e relatado, claramente, na publicação final. Este estudo realizou uma revisão sistemática da literatura sobre métricas ou indicadores de sustentabilidade organizacional, utilizando o método PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Metaanalyses* como protocolo de pesquisa apresentado a seguir.

Para tanto, utilizou-se o método como suporte do processo de revisão, há as diretrizes PRISMA: “um conjunto mínimo de itens baseados em evidências para relatar em revisões sistemáticas e meta-análises”. PRISMA - consiste, entre outras coisas, em uma lista de verificação e um diagrama de fluxo. A grande

maioria das revistas médicas aconselha os autores a usarem as guidelines PRISMA para escreverem revisão sistemática (RS). A checklist PRISMA deve guiar na escrita da RS, é uma checklist que contém 27 itens que garantem que o autor cobriu todos os aspectos da revisão. Também inclui um fluxograma a incluir na seção resultados da RS, com o número total de referências encontradas, quantos foram excluídos nas várias fases e quantos artigos chegaram até ao fim (DONATO; DONATO, 2019).

O método PRISMA, segundo Liberati *et al.* (2009, p. 2) e Moher *et al.* (2015), foi desenvolvido “por um grupo de 29 revisores autores, metodologistas, médicos, editores médicos e consumidores. Foi usado para desenvolver uma lista de verificação de 27 itens e um diagrama de fluxo de quatro fases. Itens considerados essenciais para o relato transparente de uma sistemática revisão foram incluídos na lista de verificação.” A seguir, apresenta-se no quadro 1 o checklist do Método PRISMA da pesquisa realizada:

Quadro 1 - Checklist do Método PRISMA

Seção/tópico	n.º	Item do checklist
Título	1	Identificado no título como uma revisão sistemática.
Resumo estruturado	2	Resumo estruturado incluindo: framework, objetivo, critérios de elegibilidade, síntese dos métodos, resultados, limitações, conclusões e achados principais.
INTRODUÇÃO		
Racional	3	Descrita a justificativa da revisão no contexto do que já é conhecido.
Objetivos	4	Apresentada uma afirmação explícita sobre a questão abordada com as comparações, os resultados e o delineamento do estudo.
MÉTODOS		
Protocolo e registro	5	Indicado um protocolo de revisão com endereço eletrônico (Base Scopus). <a href="https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic">https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic</a>
Critérios de elegibilidade	6	Especificadas as características do estudo, bem como os critérios de elegibilidade na metodologia do estudo com a justificativa.
Fontes de informação	7	Descritas as fontes de informações de busca (base de dados, palavras de busca, data da busca).
Busca	8	Apresentada a estratégia de busca eletrônica para a base de dados Scopus, incluindo os limites utilizados, de forma que possa ser repetida.
Seleção de estudos	9	Apresentado o processo de seleção de estudos (rastreados e excluídos).
Processo de coleta de dados	10	Descrito o método de extração de dados dos artigos (relatório Scopus) e baixados os artigos completos.
Lista dos dados	11	Definida as variáveis obtidas (autores, journals, títulos, palavras-chave, resumos).
Risco de viés de cada estudo	12	Descritos os métodos usados para avaliar o risco em cada estudo (foi realizado em nível de estudo e não de resultados).
Medidas de sumarização	13	Definidas as principais medidas de sumarização dos resultados (limitada a base de dados, período analisado e palavras-chave utilizadas)
Síntese dos resultados	14	Descritos os métodos de análise dos dados e a combinação de resultados dos estudos (coincidências e divergências).
Risco de viés entre estudos	15	Especificada qualquer avaliação do risco de viés que possa influenciar a evidência cumulativa (não apresentou viés).



Análises adicionais	16	Descritos os métodos de análise adicional (análise de subgrupos de temas e resultados dos estudos identificados).
<b>RESULTADOS</b>		
Seleção de estudos	17	Apresentados os números dos estudos rastreados, avaliados para elegibilidade e incluídos na revisão, razões de exclusão em cada etapa.
Características dos estudos	18	Para cada estudo, são apresentadas as características para extração dos dados com apresentação das citações.
Risco de viés em cada estudo	19	Apresentados os dados sobre o risco de viés em cada estudo (não observado).
Resultados de estudos individuais	20	Apresentado para cada estudo: sumário com objetivos, resultados e conclusões (benefícios ou risco se for o caso).
Síntese dos resultados	21	Apresentados os resultados de cada meta-análise realizada.
Risco de viés entre estudos	22	Resultados da avaliação de risco de viés entre os estudos (item 15). Não apresentou viés.
Análises adicionais	23	Apresentados os resultados das análises adicionais (dos autores, das instituições, citações dos estudos).
<b>DISCUSSÃO</b>		
Sumário da evidência	24	Sumarizados os resultados principais, sua relevância e contribuições.
Limitações	25	Discutidas as limitações no nível dos estudos e das contribuições.
Conclusões	26	Apresentada a interpretação geral dos resultados no contexto de outras evidências e implicações para futuras pesquisas.
<b>FINANCIAMENTO</b>		
Financiamento	27	Não há fonte de financiamento para a revisão sistemática.

Fonte: adaptado de Liberati et al. (2009) e Moher et al. (2015).

Foram realizadas buscas de artigos científicos completos publicados no período de 2016 a 2020 (inclusive), em periódicos internacionais, identificados por meio da base Scopus®, que é um banco de dados que abrange cerca de 21 mil títulos de mais de 5 mil editoras internacionais, incluindo a cobertura de 70 milhões de registros básicos, 34 mil revistas peer-reviewed nos campos científico, técnico, de ciências saúde e sociais, sendo uma das mais completas do mundo e utilizada por pesquisadores de mais de 70 mil instituições, localizadas em: “<https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>”, no mês junho de 2020, e foram utilizadas as seguintes expressões: “TITLE (“ESG METRICS” OR “SOCIAL METRICS” OR “ENVIROLMET METRICS” OR “ENVIROMENTAL INDICATOR” OR “ESG INDICATOR” OR “SOCIAL

INDICATOR”) AND DOCTYPE(ar) AND PUBYEAR > 2015.” Obteve-se um total de 887 documentos em títulos, abstract e palavras-chave. Visando refinar a busca, foi realizada nova pesquisa somente em títulos de trabalhos completos, e foram identificados 67 artigos científicos, dos quais foram analisados os títulos, resumos e as palavras-chave. As leituras foram realizadas com o intuito de selecionar as publicações científicas potencialmente aderentes aos seguintes critérios de inclusão (elegibilidade): (a) contemplar os aspectos de métricas ou indicadores ambientais ou indicadores sociais; (b) apresentar um conjunto de indicadores de sustentabilidade; (c) estar vinculado à sustentabilidade organizacional; e (d) ser publicação completa de artigo científico em inglês.

Essa leitura identificou nove publicações científicas, nas quais foram lidos na íntegra e

selecionados sete artigos que atendiam aos critérios estabelecidos de elegibilidade da pesquisa. Destes foram publicados dois artigos na *Science of the Total Environment* e um artigo em cada revista a seguir: *Business Horizons*, *Journal of Cleaner Production*, *Biomass and Bioenergy*, *Acta Medica Mediterranea* e *Journal of Environmental Management*. São revistas qualificadas e com fator de impacto em diversas áreas de conhecimento: Administração, Engenharias, Interdisciplinar, o que demonstra a importância atribuída às métricas e aos indicadores de sustentabilidade organizacional atualmente. Os artigos mais citados no Google Scholar, em 08/11/2021, são as pesquisas das autoras Valerie Cappuyns da University of Leuven (Bélgica) com 72 citações e Sara González García *et al.* da Universidade de Santiago de Compostela (Espanha) com 22 citações. Os demais primeiros autores são Davide Fiaschi

da Universidade de Pisa (Itália), Natalie Martinkus da Washington State University (EUA), Moeini, A. da Universidade de Ciência e Tecnologia do Irã (Irã), Elijah Odi da Universidade da Nigéria (Nigéria), Leah McMillan Polonenko da Universidade de Toronto Scarborough (Canadá).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, o objetivo proposto com a revisão sistemática é apresentado a seguir por meio dos resultados da pesquisa realizada na base SciVerse Scopus®, utilizando-se o método PRISMA. O quadro 2 identifica os autores dos sete estudos selecionados, bem como os principais resultados das pesquisas, suas conclusões e contribuições.

Quadro 2 – Trabalhos selecionados para a análise

Autor(es) e ano Publicação	MÉTRICAS DE SUST. ORGANIZ. IDENTIFICADAS E DIMENSÕES	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Fiaschi, D., Giuliani, E., Nieri, F., Salvati, N. (2020)	Índice e métricas de danos ao meio ambiente e à sociedade.	Discutiu a importância dos índices de danos das empresas para gerentes e profissionais.	Elaborou uma metodologia replicável e transparente que se aplicou a um conjunto de dados longitudinal.
Odi, E.C., Ebido, C.C., Harder, M.K. (2020)	Trilha de auditoria para os indicadores sociais. Processo bolt-on para fornecer indicadores sociais adaptados localmente.	A abordagem resolve os desafios relatados dos indicadores sociais localizados; não apresenta novos problemas e, além disso, fornece um caminho para uma maior participação e auditabilidade. O estudo mostra que pode ser necessário introduzir um mecanismo de limites para permitir o veto de violações inaceitáveis de questões sociais pelos cenários propostos.	A pesquisa não revelou dificuldades ou desvantagens no uso dos indicadores sociais identificados. Pelo contrário, as questões levantadas na literatura e as cinco necessidades específicas de melhoria dos indicadores sociais parecem ter sido atendidas, e esses são discutidos em detalhes.

Polonenko, L.M., Hamouda, M.A., Mohamed, M.M. (2020)	Identificaram quatro tipos variáveis de confiabilidade e oito tipos de validade no processo de sustentabilidade.	A estrutura oferece uma maneira de garantir melhor que, independentemente dos indicadores escolhidos, eles sejam desenvolvidos e usados de uma maneira que seja consistente com os méritos da pesquisa social, notadamente a confiabilidade e validade.	Os indicadores para o estudo desses componentes do sistema urbano de gestão da água incluem estruturas socioculturais.
González-García, S., Rama, M., Cortés, A., García-Guaita, F., Núñez, A., Louro, L.G., Moreira, M.T., Feijoo, G. (2019)	Quantificação da sustentabilidade de uma determinada população, incorporando conceitos como qualidade de vida, equidade, inclusão social e questões ambientais e indicadores que permitam uma ampla cobertura possível dos componentes integrados do desenvolvimento sustentável e das categorias que os compõem.	A maioria municípios sustentáveis estão localizados no norte da região. Por outro lado, independentemente da método de ponderação, 57% dos municípios de médio porte são classificados como sustentáveis em comparação com 45% das categorias Vila e Pequeno Tamanho.	O tamanho do município é relevante para medir a sustentabilidade, e não há diferenças significativas entre os resultados obtidos com as duas metodologias de ponderação, indicando que o método desenvolvido é robusto e pode ser aplicado a outros municípios e cidades.
Martinkus, N., Latta, G., Rijkhoff, S.A.M., Mueller, D., Hoard, S., Sasatani, D., Pierobon, F., Wolcott, M. (2019)	Métricas econômicas, ambientais e sociais, além de permitir a inclusão de critérios díspares de localização de instalações por meio de valores em escala.	As usinas tiveram pontuações diferentes quanto aos pesos métricos gerais que foram ajustados. Diferentes preferências das partes interessadas podem gerar uma lista de prioridades diferente de instalações.	A maioria das pesquisas sobre localização de biorrefinarias pressupõe que instalações greenfield serão localizadas em um local economicamente otimizado. O DST ajuda as partes interessadas a refinar uma lista de locais candidatos à biorrefinaria, com base em suas preferências do uso de pesos métricos gerais.
Moeini, A., Pishvaei, M.S., Dezfouli, M. (2018)	Fatores como o desenvolvimento de tecnologia, o papel dos fatores críticos de sucesso no desempenho, qualidade vantagem, a estrutura da competição interna e internacional, a posição da organização e os bens e serviços prestados ao mercado e clientes.	O fortalecimento da cultura, o aumento do índice financeiro, a atração de créditos são os indicadores-chave mais importantes, e os critérios financeiros e de recursos humanos devem ser utilizados para avaliar as instituições de ensino superior.	Com base nesta pesquisa, critérios e indicadores-chave foram identificados e classificados para avaliar os aspectos culturais e sociais.

Cappuyns, V. (2016)	Indicadores sociais em ferramentas de apoio à decisão para a seleção de opções sustentáveis de remediação de locais.	A consideração de aspectos sociais nas ferramentas de apoio à decisão investigadas é limitada, mas é observado nas ferramentas desenvolvidas mais recentemente.	A avaliação de “Ética e igualdade”, comunidades e envolvimento da comunidade “e” Incerteza e evidência “é frequentemente negligenciada. Legislação específica, procedimentos padrão e diretrizes que devem ser seguidos em uma região ou região são criados principalmente no contexto da proteção da saúde, segurança e saúde humana e do ecossistema prevenção de incômodo.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os artigos identificados e selecionados na revisão sistêmica da literatura, os dados apresentados no quadro 2 sobre os resultados e as conclusões das pesquisas das métricas de sustentabilidade, foram relacionadas sete pesquisas relevantes e enquadradas nos critérios de seleção já mencionados nos procedimentos metodológicos, que são discutidos a seguir:

O estudo de Fiaschi *et al.* (2020) apresenta o índice que identifica empresas que causam danos, independentemente de quanto eles fazem positivamente nos projetos e iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial - RSE. As métricas propostas de danos poderiam estimular empresas ilícitas a mudar seu foco de RSE de fazer o bem a não fazer mal e a tomar mais seriamente a prevenção e mitigação de seus impactos prejudiciais diretos ou indiretos na humanidade e no meio ambiente.

Os mesmos autores relatam ainda que a maior parte da retórica gerencial anterior promove práticas sustentáveis como fazer o bem por meio de iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) na forma de doações, apoio da comunidade ou o endosso geral de iniciativas baseadas em princípios ou códigos de conduta específicos do setor. Muito menos ênfase foi colocada na necessidade de evitar fazer o mal, o que é uma questão desafiadora, especialmente para empresas cujas operações se estendem além das fronteiras nacionais em países institucionalmente fracos. Os autores re-

jeitam a ideia de que a falha de uma empresa em respeitar um dever negativo (ou seja, causar danos) pode ser compensada por um dever positivo ou ação em favor dos afetados ou de outros constituintes (ou seja, sendo mais socialmente responsável por meio da adoção explícita de RSE políticas). As evidências crescentes sobre o envolvimento das empresas em condutas comerciais ilícitas, conforme refletido pela violação de direitos humanos universalmente definidos, está aumentando a exposição das empresas aos riscos. Em paralelo, é um apelo a mais responsabilização e a uma melhor medição dos impactos nocivos que as empresas geram na sociedade e no ambiente sob a forma de controvérsias de direitos humanos (FIASCHI *et al.*, 2020).

Na pesquisa desenvolvida por Odi, Ebidó e Harder (2020), os autores apontam que é relevante a capacidade do processo de sustentabilidade de fornecer uma trilha de auditoria para os indicadores sociais. A abordagem foi usada como um processo bolt-on para fornecer indicadores sociais adaptados localmente desejados em uma estrutura particular de apoio à decisão para remediação sustentável, mas é transferível para qualquer outro semelhante que acomode medidas qualitativas ou avaliações para seus critérios.

Na pesquisa de Polonenko, Hamouda e Mohamed (2020), as conclusões apontam que existem diferentes elementos de confiabilidade

de e validade do processo de sustentabilidade. Identificaram, pelo menos, quatro tipos variáveis de confiabilidade e oito tipos de validade. A confiabilidade garante que o ato de medir seja consistente e repetido. Isso é crucial na medição da sustentabilidade, pois garante que a descrição ou análise de uma política seja precisa e que, à medida que as medições são repetidas, os resultados permanecem consistentes, permitindo comparações adequadas para mostrar negação, estagnação ou melhoria.

Complementando o estudo anterior, González-García *et al.* (2019) afirmam que ainda não há consenso sobre a definição e quantificação da sustentabilidade de uma determinada população, incorporando conceitos como qualidade de vida, equidade, inclusão social e questões ambientais. Relatam, ainda, que são importantes as análises de indicadores relacionados às dimensões social, econômica e ambiental e indicadores que permitam uma ampla cobertura possível dos componentes integrados do desenvolvimento sustentável e das categorias que os compõem, minimizando o número de indicadores retidos.

Para Martinkus *et al.* (2019), a instalação proposta de uma biorrefinaria é desenvolvida para considerar, simultaneamente, métricas econômicas, ambientais e sociais, além de permitir a inclusão de critérios díspares de localização de instalações por meio de valores em escala.

Por outro lado, na perspectiva de Moeini, Pishvae e Dezfuli (2018), as organizações, principalmente nos ambientes complexos e dinâmicos da atualidade, necessitam de um sistema de medição de desempenho, avaliação e gestão. A falta de um sistema de avaliação e controle em um sistema significa que não há conexão com o ambiente dentro e fora da organização, o que leva ao envelhecimento e, em última instância, à morte da organização e impossibilita fazer as reformas necessárias para o crescimento, desenvolvimento e a melhoria das atividades.

Portanto, o sistema de medição deve ser apropriado para o crescimento e desenvolvi-

mento das organizações e responder às suas diversas e múltiplas dimensões, e prestar atenção especial a fatores como o desenvolvimento de tecnologia, o papel dos fatores críticos de sucesso no desempenho, a qualidade vantagem, a estrutura da competição interna e internacional, a posição da organização e bens e serviços prestados ao mercado e clientes (MOEINI; PISHVAEE; DEZFULI, 2018).

A pesquisa de Cappuyns (2016) destaca a inclusão de indicadores sociais em ferramentas de apoio à decisão para a seleção de opções sustentáveis de remediação de locais. Afirma que a sustentabilidade é difícil de avaliar de uma forma completamente quantitativa, e os inúmeros aspectos relacionados à sustentabilidade que podem ser, potencialmente, levados em consideração e são difíceis de integrar uma avaliação. Os indicadores compostos são, cada vez mais, reconhecidos como uma ferramenta útil para a formulação de políticas e comunicação pública na transmissão de informações sobre os desempenhos de países em áreas como meio ambiente, economia, sociedade ou desenvolvimento tecnológico.

A mesma autora relata que, independentemente da natureza do indicador (quantitativo ou qualitativo), as ferramentas também devem fornecer orientação suficiente para saber como as informações necessárias podem ser obtidas. Além disso, transparência das ferramentas, permitindo que usuários mais experientes verifiquem facilmente as suposições que estão por trás dos cálculos, é um ponto de interesse particular. No entanto, os resultados gerados devem ser compreensíveis para as diferentes partes interessadas, e não apenas para especialistas no campos de remediação e ou revitalização de sites (CAPPUYNS, 2016).

Por fim, Lerípio *et al.* (2019, p. 309), de maneira integrativa, propõem uma perspectiva corporativa de indicadores de sustentabilidade e as tendências identificadas em seu estudo que são:

- a) indicadores com foco em tecnologia e inovação em processos e produtos serão, cada vez mais, analisados nas metodologias corporativas; b)



foco em adaptações setoriais de diretrizes para relatórios de sustentabilidade, garantindo o alinhamento contextual com linguagem e métricas de competitividade inerentes a cada tipo de nicho empresarial (LERÍPIO *et al.*, 2019, p. 309).

Por outro lado, observa-se:

c) o preenchimento de lacunas de pesquisa e a operacionalização da sustentabilidade em setores providos de maiores dificuldades, como é o caso das micro e pequenas empresas; e, d) no contexto das cadeias produtivas sustentáveis, a organização de grande porte, denominada âncora ou empresa-mãe, será, cada vez mais, responsável pela qualificação de fornecedores a partir de exigências baseadas em programas de apoio e desenvolvimento (LERÍPIO *et al.*, 2019, p. 309).

A seguir, apresentam-se as conclusões, contribuições e limitações do estudo.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo realizou uma análise das métricas de sustentabilidade organizacional identificadas na literatura acadêmica (base Scopus) nos últimos cinco anos, utilizando-se uma revisão sistemática por meio do método PRISMA. As principais contribuições sobre a temática central por meio da revisão sistemática apontaram para estudos compostos de diferentes aspectos (empresas, cidades, regiões) ligadas à sustentabilidade. Foram diversas métricas identificadas, algumas focando mais aspectos sociais da população, e ou funcionários de organizações, e outras mais os aspectos ambientais e seus impactos em diversas áreas como na sociedade, nos governos e nas empresas. Em relação às dimensões da sustentabilidade, diversos artigos focam indicadores sociais e ambientais, mas sem o detalhamento dessas dimensões e métricas que seriam importantes para análise aprofundada.

Os estudos reúnem discussões importantes, complementares e que agregam conhecimento e práticas sobre métricas de sustentabilidade organizacional no contexto atual. As contribuições teóricas identificadas foram relacionadas à escassez de pesquisas e publicações sobre o conjunto de indicadores e métricas de sustentabilidade nas organizações de acordo com os parâmetros selecionados. A análise da literatura revelou que os trabalhos avaliados apresentam as seguintes características gerais: (a) a atividade organizacional geralmente produz elevado impacto ambiental; (b) os autores estão vinculados a universidades europeias e americanas; (c) estudos predominantemente quantitativos; (d) métricas sociais ou ambientais ou econômicas de sustentabilidade, não sendo utilizadas de forma equilibrada e harmônica.

As limitações do estudo são decorrentes do método escolhido que considerou os últimos cinco anos na base Scopus e artigos completos em inglês. Outros estudos podem ser realizados em outras bases de dados, considerando outros períodos de estudo, bem como suas contribuições, dimensões e métricas de sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- CAPPUYNS, V. Inclusion of social indicators in decision support tools for the selection of sustainable site remediation options. **Journal of Environmental Management**, n. 184, p. 45-56, 2016.
- DONATO, H.; DONATO, M. Stages for Undertaking a Systematic Review. **Acta Médica Portuguesa**, n. 32, v.3, p. 227-235, 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.20344/amp.11923>
- FEIL, A. A. *et al.* Sustainability Indicators for Industrial Organizations: Systematic Review of Literature. **Sustainability**, n. 11, p. 854, 2019. doi:10.3390/su11030854
- FIASCHI, D. *et al.* How bad is your company? Measuring corporate wrongdoing beyond the magic of ESG metrics. **Business Horizons**, v. 3, n. 63, p. 287-299, 2020.

- GONZÁLEZ-GARCÍA, S. *et al.* Embedding environmental, economic and social indicators in the evaluation of the sustainability of the municipalities of Galicia (northwest of Spain). **Journal of Cleaner Production**, n. 234, p. 27-42, 2019.
- LERÍPIO, D. P. L. C. *et al.* Sustentabilidade Territorial e Corporativa por Meio de Sistemas de Avaliação de Desempenho por Indicadores. **Revista Alcance**, v. 3, n. 26, p. 300-319, 2019. Doi:10.14210.alcance.v26n3(Set/Dez).p300-319
- LIBERATI, A. *et al.* The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. **PLoS Med**, n. 6, v. 7: e1000100, 2009. doi:10.1371/journal.pmed.1000100
- MARTINKUS, N. *et al.* A multi-criteria decision support tool for biorefinery siting: using economic, environmental, and social metrics for a refined siting analysis. **Biomass and Bioenergy**, n. 128, art. no. 105330, 2019.
- MOEINI, A.; PISHVAEE, M.S.; DEZFULI, M. Study of cultural and social indicators of universities and higher education institutions of the Islamic Republic of Iran based on the upstream documents of the country by the combination of bsc and KPI method and their ranking using AHP technique. **Acta Medica Mediterranea**, n. 34 (Specialissue2), p. 575-581, 2018.
- MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic reviews**, n. 4, v. 1, p. 1, 2015.
- ODII, E.C.; EBIDO, C.C.; HARDER, M.K. A values-based approach for generating localized social indicators for use in sustainability assessment and decision-making: Test case of brownfield soft reuse in Nigeria. **Science of the Total Environment**, v. 711, n. 135045, 2020.
- POLONENKO, L.M.; HAMOUDA, M.A.; MOHAMED, M.M. Essential components of institutional and social indicators in assessing the sustainability and resilience of urban water systems: Challenges and opportunities. **Science of the Total Environment**, v. 708, art. n. 135159, 2020,

## ARTIGOS

TIPOLOGIAS DOS PROCESSOS DE COOPERAÇÃO  
EM GRUPOS DE MICROCRÉDITO: O CASO DO  
PROGRAMA CREDIAMIGOTYPOLOGIES OF COOPERATION PROCESSES  
IN MICROCREDIT GROUPS: THE CASE OF THE  
CREDIAMIGO PROGRAM

## RESUMO

O objetivo do trabalho é identificar a tipologia predominante do processo de cooperação no programa Crediamigo. Por meio de entrevistas em profundidade com diferentes atores da instituição financeira, agência intermediadora e microempresários, constatou-se que o processo de cooperação intencional se sobressai no programa. Os entrevistados ilustraram que há razões estratégicas para o nascimento da cooperação, pois a reputação é o principal critério da seleção de parceiros, e o acesso aos recursos financeiros é o objetivo maior da cooperação e que o relacionamento e a interação entre agentes são os fatores de sucesso do programa. Oportunidades de melhoria para o programa foram identificadas, tais como uma maior atenção para capacitação e orientação dos microempresários participantes, além de fomentar a cooperação intra e intergrupos, para reforçar as capacidades produtivas e competitivas dos negócios. O microcrédito produtivo é essencial para o enfrentamento da vulnerabilidade econômica entre os microempresários, constituindo-se em peça importante para a competitividade empresarial.

**Palavras-chave:** microcrédito; crediamigo; processos de cooperação; grupos de crédito.

## ABSTRACT

The objective of the paper is to identify the predominant typology of the cooperation process in the Crediamigo program. Through in-depth interviews with different actors from the financial institution, intermediating agency, and micro-entrepreneurs, it was found that the intentional cooperation process stands out in the program. The respondents illustrated that there are strategic reasons for the emergence of cooperation, as reputation is the main criterion for

**Matheus Dantas Madeira  
Pontes**

**matheus.pontes@unilab.edu.br**

*Doutorando em Gestão pela  
Universidade da Beira Interior,  
UBI, Portugal. Servidor Público  
da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-  
-Brasileira, Redenção, CE, BR.*

**Thayanne Lima Duarte Pontes**  
**thayanne.pontes@ubi.pt**

*Doutoranda em Gestão pela  
Universidade Beira do Interior,  
UBI, Portugal. Coordenadora  
na Somnis saúde, Fortaleza,  
CE, BR.*

the selection of partners, and access to financial resources are the main objective of cooperation, and that the relationship and interaction between agents are the success factors from the program. Improvement opportunities for the program were identified, such as a greater attention to training and mentoring for participating microentrepreneurs, in addition to fostering intra and inter-group cooperation, to strengthen the productive and competitive capacities of the businesses. Productive microcredit is essential to address economic vulnerability among microentrepreneurs, constituting an important part of business competitiveness.

**Keywords:** microcredit; crediamigo; cooperation processes; credit groups.

## 1 INTRODUÇÃO

O microcrédito produtivo é uma importante ferramenta de enfrentamento com vulnerabilidades econômicas e sociais. Estudos prévios já reconheceram os impactos positivos dessa modalidade de crédito na redução da pobreza (FÉLIX; BELO, 2019), na sobrevivência de microempresas (MOURÃO, 2020), no aumento da escolarização infantil (BHUIYA *et al.*, 2019) e até na diminuição da violência doméstica (SHAHRIAR; SHEPHERD, 2019).

Islam e O’Gorman (2019) advertem, entretanto, que os resultados das políticas de microcrédito diferem de acordo com características específicas de cada programa, não sendo possível afirmar que toda a política pública de fomento ao microcrédito terá um impacto significativo na sociedade. Nesse cenário, um método que ganhou bastante popularidade nos países em desenvolvimento fundamenta-se no aval solidário (BALAND; SOMANATHAN; WAHHAJ, 2013), ferramenta de crédito com a qual um grupo de microempresários contrai empréstimos individuais, e todos se tornam corresponsáveis pela adimplência dos demais integrantes (BESLEY; COATE, 1995).

O aval solidário consiste na formação de grupos e baseia-se na hipótese de que o mo-

nitoramento coletivo é mais eficiente do ponto de vista dos custos de informação e transação (GELADE; GUIRKINGER, 2017), havendo a expectativa de colaboração, principalmente em grupos não anônimos, em que existe uma rede de contatos forte (BIENER *et al.*, 2018). Trata-se, portanto, de uma ferramenta que promove a cooperação entre microempresários para facilitar o acesso ao microcrédito produtivo por meio da criação de grupos de crédito.

Pesquisadores têm-se dedicado a estudar os efeitos desses grupos de microcrédito na performance das microempresas participantes, observando, principalmente, os níveis de inadimplência (HADI; KAMALUDDIN, 2015), o aumento da renda dos microempresários (WARNING; KEY, 2002) ou a trajetória crescente de utilização do crédito para expansão dos negócios (SINGH; PADHI, 2017). Há, entretanto, uma lacuna na literatura sobre a qual as tipologias dos processos de cooperação que levam microempresários a formarem grupos de microcrédito produtivo.

Nesse contexto, a presente pesquisa procura avançar sobre esse tema. A partir de um estudo sobre o programa Crediamigo, o objetivo do trabalho consiste em identificar a tipologia predominante dos processos de cooperação em grupos de microcrédito. Espera-se contribuir com o desenvolvimento da literatura ao enxergar as particularidades do microcrédito sob a ótica da cooperação empresarial. Como o debate sobre os impactos socioeconômicos das políticas de microcrédito na vida das pessoas é emergente e foco de intensa investigação (CHLIOVA; BRINCKMANN; ROSENBUSCH, 2015), a presente pesquisa pode servir como subsídio para desenho de políticas públicas de microcrédito mais eficazes ao colaborar com o aperfeiçoamento dos programas que possuem esse foco de atuação.

Além desta breve introdução, o trabalho tem outras cinco seções. Logo a seguir, são apresentadas as principais características do Crediamigo, programa governamental, foco da investigação. Em seguida, são ilustrados alguns estudos importantes sobre a temática dos

processos de cooperação, permitindo ao leitor revisitar artigos anteriores que discutiram sobre o tema. Na metodologia, são apresentados os processos adotados para escolha da amostra e posterior coleta, catalogação e interpretação dos dados obtidos, enquanto, na quarta seção, os principais resultados são expostos. Por fim, na última seção, há um diálogo entre as evidências encontradas pela pesquisa com estudos prévios, além de sugestões de encaminhamentos futuros.

## 2 CREDIAMIGO

Criado em 1998, o Crediamigo é um importante programa de microcrédito produtivo e orientado aplicado, majoritariamente, no nordeste brasileiro. São mais de 2 milhões de clientes ativos que receberam 4 milhões de operações de crédito, totalizando R\$ 9 bilhões em recursos aplicados no ano de 2018 (BNB, 2020; HIGGINS; NEVES, 2016). O programa oferece duas linhas de crédito baseadas em grupos: Giro Solidário, com empréstimos que variam de R\$ 100,00 a R\$ 21.000,00, para conjuntos de 3 a 10 pessoas; e Crediamigo Comunidade, formado por associações de 11 a 30 pessoas e empréstimos no intervalo de R\$ 100,00 a R\$ 1.100,00 (BNB, 2020).

A operacionalização do Crediamigo é realizada em parceria com o Instituto Nordeste Cidadania (INEC), uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) regulamentada por lei. A figura do agente de crédito, ligada ao INEC, fica responsável por fazer o levantamento das informações dos potenciais tomadores de empréstimo, intermediar a relação banco-cliente em locais determinados pelos próprios empresários e oferecer um serviço de orientação técnica a respeito da gestão dos negócios (BNB, 2020). O modelo transfere, assim, alguns custos de transação do banco e dos microempresários para o INEC.

O impacto do programa na realidade socioeconômica brasileira já é tema de diversas pesquisas. Teles Filho, Rebouças Filho e Santos (2016) encontraram evidências de que hou-

ve elevação de renda dos participantes do programa, além de melhorias nas suas condições sanitárias, habitacionais e nutricionais. Soares, Barreto e Azevedo (2011) estimaram que empresários que participam de grupos do Crediamigo saíram mais rapidamente da pobreza. Skoufias, Leite e Narita (2013) identificaram que a utilização dessas fontes formais de microcrédito aumenta a performance das empresas e Mendonça e Soares (2016) argumentam que o Crediamigo impactou, de forma significativa, o crescimento das organizações participantes. O programa é um negócio vantajoso também para a instituição financiadora, tendo em vista que menos de 2% dos empresários estão inadimplentes (BNB, 2017).

Embora se trate de uma política cujo foco principal é a formação de grupos de microcrédito, percebe-se, claramente, a existência de relações entre o banco patrocinador, os agentes de crédito e os microempresários, e não foram identificados estudos que analisaram os processos de cooperação entre os participantes do Crediamigo. Esses processos podem interferir, significativamente, nos modelos de colaboração entre os empresários e nos resultados individuais e coletivos.

## 3 PROCESSOS DE COOPERAÇÃO

Em um contexto global cada vez mais dinâmico, as empresas necessitam estabelecer laços de cooperação para garantir sua competitividade em longo prazo. A cooperação é um instrumento estratégico, entre vários, que pode conduzir as organizações ao sucesso (FRANCO, 2007).

A literatura apresenta uma série de impactos positivos da cooperação entre empresas. Rzepka (2019) identificou que a cooperação empresarial pode aumentar a implementação de inovações no contexto das organizações. Zhang *et al.* (2020) perceberam que a acumulação de experiências colaborativas traz resultados favoráveis à performance financeira das empresas. A cooperação entre empreendedores, além disso, pode eliminar do mercado parcei-



ros com comportamentos desonestos (CZERNEK-MARSZALEK, 2020).

Os resultados da cooperação, entretanto, nem sempre são satisfatórios. Hemminki, Toiviainen e Vuorenkoski (2010) identificaram evidências de que em uma aliança, às vezes, falta transparência, emergindo o sentimento de ameaça à independência. Já Singh, Baird e Mathiasen (2018) alegam que algumas parcerias estão sujeitas a falhas porque, quando há desconfiança, as organizações dedicam pouca atenção à colaboração, preocupando-se mais com o comportamento competitivo dos demais parceiros.

Focar nos processos de cooperação pode ajudar a compreender por que os resultados dos acordos de colaboração empresarial são variados, tendo em vista que cada processo carrega, em si, propriedades distintas que afetam os rumos de cada acordo. Franco (2007) propôs que os relacionamentos cooperativos emergem de um processo colaborativo dividido em três etapas principais: formação, fase que envolve a descoberta e exploração de oportunidades; implementação, em que os objetivos da cooperação são definidos, e os meios disponíveis para formalização do acordo são estabelecidos e desenvolvidos, em que se avalia o sucesso dos acordos de cooperação a começar pelo desempenho competitivo dos parceiros e sua satisfação.

Processo de cooperação, nesse sentido, pode ser entendido como a cadeia de atividades desenvolvidas pelas diferentes partes interessadas para o estabelecimento de um arranjo, cujos objetivos residem em empreender esforços coletivos para repartir custos, ampliar a competitividade dos envolvidos e minimizar a existência de conflitos que podem ocorrer em função de interesses divergentes (SEGATTO-MENDES; ROCHA, 2005).

O delineamento do processo de cooperação é importante para ajudar os parceiros envolvidos em um relacionamento a explorar riscos mútuos de forma eficiente a partir da aprendizagem colaborativa (HALLIKAS *et al.*, 2005). Como a autonomia de cada parceiro, frequentemente, questiona a viabilidade de um planejamento centralizado (MARCOTTE; GRABOT;

AFFONSO, 2009), o controle do processo de cooperação pode aumentar o uso de normas relacionais não coercitivas e melhorar a qualidade dos relacionamentos (LIU; LI; ZHANG, 2010).

Foi nesse contexto que Franco (2007) identificou quatro tipos de processos de cooperação. O processo Intencional é caracterizado por um grupo de empresas que pretende, de forma deliberativa, elevar seus níveis de produção com parceiros, geograficamente, próximos envolvidos em uma cultura de negócios, cujo processo é gerido pelas circunstâncias cotidianas entre as partes envolvidas no acordo. O processo Improvisado é estabelecido, normalmente, por empresas que se orientam pelo passado em vez do futuro, que já tiveram experiências positivas em outros tipos de acordos e enveredam por esse instrumento novamente devido às mudanças e incertezas no meio em que operam, mas sem a capacidade de articular uma resposta eficaz aos problemas identificados.

Empresas que procuram a cooperação para aproveitamento de oportunidades de negócios baseadas na análise de cenários futuros, buscam desenvolver o processo Exploratório. Os parceiros desse processo são selecionados com base na cultura organizacional para o reforço da capacidade competitiva dos envolvidos por meio da criação e exploração de novas ideias. Por fim, no processo de cooperação estratégico, a colaboração é, objetivamente, delineada e sustentada, levando as empresas a moldar o futuro de acordo com os planos de ação desenvolvidos. Como nesse tipo de processo de cooperação existe um planejamento estratégico, o sucesso é mais provável pela clareza dos objetivos e das estratégias a serem seguidas pelos parceiros (FRANCO, 2007).

A figura 1 resume as principais características de cada tipo de processo de cooperação. Cabe destacar que os empreendedores e demais agentes promotores da colaboração empresarial poderão adaptar o processo de cooperação ao contexto em que estão inseridos, podendo combinar várias características dos quatro processos propostos para um arranjo mais eficaz e eficiente entre os parceiros (FRANCO, 2007).

Figura 1 - Características dos Tipos de Processo de Cooperação entre Empresas



Fonte: (FRANCO, 2007, p. 166).

O sucesso ou o fracasso dos grupos de microcrédito, dessa forma, pode ser influenciado pelas características dos processos que levaram os microempresários a cooperar com os demais parceiros para acessar recursos financeiros. Conforme Bhatt e Tang (1998), os programas de microcrédito colaborativo somente serão bem-sucedidos no alcance dos seus objetivos, se houver a devida atenção aos aspectos da cooperação entre os agentes econômicos envolvidos.

#### 4 METODOLOGIA

O estudo adota uma abordagem qualitativa na investigação de sete diferentes atores do processo de cooperação em grupos de microcrédito com, pelo menos, um indivíduo em cada um dos três prismas que compõem o programa: banco, instituição intermediadora e microempresário. No entendimento de Ritchie (2003), a abordagem qualitativa facilita a des-

crição e a apresentação de um fenômeno tal como é vivenciado pelos participantes, e esse fato possibilita uma maior compreensão dos problemas, conforme eles são percebidos pelas pessoas que os vivenciam.

Ademais, este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratório-descritiva (PRODANOY; FREITAS, 2013), realizada mediante um estudo de casos múltiplos. O método de estudo de casos múltiplos (YIN, 2015) pode, por um lado, fornecer um detalhe de cada caso das experiências vivenciadas no processo de cooperação entre os participantes do Crediamigo e, por outro lado, detectar padrões comuns, mas também variedade nas diversas experiências relatadas.

##### Coleta e análise de dados

Para atender ao objetivo dessa pesquisa, os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e análise documental como fonte de evidências (YIN, 2015). Os relatórios e os documentos foram consultados nos endereços eletrônicos do BNB e do

INEC com o intuito de compreender os objetivos estratégicos oficiais do Crediamigo, bem como o papel de cada instituição no programa. Com base nas informações levantadas e no modelo proposto por Franco (2007) de tipologias de processos de cooperação, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturado para assimilar como se desenvolvem as relações entre microempresários no âmbito dos grupos de microcrédito.

As entrevistas foram gravadas em áudio digital e conduzidas por meio da ferramenta Zoom, obtendo a duração média de uma hora. Com o intuito de validar o instrumento de investigação, realizou-se, ainda, uma entrevista pré-teste, que foi descartada após ajustes da ordem das perguntas do roteiro, e uma nova pessoa foi entrevistada em substituição à outra, a fim de evitar vícios e enviesamento das informações coletadas.

A escolha da amostra, caracterizada na figura 1, deu-se pelo enquadramento dos sete agentes, com, pelo menos, um indivíduo em cada um dos três prismas que compõem o programa: banco, instituição intermediadora e microempresário. A tabela 1 apresenta os agentes com quem houve o diálogo, a que representação pertencem dentro do Crediamigo e uma breve descrição do tempo de relacionamento com o programa:

Tabela 1 – Caracterização dos Entrevistados

Identificação do Agente	Representação	Descrição
Agente 1	Banco	Profissional que atua há mais de 9 anos com o Crediamigo.
Agente 2	Intermediação	Profissional da alta gestão da entidade intermediadora, com mais de 20 anos de atuação no Crediamigo.
Agente 3	Intermediação	Agente de microcrédito urbano que trabalha há 1 ano e 8 meses no programa
Agente 4	Microempresário	Líder de grupo do Crediamigo e cliente há mais de 10 anos.
Agente 5	Microempresário	Utiliza o crédito em grupo há mais de 3 anos.
Agente 6	Microempresário	Participa do Crediamigo há 1 ano e 6 meses.
Agente 7	Microempresário	Participou do Crediamigo por 6 meses e hoje não é mais cliente do programa.

Fonte: elaborado pelos autores.

Houve uma preocupação por obter relatos de personagens heterogêneos, de forma a permitir uma compreensão do programa a partir de perspectivas distintas. Os participantes foram selecionados por meio de correspondências eletrônicas enviadas às instituições e da rede de contatos dos autores. Atentou-se, ainda, para o cuidado de não entrevistar participantes que fossem indicados por outros entrevistados, buscando evitar um viés de similaridade nas respostas e na forma como enxergam e avaliam o Crediamigo.

A análise de conteúdo foi estruturada em quatro categorias e dezessete subcategorias definidas a priori, a partir da proposta de catego-

rização dos processos de cooperação realizada por Franco (2007), para que fosse feita a investigação de núcleo de sentidos e posterior reconhecimento de aglomerações em temas (BARDIN, 2009). A tabela 2 apresenta as categorias e as subcategorias utilizadas na pesquisa.

Por meio da combinação de análises internas e cruzadas (CRESWELL; CRESWELL, 2017), cada texto oriundo das entrevistas foi analisado como parte de um todo maior, de maneira que cada transcrição foi comparada com as outras e com o todo através do *software* NVivo.

O constante refinamento das definições e interpretações de conceitos foi vinculado a pa-

lavras e a linhas específicas das transcrições. Os resultados foram, então, expostos e confrontados com a literatura existente.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após criteriosa análise das entrevistas, os trechos nos discursos dos participantes que se enquadravam nas categorias desenvolvidas por Franco (2007) foram identificados e catalogados para verificar quais os tipos de processo de cooperação emergiram com maior frequência no caso do Crediamigo. A tabela 2 exibe as categorias e subcategorias, a quantidade de trechos nos discursos dos participantes que se relacionaram com cada subcategoria, assim como a proporção de cada subcategoria em relação ao total da categoria:

Tabela 2 – Frequência das Categorias e Subcategorias no Discurso dos Participantes

<b>Categoria/Subcategoria</b>	<b>Referências</b>	<b>% em relação à Categoria</b>
<b>Nascimento da Cooperação</b>		
Razões Estratégicas	14	87,50
Razões Exploratórias	0	-
Razões Não Deliberadas	2	12,50
<b>Crítérios de Seleção do Parceiro</b>		
Reputação e contribuição de recursos	20	68,97
Complementaridade e personalidade	1	3,45
Cultura organizacional	0	-
Identidade Local/Regional	8	27,59
<b>Objetivos da Cooperação</b>		
Desenv. de competências e aprendizagem	8	22,86
Partilha de riscos e custos	2	5,71
Desenvolvimento e poder de mercado	0	-
Aceder a recursos	18	51,43
Reforço da capacidade competitiva	4	11,43
Reforço da capacidade produtiva	3	8,57
<b>Fatores de Sucesso da Cooperação</b>		
Relacionamento e compatibilidade	19	51,35
Harmonia e cultura organizacional	2	5,41
Interação entre parceiros	14	37,84
Políticas governamentais e experiência	2	5,41

Fonte: elaborado pelos autores.

Na categoria Nascimento da Cooperação, percebe-se um alto grau de compreensão dos objetivos do Crediamigo entre os entrevistados. Os atores envolvidos utilizaram razões estratégicas para cooperar:

*“A principal motivação para aderir a um grupo do Crediamigo (...) é a realização dos sonhos de montar e expandir o próprio negócio.” (Agente I).*

*“(...) é a questão da conscientização para o que é o crédito. Ou seja, ele tem uma finali-*

*dade, um objetivo único que é investir na atividade, quem tem uma atividade produtiva pode receber (...)*. (Agente 2).

*“É para você investir, né? O Crediamigo, ele oferece para gente que quer montar um negócio, para investimento. Eles oferecem assim, para investimento”* (Agente 5).

*“(...) até porque os produtos do banco, eles são subdivididos. Tem Crediamigo, Agroamigo, que são as linhas de crédito específicas para cada rumo que você queira tomar na vida. (...) como a gente não trabalha com agricultura, a linha de crédito não era direcionada para a gente. No nosso caso é o Crediamigo mesmo.”* (Agente 6).

*“Eu fui pelo convite de uma amiga minha. Ela me convidou, e aí eu disse que nunca tinha feito. Aí ela disse para eu ir para a reunião e, se eu aceitasse, pegava. Aí eu aceitei o convite e fui”.* (Agente 7).

Entre os Critérios de Seleção do Parceiro, a reputação parece ser o fator de maior peso no processo de avaliação dos novos integrantes do grupo. Apesar de o programa determinar que exista uma proximidade geográfica e uma identidade regional entre os participantes, como mencionado por agente da instituição intermediadora,

*“Eles têm que morar ou trabalhar próximos”* (Agente 2).

O pilar de sustentação do Crediamigo é a relação de confiança e de familiaridade entre os integrantes do grupo:

*“O grupo solidário é uma reunião voluntária entre os componentes, entre as pessoas que se conhecem (...). Componentes de grupos de 3 a 10 pessoas, que se reúnem ali dentro da própria comunidade e tem atividades distintas ou não (...) essa reunião, ela é voluntária.”* (Agente 2).

Vão sempre renovando com pessoas novas, porque não querem ter dor de cabeça. (...) Num relacionamento bem confiável. (...) Como o mínimo é 3, aí, às vezes, eles optam por ficar só eles 3. O que acontece, como o grupo é de 3, sai 1, aí eles vão atrás de outra pessoa

de confiança para substituir. (...) E num grupo desses não entra qualquer um. Por isso que eles selecionam bem os amigos que vão botar (Agente 3).

(...) e você tem que saber escolher a pessoa que vai estar no grupo. As pessoas de responsabilidade, entendeu? Essa é a palavra. A pessoa tem que ter realmente responsabilidade. Aí você tem que conhecer mesmo a pessoa, se tem responsabilidade para manter aquilo ali todo mês, bem direitinho (Agente 5).

*“Aí a gente se responsabiliza uns pelos outros. Por isso, que às vezes, quando o pessoal fala de Crediamigo, o pessoal fica meio receoso, porque eles só chamam para grupo, só fazem grupo, com quem realmente eles confiam.”* (Agente 6).

A questão financeira, ou a necessidade de aceder a recursos, é a característica mais marcante dentro da categoria Objetivos da Cooperação. Por mais que exista algum tipo de orientação para aperfeiçoar a gestão das empresas e o desenvolvimento de competências e aprendizagem, conforme ilustra o Agente 6,

(...) aí ele me chamou, me deu umas orientações, ele me orientou, disse que eu podia aumentar o valor do almoço, porque era um produto realmente de qualidade (...). Aí ele orientou, eu até aumentei o valor, ele disse pode aumentar sem medo. É tanto que eu aumentei e realmente não tive impacto não. (...) ele falou também a questão de organização assim, tipo de decoração. Ele ajudou também, ele deu uma orientada. Disse que estava bom e tudo, mas que podia melhorar. Eu disse a ele dos meus planos que eu tinha também. Aí ele foi e falou que eu podia futuramente investir nessa parte de ornamentação e decoração, que querendo ou não é muito importante, que chama a atenção do cliente. Mas ele orientou direitinho. Não foi só você faz um empréstimo, você paga e pronto não. Ele foi bem atencioso (Agente 6).



Junto aos microempresários é latente que o acesso ao crédito é o maior propósito para cooperar:

*“(...) são os juros baixos, a gente que tem um grupo a muito tempo, pode dividir em várias vezes.” (Agente 4).*

(...) você quer montar um negócio. Aí você não tem o capital de giro. Aí, você quer montar, para começar uma coisa pequena. Então, você vai pegar aquele dinheiro, eu aconselho muito (...) o Crediamigo, ele ajuda muito para a pessoa que vai fazer um negócio. (...) Eu entrei, eu investi em produtos. Foi pouco, a primeira vez, você tira pouco. (...) Daquele seu investimento, você vai, vai indo, vai indo (...) aí é onde você vai vendo o seu lucro, trabalhando em cima daquilo (Agente 5).

*“(...) eu disse que precisava entrar no grupo para comprar produtos para revenda.” (Agente 7).*

A capacitação parece ser mais um desejo dos agentes das instituições patrocinadoras e intermediadoras do que uma realidade:

*“Todos do grupo possuem orientação financeira. Eles apresentam interesse nesse tipo de capacitação.” (Agente 1).*

*“Aí, a gente visita, vê a atividade, se está tudo em dias, como é que está o fluxo de caixa, se está batendo, se os gastos que a pessoa está tendo em casa e com o negócio, se podem pagar as parcelas do crédito, orientamos a desenhar o fluxo.” (Agente 3).*

*“(...) é cada um por si, não tem uma capacitação. A única coisa que faz é uma visita de fiscalização para saber se a pessoa realmente exerce aquela profissão e se está dando retorno.” (Agente 4).*

Entre os Fatores de Sucesso da Cooperação do Crediamigo, destacam-se o relacionamento e compatibilidade e a interação entre os parceiros. Vale ressaltar a existência de cooperação tanto entre os tomadores de crédito como entre as diferentes representações do programa

(banco x instituição intermediária x microempresas) e parceiros externos. Os empresários elogiam a parceria entre BNB e INEC para otimização de fluxos e redução de custos de transação, como tempo de espera nos bancos:

*“Quando a gente vai receber o dinheiro, ele é depositado na conta. Quem não tinha o cartão, ia pegar no banco mesmo. Eles davam uma senha e você pegava diretamente no caixa do banco.” (Agente 6).*

*“Ele mesmo fez o meu agendamento no banco. Ele só me disse a data e a hora que eu tinha que ir, eu não tive trabalho, eu não tive burocracia. Ele gerou uma senha para mim, eu já fui já com a senha para ser atendida. Eles são bastante atenciosos nessa parte.” (Agente 7).*

O INEC, por sua vez, utiliza sua rede de contatos com outras instituições para ganhos de escala na divulgação dos seus produtos:

Nós fazemos prospecção, porta a porta, nós fazemos palestras informativas, nós fazemos divulgação em rádio, carros de som, na comunidade. A gente tem a parceria com as associações, com instituições, onde a gente vai ministrar palestras informativas nas associações, nos colégios, nas igrejas. Então assim, a gente tem uma rede bem forte com essa marca (Agente 2).

A cooperação entre os microempresários é fundamental para a continuidade do relacionamento e do grupo de crédito. Um dos principais motivos para a extinção de um grupo é a quebra de confiança e o aparecimento de discussões:

*“(...)uma pessoa às vezes está lá, se separou da esposa, do esposo, aí tem uma certa dificuldade financeira, o grupo não consegue manter o aval, e esse grupo começa a ter uma quebra no relacionamento, uma série de discussões que quebram a confiança.” (Agente 2).*

Um dos participantes relata o caso em que preferiu sair de um grupo maior e iniciar outro menor, com pessoas mais próximas e

com um pensamento mais homogêneo, para evitar conflitos:

*“Porque era muito grande o grupo e acaba que cada um tem uma opinião diferente. Em questão, porque tem que escolher em quantas vezes quer dividir, qual o dia da parcela, aí cada um dava uma opinião e entre nós 3, nós nos entendíamos.” (Agente 4).*

Um dos agentes da instituição intermediadora também indica que os empresários fagem de eventuais integrantes que possam trazer preocupações:

*“Vão sempre renovando com pessoas novas, porque não querem ter dor de cabeça. Pegam o dinheiro, aí pagam. Num relacionamento bem confiável. Pegou, pagou.” (Agente 3).*

Nesse contexto, utilizando a tipologia desenvolvida por Franco (2007), percebe-se que, no estudo em análise, sobressaíram-se características de três dos quatro tipos de processo de cooperação: Estratégico, Improvisado e Intencional. Esse resultado não surpreende, tendo em vista a possibilidade de que algumas cooperações poderão combinar várias características dos quatro processos (FRANCO, 2007).

Ainda assim, tomando por base a análise do discurso dos sete participantes da pesquisa, parece haver um tipo de cooperação Intencional, em que o processo de cooperação é alicerçado por fatores de proximidade, compatibilidade e confiança entre os cooperados (FRANCO, 2007). Por mais que esse tipo de processo não privilegie a escassez de recursos, percebe-se, também, entre os participantes do Crediamigo, um desejo do desenvolvimento da aprendizagem e um reforço da capacidade competitiva e produtiva, ainda que seja de forma ligeiramente marginal.

Para reforçar a análise de conteúdo das entrevistas, uma nuvem de palavras (figura 2) com comprimento mínimo de cinco letras e agrupadas ao redor dos seus sinônimos, ilustrando os 20 termos mais frequentes nos discursos, foi desenvolvida. Palavras como grupo, solidário, relacionamento, investimento, componentes, reunião e crédito sustentam o caráter intencional da cooperação que emerge do Crediamigo.

Figura 2 - Nuvem de Palavras com os 20 Termos mais Frequentes com mais de 5 letras



Fonte: elaborado pelos autores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou identificar as tipologias dos processos de cooperação que mais se destacam no Crediamigo, importante programa de promoção e desenvolvimento de grupos de microcrédito para empreendedores. Ao analisar o discurso de sete participantes com diferentes papéis no projeto, o objetivo era perceber quais os motivos que levaram ao nascimento da cooperação, aos critérios de seleção de parceiros, aos objetivos da cooperação e aos seus fatores de sucesso para, ao final, propor qual o processo de colaboração mais relevante para realidade do Crediamigo.

Em relação ao nascimento da cooperação, constatou-se que há razões estratégicas para a formação dos grupos. Os microempresários estão cientes de que o crédito deve ser utilizado para o investimento e a expansão dos seus negócios, e que o Crediamigo consegue prover esses recursos em condições mais favoráveis. Dessa forma, procuram aderir ao programa de forma deliberada e com um objetivo claro e específico. Esse resultado está em consonância com a literatura ao sugerir que as cooperações, normalmente, surgem a partir do delineamento de objetivos estratégicos por parte dos parcei-

ros, que buscam relacionamentos colaborativos para reforçar suas capacidades competitivas (REUBEN; SUTENS, 2012).

Os critérios de seleção de parceiros, por sua vez, amparam-se, principalmente, na reputação e na localização dos potenciais cooperados. Um dos requisitos do programa é que os integrantes dos grupos de crédito atuem em uma mesma região para aumentar a probabilidade de familiaridade entre os envolvidos. Como a proximidade geográfica tem potencial para aumentar tanto os hábitos cooperativos quanto conflituosos (ROBST; POLACHEK; CHANG, 2007), a reputação dos parceiros exerce papel fundamental. A confiança interpessoal, medida pela integridade, benevolência e habilidade, é um fator determinante na propensão ao comportamento cooperativo (LEE; STAJKOVIC; CHO, 2011).

Os agentes envolvidos corroboraram que o principal motivo que levou os microempresários a ingressar em grupos de crédito foi a necessidade de aceder a recursos financeiros. A falta de acesso ao crédito é uma das razões pelas quais diversas pessoas permanecem na pobreza em países em desenvolvimento (HERMES; LENSINK, 2007). A busca por fontes de financiamento capazes de alavancar a situação econômica e social dos microempresários acabou levando-os ao Crediamigo. Na medida em que as microempresas, normalmente, enfrentam um cenário de restrição de crédito (FARINHA; FÉLIX, 2015), um programa que busque eliminar barreiras administrativas e operacionais encontradas em outras instituições do mercado financeiro atrairá forte demanda.

Os fatores de sucesso da cooperação no Crediamigo, na ótica dos entrevistados, estão intimamente ligados ao relacionamento compatível e interação entre os parceiros. Confiança, reciprocidade, comunicação e comprometimento são aspectos críticos para elevar os resultados positivos na cooperação entre pequenas empresas (CHEN; KARAMI, 2016). A metodologia do programa, que induz a formação de grupos de forma voluntária em que os indivíduos selecionam outros potenciais co-

operados mediante relações de confiança e proximidade geográfica, aparece como um pilar de atratividade e eficiência do Crediamigo.

Uma possível explicação para os resultados positivos dos grupos de microcréditos relatados pela entidade patrocinadora (BNB, 2017) e que emergiu no discurso dos atores entrevistados reside nas características do tipo de cooperação predominante no Crediamigo. Utilizando a tipologia desenvolvida por Franco (2007), percebe-se que o processo de cooperação hegemônico no programa é do tipo Intencional. Nesse processo, as microempresas optam pela cooperação para racionalizar os seus recursos com vistas a aumentar os níveis de produção, em que os relacionamentos são sustentados por fatores de proximidade, compatibilidade e confiança mútua entre as partes (FRANCO, 2007). Grupos harmônicos estariam, dessa forma, mais propensos a cooperações mais produtivas e duradouras. Além disso, percebe-se que os participantes do programa estão cientes dos objetivos do crédito, procurando os recursos para investimentos produtivos em seus respectivos negócios.

Uma oportunidade de melhoria, contudo, reside em aprofundar o processo de aprendizagem entre os participantes. Percebe-se o interesse dos promotores do Crediamigo nesse aspecto, mas a capacitação e as orientações parecem não chegar, de forma mais efetiva, a todos os microempresários envolvidos. Além disso, o programa poderia buscar um maior incentivo na cooperação intra e inter-grupos, aumentando a quantidade de negócios ou acordos realizados entre os participantes do Crediamigo para além do crédito, tendo em vista um maior reforço de suas capacidades produtivas e competitivas. A cooperação entre microempresas contribui para o desenvolvimento de ecossistemas inovadores com ganhos de eficiência e competitividade para os envolvidos (RADICIC; PUGH; DOUGLAS, 2020).

Espera-se que a presente pesquisa traga contribuições relevantes para três áreas distintas. Para o meio acadêmico, foram apresentadas as primeiras evidências do tipo de processo de cooperação predominante nos grupos de crédito

do programa Crediamigo, proporcionando uma pequena aproximação da literatura acerca da cooperação empresarial com tópicos do microcrédito, uma relação interdisciplinar essencial para a compreensão dos impactos do crédito nas microempresas (CHLIOVA; BRINCKMANN; ROSENBUSCH, 2015). Para o meio empresarial, há contribuições significativas nos discursos dos atores entrevistados quanto aos principais critérios de seleção de novos parceiros para os grupos de crédito, servindo como orientação aos microempresários interessados em participar de programas que utilizam essa metodologia. E aos gestores públicos, foram apresentadas sugestões de melhoria do programa tendo em vista a adoção de instrumentos que visam reforçar a capacidade produtiva e competitiva dos negócios envolvidos no Crediamigo.

Os resultados ilustrados, porém, devem ser vistos com cautela tendo em vista algumas limitações do estudo. Foram realizadas entrevistas com a intenção de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno dos processos de cooperação dentro dos grupos do Crediamigo. Entretanto, os resultados só poderiam ser generalizáveis caso houvesse uma ampliação da amostra. Outra limitação deve-se ao fato de que todos os atores entrevistados, embora não se conhecessem, localizavam-se a uma distância máxima de aproximadamente 200 quilômetros entre si. Como a área de atuação do Crediamigo cobre mais de 1,5 milhão de km<sup>2</sup>, é possível que outras realidades e contextos socioeconômicos reflitam diferentes características dos processos de cooperação do programa.

Sugere-se como encaminhamentos para pesquisas futuras a adoção de métodos quantitativos que sejam capazes de generalizar os resultados ora apresentados. Também seria proveitoso buscar correlações e relações de causa e efeito entre as características dos processos de cooperação do Crediamigo e métricas de performance empresarial. Além disso, buscar indivíduos que participaram de grupos cujos resultados não foram positivos pode ajudar a perceber os pontos negativos do programa, a fim de aprimorá-lo.

## REFERÊNCIAS

- BALAND, J. M.; SOMANATHAN, R.; WAH-HAJ, Z. Repayment incentives and the distribution of gains from group lending. **Journal of Development Economics**, v. 105, p. 131-139, 2013.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Série Cidadania Financeira: Estudos sobre Educação, Proteção e Inclusão**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2015.
- BANCO DO NORDESTE - BNB. **Sobre o crediamigo**. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/crediamigo/sobre>. Acesso em: 3 abr. 2020.
- BANCO DO NORDESTE - BNB. **Programa de Microfinanças do Banco do Nordeste: relatório 2017**. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/22492/23742/OS-2018050-RELATO%CC%81RIO+DE+MICROFINANC%CC%A7AS+2017+WEB.pdf/8ff13a3a-ae62-ef7d-da07-5843347dbdd2>. 2017. Acesso em: 26 mar. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BESLEY, T.; COATE, S. Group lending, repayment incentives and social collateral. **Journal of Development Economics**, v. 46, n. 1, p. 1-18, 1995.
- BHATT, N.; TANG, S. The Problem of Transaction Costs in Group-Based Microlending: An Institutional Perspective. **World Development**, v. 26, n. 4, p. 623-637, 1998.
- BHUIYA, M. M. M. *et al.* Microcredit participation and child schooling in rural Bangladesh: Evidence from a cross-sectional survey. **Economic Analysis and Policy**, v. 64, p. 293-301, 2019.
- BIENER, C. *et al.* Can group incentives alleviate moral hazard? The role of pro-social preferences. **European Economic Review**, v. 101, p. 230-249, 2018.



- CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf & Est.**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.
- CHEN, D.; KARAMI, A. Critical success factors for inter-firm technological cooperation: an empirical study of high-tech SMEs in China. **International Journal of Technology Management**, v. 51, p. 282-299, 2016.
- CHLIOVA, M.; BRINCKMANN, J.; ROSENBUSCH, N. Is microcredit a blessing for the poor? A meta-analysis examining development outcomes and contextual considerations. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 3, p. 467-487, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. [S.l.]: Sage publications, 2017.
- CZERNEK-MARSZALEK, K. Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 15, 2020.
- FARINHA, L.; FÉLIX, S. Credit rationing for Portuguese SMEs. **Finance Research Letters**, v. 14, p. 167-177, 2015.
- FÉLIX, E. G. S.; BELO, T. F. The impact of microcredit on poverty reduction in eleven developing countries in south-east Asia. **Journal of Multinational Financial Management**, v. 52/53, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2019.07.003>.
- FRANCO, M. J. B. Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.
- GELADE, W.; GUIRKINGER, C. The enforcement advantage of external monitoring: Lessons from an experiment with joint-liability groups in Burkina Faso. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 151, p. 307-325, 2017.
- HADI, N. A.; KAMALUDDIN, A. Social Collateral, Repayment Rates, and the Creation of Capital Among the Clients of Microfinance. **Procedia Economics and Finance**, v. 31, p. 823-828, 2015.
- HALLIKAS, J. *et al.* Risk-based classification of supplier relationship. **Journal of Purchasing and Management**, v. 11, p. 72-82, 2005.
- HEMMINKI, E.; TOIVIAINEN, H. K.; VUORENKOSKI, L. Cooperation between patient organisations and the drug industry in Finland. **Soc Sci Med**, v. 70, n. 8, p. 1171-1175, 2010.
- HERMES, LENSINK. The empirics of micro-finance: what do we know? **The Economic Journal**, 2007.
- HIGGINS, S. S.; NEVES, J. A. B. Insulamento burocrático, inserção social e políticas públicas no Brasil: o caso do Crediamigo. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 59, p. 3-23, 2016.
- ISLAM, K.; O'GORMAN, M. Microcredit contract design: a macroeconomic evaluation. **World Development**, v. 124, 2019.
- LEE, D.; STAJKOVIC, A. D.; CHO, B. Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence from Korea. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 7, p. 1603-1631, 2011.
- LIU, Y.; LI, Y.; ZHANG, L. N. Control mechanisms across a buyer-supplier relationship quality matrix. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 3-12, 2010.
- MARCOTTE, F.; GRABOT, B.; AFFONSO, R. Cooperation models for supply chain management. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 5. n. 1/2, p. 123-153, 2009.



- MENDONÇA, K. V.; SOARES, R. B. Trajetória de crescimento para microempreendedores: diferencial de gênero dos clientes do programa Crediamigo. **Estudos Econômicos**, v. 46, n. 3, p. 701-731, 2016.
- MOURÃO, P. R. On the different survival rates of Portuguese microbusinesses – the case of projects supported by microcredit. **Journal Applied Economics**, v. 52, n. 31, p. 3391-3405, 2020.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.
- RADICIC, D.; PUGH, G.; DOUGLAS, D. Promoting cooperation in innovation ecosystems: evidence from European traditional manufacturing SMEs. **Small Business Economics**, v. 54, n. 1, p. 257-283, 2020.
- REUBEN, E.; SUETENS, S. Revisiting strategic versus non-strategic cooperation. **Exp. Econ**, v. 15, p. 24-43, 2012.
- RITCHIE, J. The Applications of Qualitative Methods to Social Research. In: RITCHIE, J.; LEWIS, J. (ed.). **Qualitative Research Practice: a guide for social science students and researchers**. London: Sage publications, 2003. p. 24-46.
- ROBST, J. POLACHEK, S.; CHANG, Y. C. Geographic Proximity, Trade, and International Conflict/Cooperation. **Conflict Manager and Peace Science**, v. 24, n. 1, p. 1-24, 2007.
- RZEPKA, A. Innovation, inter-organizational relation, and co-operation between enterprises in Podkarpacie region in Poland. **Procedia Manufacturing**, v. 30, p. 642-649, 2019.
- SEGATTO-MENDES, A. P.; ROCHA, K. C. Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 40, n. 2, p. 172-183, 2005.
- SHAHRIAR, A. Z. M.; SHEPHERD, D. A. Violence against women and new venture initiation with microcredit: Self-efficacy, fear of failure, and disaster experiences. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 6, 2019.
- SINGH, R.; BAIRD, A.; MATHIASSEN, L. Collaboration risk management in IT-enabled asymmetric partnerships: Evidence from telestroke networks. **Information and Organization**, v. 28, n. 4, p. 170-191, 2018.
- SINGH, V.; PADHI, P. Dynamic Incentives and Microfinance Borrowers: A Comparative Study of Self-help Groups and Joint Liability Groups: A Case Study of Mirzapur District in India. **Journal of Land and Rural Studies**, v. 5, n. 1, p. 67-92, 2017.
- SKOUFIAS, E.; LEITE, P.; NARITA, R. Expanding Microfinance in Brazil: Credit Utilization and Performance of Small Firms. **Journal of Development Studies**, v. 49, n. 9, p. 1256-1269, 2013.
- SOARES, R. B.; BARRETO, F. A.; AZEVEDO, M. T. Condicionantes da saída da pobreza com microcrédito: o caso dos clientes do Crediamigo. **Estudos Econômicos**, v. 41, n. 1, 2011.
- TELES FILHO, I. P.; REBOUÇAS FILHO, P. J.; SANTOS, J. R. P. Geração, distribuição de renda e microcrédito: o caso do programa Crediamigo na cidade de Crato – Ceará. **Espaço e Economia**, v. 4, n. 8, 2016.
- WARNING, M.; KEY, N. 2002. The Social Performance and Distributional Consequences of Contract Farming: An Equilibrium Analysis of the *Arachide de Bouche* Program in Senegal. **World Development**, v. 30, n. 2, p. 255-263, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZHANG, X. *et al.* Can cooperation drive the success of suppliers in B2B crowdsourcing innovation projects? A large scale data perspective. **Industrial Market Management**, v. 90, p. 570-580, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.011>.

## CASO DE ENSINO

### DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA E-COMMERCE PARA VENDA DE LANCHES SAUDÁVEIS A ESCOLAS EM PORTUGAL

### DEVELOPMENT OF AN E-COMMERCE PLATFORM TO SELL HEALTHY SNACKS TO SCHOOLS IN PORTUGAL

#### RESUMO

O presente estudo visa ao desenvolvimento de um novo serviço – lanches saudáveis em escolas – por parte de um retalhista alimentar online. Considerando as tendências de consumo da alimentação infantil, a resposta à oportunidade identificada diz respeito à oferta de lanches saudáveis, escolhidos pelos pais, mas também ao gosto dos filhos, e entregues pelo retalhista na escola. Trata-se de um novo modelo de negócio de distribuição de lanches escolares. Para o desenvolvimento da proposta, a metodologia *action research* foi empregada mediante a vivência em um dos maiores *players* de retalho alimentar em Portugal. Por meio de simulações, desenvolveu-se uma proposta de plataforma online, considerando o modelo *B2B2C*, com o cardápio estabelecido e uma proposta de *go to market*, com lançamento e abordagem comercial. O lançamento previsto foi, todavia, adiado, em vista do impacto da pandemia no ambiente escolar.

**Palavras-chave:** alimentação saudável; e-commerce; transformação digital; modelos de negócio.

#### ABSTRACT

This study aims to develop a new service - healthy snacks in schools - by an online food retailer. Considering the consumption trends in children's food, the answer to the identified opportunity concerns the offer of healthy snacks, chosen by parents, but also to the children's taste and delivered by the retailer, at school. It deals with a new business model for the distribution of school snacks. To develop the proposal, the action research methodology was employed based on the experience in one of the biggest food retail players in Portugal. Through simulations, an online platform proposal was developed, considering the B2B2C model, with the established menu and a go

**João C. Queiroga**  
jcsqueiroga@gmail.com

Mestre em Gestão pela Católica Porto Business School - Universidade Católica Portuguesa e Licenciado em Ciências do Desporto pela Universidade do Porto. Tem colaborado em vários projetos na área do empreendedorismo e é atualmente Gestor de Projetos de Ecommerce na SonaeMC. Porto, Portugal.

**Susana C. Silva**  
ssilva@porto.ucp.pt

Doutorada em Marketing pela University College Dublin (Irlanda), Mestre em Economia pela Universidade do Porto e Licenciada em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa. É professora associada na Católica Porto Business School e investigadora na mesma escola. É membro do Board da European Academy of Marketing. É ainda professora adjunta na University of Saint Joseph (Macau). Tem publicações em revistas internacionais nos domínios do marketing e internacionalização de empresas, assim como livros e capítulos de livros publicados em Portugal, Brasil, China, EUA, Reino Unido e Suíça. Porto, Portugal.

to market proposal, with launch and commercial approach. The planned launch was, however, postponed, given the impact of the pandemic on the school environment.

**Keywords:** healthy eating; e-commerce; digital transformation; business models.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a busca pela conveniência e a preferência por uma alimentação saudável exponenciam a oportunidade para varejistas desenvolverem novos produtos que respondam a esse desígnio. Essa necessidade de celeridade e instantaneidade no consumo caracteriza, especialmente, a geração Y (Millennials), que se assume agora como jovens pais. A apresentação de uma oferta alimentar infantil que aporte saúde para os filhos e tempo para os pais parece ser uma oportunidade a considerar do ponto de vista de prestadores de serviços. Aliado a isso, verifica-se que a oferta de refeições infantis não principais – lanches – no panorama nacional português é restrita, apesar do forte crescimento do setor internacionalmente.

A atuação do mercado online das empresas é crescente nos últimos vinte anos. Organizações varejistas tradicionais têm, em todo o mundo, buscado formas de incorporar, em sua atividade, o canal online. Nesse contexto, a ideia de repensar o modelo de negócios para adequar os canais de marketing, integrando a atividade física e digital, tem ganhado força (HU *et al.*, 2016; HAJDAS; RAMDOSKA; SILVA, 2020). Seja explorando a multicanalidade, seja criando uma integração *omnichannel*, as empresas do segmento do varejo têm modificado suas operações e sua estrutura de forma a explorar eventuais ganhos. O modelo de negócios de uma organização deve estar alinhado com sua estrutura organizacional (OLIVEIRA; CRISPIM, 2020), de modo a minimizar barreiras a atividades *omnichannel* e mudanças organizacionais (HAJDAS; RAMDOSKA; SILVA, 2020). Modelos de negócio voltados ao consumidor final, o chamado B2C, ou ao mercado

organizacional, o B2B, diferem, pois – o primeiro foca na venda individual, na qual o giro é relevante, enquanto o segundo, na venda por volume, em que a escala das vendas se torna central. Mais recentemente, as redes sociais, as soluções de *e-commerce* e a integração de arranjos produtivos têm dado origem ao aparecimento de diferentes modelos de negócio, como o C2C, a venda entre consumidores, em meio a comunidades online e o chamado *social-commerce*, ou a venda direta entre consumidores e o G2B, em que o governo interage com a iniciativa privada em compras governamentais. Recentemente, assistimos, também, à ascensão do modelo de negócios B2B2C: o também conhecido *marketplace*. Nele, empresas vendem seus produtos ou serviços a outras empresas, que, por sua vez, revendem-nos, na mesma plataforma, ao consumidor final. O proprietário do *marketplace* não assume a propriedade, mas conecta o vendedor e o comprador final, sendo comissionada no processo (KABIR *et al.*, 2012; MINGIONE; LEONI, 2019). O trato entre empresas e consumidores é apoiado por uma relação entre empresas que intermedeiam o acesso ao produto pelo consumidor final, ajudando, assim, a vencer barreiras à entrada no mercado, visto que um dos intervenientes tem uma carteira de clientes significativa e, por meio de uma comissão, oferece o acesso aos outros intervenientes os quais, antes, estavam dificultando o acesso ao mercado.

Uma nova oportunidade em uma organização precisa estar alinhada com seu modelo de negócios, pois ela só será, adequadamente, explorada se esse alinhamento se verificar (FARSI *et al.*, 2019). O estudo sobre o modelo de negócio adotar uma oportunidade pode ser a diferença entre condenar ou ter sucesso em uma oportunidade (VERDELHO; SILVA, 2019a).

Neste estudo, o objetivo é estudar, tendo como oportunidade oferecer lanches saudáveis, escolhidos pelos pais, ao gosto dos filhos e entregues na escola, o que pode ser viabilizado por uma estrutura nova, e propõe-se, por meio da criação de um modelo de negócios novo, o B2B2C, em uma organização varejista exis-

tente, a estrutura adequada à sua consecução. Trata-se, portanto, de um estudo prospectivo, no qual questões de pesquisa deverão ser respondidas, tais como:

como compor um lanche saudável para crianças, o qual garanta conveniência para os pais em todo o processo desde a preparação ao transporte?;

- a) qual a forma mais eficaz de desenvolver um novo modelo de negócio de entrega no local de consumo, fazendo uso do E-commerce?
- b) Será utilizada a metodologia de action research, por meio de cinco ciclos, uma vez que, em cada um deles, serão abordadas quatro etapas distintas e complementares: analisar; planejar; agir e refletir. O desenvolvimento será caracterizado pelo detalhe de cada um dos ciclos e etapas elencadas, mediante um framework que se vai adaptando ao processo de desenvolvimento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

De modo a entender o contexto em que o projeto será desenvolvido, importa enquadrar o negócio pela via digital. O *E-business* engloba não só o processo de compra e venda de produtos ou serviços, mas também o processamento de todo o tipo de troca de informação eletrônica interna e externa à organização (VLADIMIR, 2015). Os termos E-business e E-commerce são, muitas vezes, usados para exprimir a mesma ideia, no entanto, a sua distinção concerne ao facto de o primeiro incluir, também, as transações internas da organização, ao contrário do segundo. Processos como a logística, a gestão da cadeia de abastecimento ou a gestão de inventários são analisados no âmbito do E-business (COMBE, 2006). Tendo em vista que o trabalho em questão se prende com o desenvolvimento interno para a transação externa, interessa, então, entender o que é o comércio eletrônico e o que antecede o aparecimento

da Internet. Todavia, é com o desenvolvimento desta rede que o termo E-commerce se reinventa no “processo de inovação, pelo qual a tecnologia reconfigura as relações comerciais e de informação, introduzindo um novo espectro de operações ao negócio”. (BURT; SPARKS, 2003, p. 276). O termo diz respeito a todas as transações efetuadas entre uma organização e os seus *stakeholders* externos (CHAFFEY, 2002) e pode ser entendido como a utilização da Internet e das suas redes para vender, comprar, transportar ou trocar dados, bens ou serviços (TURBAN *et al.*, 2018).

A crescente digitalização social levou os negócios, que, tradicionalmente, caracterizavam-se por sua presença física, a sofrerem transformações de forma a poderem estar presentes onde os seus consumidores estão (online) e a poderem dar resposta às suas exigências renovadas. Assim, as grandes estruturas comerciais físicas, que caracterizavam as paisagens de qualquer cidade desenvolvida desde os primórdios do séc. XX, dão, cada vez mais, lugar, no séc. XXI, aos websites mais desenvolvidos e visitados, abrindo, assim, oportunidades únicas para potenciar as vendas diretas, sobretudo permitindo a multiplicação de *touching points* que o negócio estabelece com o cliente (TURBAN *et al.*, 2018). SORESCU *et al.* (2011) apontam alguns exemplos de pioneiros na utilização inovadora dessas novas plataformas de retalho:

- tecnologias de personalização em massa - made to order - como é o exemplo da Build-a-Bear ou da NikeID;
- otimização ágil da gama, como é o exemplo da Zara e da Parfois;
- interfaces inovadoras, como é o exemplo da Grab&Go;
- oferta que responde à procura de múltiplos nichos - long-tail exploitation - como é o exemplo da Amazon.

O universo de interações que esse tipo de plataformas possibilita é, absolutamente, revolucionário, não se extinguindo a essas interações em si mesmas, já que se mani-

festam em uma combinação entre as plataformas físicas e digitais (RANGASWAMY; BRUGGEN, 2005), podendo a loja física vir a funcionar como showrooming (GENSLER; NESLIN; VERHOEF, 2017). Balakrishnan, Sundaresan e Zhang (2014) estudam o showrooming como a prática de os consumidores procurarem e identificarem produtos de interesse em lojas físicas e de os comprar online. O inverso acontece, também, com clientes que navegam o website depois recorrem à loja física para efetivar a sua compra, em um processo chamado webrooming ou ROPO (research online purchase offline). Essa multiplicidade de interações deverá ser entendida pelos retalhistas como um sinal claro para repensar a sua oferta e a adaptar estrategicamente de modo a proporcionar uma experiência de retalho verdadeiramente omnicanal (SILVA; MARTINS; SOUSA, 2018; SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020).

No retalho alimentar, é apontado por Morganosky e Cude (2001) e mais tarde por Wilson-jeanselme e Reynolds (2006), que a qualidade do produto e a conveniência de compra são fatores comuns de percepção de valor acrescentado e identificado pelos clientes tanto na compra offline, como na online. No caso específico do varejo online, Duarte, Silva e Ferreira (2018, p. 166) demonstram haver uma “relação positiva entre a percepção de conveniência e a satisfação do cliente”. Os consumidores demonstram a necessidade de terem uma experiência imersiva e hedônica, cuja conveniência e o prazer se fundem no topo de suas preferências (RAHMAN; KHAN; IQBAL, 2018; CHILDERS *et al.*, 2001). Por outro lado, apesar de todos os avanços tecnológicos, o risco – que, neste contexto, se expressa na tríade segurança, privacidade e acesso à informação – é, ainda na atualidade, apontado como a principal ameaça à adoção do e-commerce (HOFFMAN; NOVAK; PERALTA, 1999; CHAPARRO-PELÁEZ; AGUDO-PEREGRINA; PASCUAL-MIGUEL, 2016), para além dos tradicionais fatores (DUARTE; SILVA, 2020).

## 2.1 TENDÊNCIAS DE CONSUMO - ALIMENTAÇÃO INFANTIL

É inquestionável que, na atualidade, existe uma maior consciência da importância da alimentação para um crescimento saudável, e isso se reflete nos hábitos de compra do consumidor. O varejo alimentar está, incontestavelmente, a revitalizar-se, tentando acompanhar a panóplia de transformações impostas por essa tendência. São vários os indicadores que apontam para uma maior propensão para compras saudáveis uma vez que os fatores que contribuem para essa realidade, vão desde o envelhecimento da população às mudanças no estilo de vida da geração mais jovem (CORREIA, 2017; DUARTE; TEIXEIRA; SILVA, 2021). Cumulativamente, os consumidores valorizam, cada vez mais, soluções que permitam simplificar a sua vida, tomando decisões mais rápidas, práticas e eficazes, para que possam dedicar às suas prioridades (THE NIELSEN COMPANY, 2018). A associação do consumo de produtos alimentares a simples supressão de uma necessidade básica de sobrevivência parece pertencer ao passado, o que impulsiona essa indústria para se tornar ainda mais inovadora (DUARTE *et al.*, 2019). Neste sentido, é importante compreender, também, a forma como essa transformação nos hábitos de consumo impacta no setor da alimentação infantil, escolar e setores correlacionados.

De fato, a predisposição para a escolha de alimentos saudáveis tem influência, também, na alimentação das crianças. Infelizmente, parece existir uma atração do público infantil para produtos considerados nutricionalmente mais pobres para a sua saúde (GELPEROWIC; BEHARRALL, 1994). Do ponto de vista do varejista, é pertinente perceber a forma como se desenrola o processo de tomada de decisão para enquadrar a sua oferta e o modo como se comunica (ANNUNZIATA; PASCALE, 2011). A pertinência do tópico ganha especial importância pela prevalência da obesidade infantil em Portugal que assume valores na casa dos 29,6% da população jovem (LUSA, 2019). É, por



isso, fundamental analisar o papel de todos os intervenientes na cadeia de abastecimento para garantir a disponibilização de um maior leque de artigos saudáveis e com mais informação disponível, contribuindo, assim, para a adoção de uma alimentação saudável, sobretudo nas crianças (HAN; LAWLOR; KIMM, 2010).

Em uma era em que o ritmo de vida é tão acelerado, a conveniência associada a serviços digitais poderá surgir como salvação para aliviar o fardo do quotidiano. Importa, então, do ponto de vista do gestor, perceber de que forma poderão desenvolver ofertas que garantam conveniência, eliminando o stress associado a todo o processo de alimentação das crianças (SOLTES, 2018). A solução parece estar associada a ofertas que transmitam conveniência ao consumidor durante todo o processo, desde a seleção, a compra, até a preparação e a entrega. A conveniência na seleção e no consumo pode ser expressa pela qualidade da experiência, alinhamento das ofertas omnicanal, entrega gratuita, facilidade de navegação no website e facilidade de *checkout*. Esses elementos dão importantes pistas para o desenvolvimento de novas ofertas que estejam em linha com as necessidades apontadas pelos consumidores no processo de seleção e consumo que podem levar à efetiva adoção de hábitos mais saudáveis.

No que concerne à questão da preparação, para os pais, a exigência da confecção e da elaboração diária de soluções para a alimentação dos seus filhos parece competir com o pouco tempo que têm para estar com eles (FROMM, 2015; DELOITTE, 2019; COSTA, 2018; OOM 2015). Assim, Hillier-Brown *et al.* (2017) apontam para a preferência de produtos alimentares preparados ou que exijam pouca preparação. Quanto ao transporte, SILVA (2017, p. 16) acrescenta que o consumidor atual, “valoriza a promessa e a consistência do serviço no momento de entrega já que para si é primordial garantir uma rotina diária sem disrupções não antecipadas”. O reconhecimento desta premissa parece fundamental como motivação dos consumidores - pais de crianças em idade escolar – para a adesão ao novo serviço e consequente sucesso desta proposta.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Após a identificação de tendências que poderiam trazer novas oportunidades para reforçar a proposta de valor dos varejistas na especificidade da alimentação infantil, parece importante passar à fase do desenvolvimento de novos produtos (VERDELHO; SILVA, 2019a). Acur, Kandemir e Boer (2012) apresentam o desenvolvimento de novos produtos como o processo de iniciação, coordenação, produção e implementação do produto no mercado. Segundo Schilling e Hill (1998), para muitas indústrias, o desenvolvimento de novos produtos é um passo importante para garantir o sucesso e resulta da maximização do *fit* dos recursos e competências da empresa, com as necessidades do cliente e com a minimização do tempo de implementação, de forma a que se aproveite o *momentum* (VERDELHO; SILVA, 2019b).

É necessário entender os fatores preponderantes para o desenvolvimento do produto, do ponto de vista do gestor. O alinhamento com a estratégia da empresa, sinérgico com a gestão de topo, o correto entendimento das etapas e a multidisciplinariedade da equipe parecem ser condicionantes fulcrais (SANCHEZ, 1996; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995). Chesbrough (2010) acrescenta, ainda, a importância da apresentação de uma proposta de valor clara e do modelo de rentabilização da atividade.

O desenvolvimento do produto, no contexto do trabalho, foi iniciado, partindo de um pressuposto da adoção de um modelo de comercialização online. Berman (2012) aponta competências essenciais para o sucesso do desenvolvimento de novos produtos na especificidade do online:

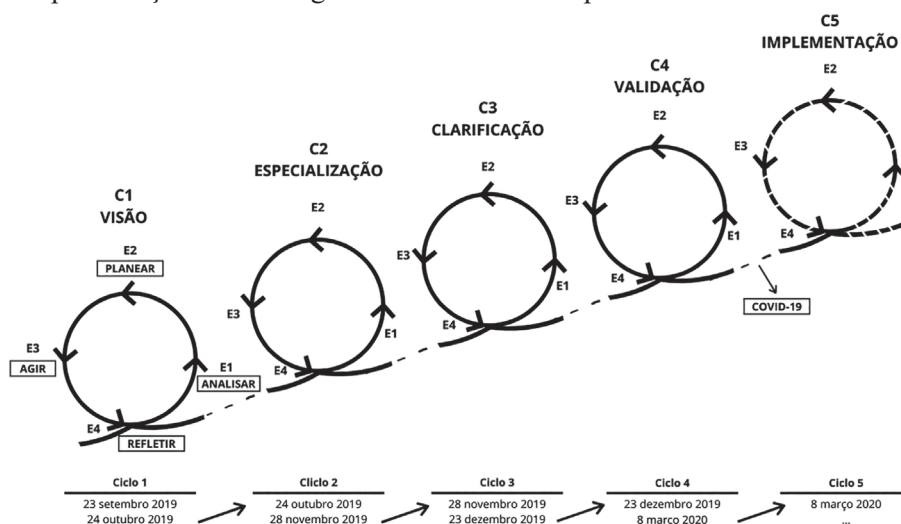
- inovação no modelo de negócio;
- análise de potenciais colaborações (consumidor e comunidade);
- integração *cross-channel*;
- uso de dados analíticos;
- otimização da cadeia de abastecimentos digital;
- ativação da força de trabalho em rede.

### 3 METODOLOGIA

A *action research* é uma abordagem sistêmica que permite encontrar soluções personalizadas (STRINGER, 2014). Utiliza ciclos contínuos para desenhar soluções adaptadas a uma dinâmica de trabalho específica e a uma situação prática real. Essa metodologia poderá servir propósitos organizacionais e acadêmicos, mas o seu propósito maior é ter implicações práticas. Desenvolve-se em uma verdadeira relação sinérgica cuja investigação informa a prática, e a prática desenvolve a investigação (FRANCIS, 2013). Müller e Hagner (2002) corroboram a ideia, apontando que essa abordagem tem impacto na forma de investigar e, concomitantemente, é restringida pelo contexto real em que se insere. A *Action Research* tende a ser pragmática, localizando-se na intersecção entre a investigação científica e a intervenção no contexto prático.

Lewin (2004) apresenta como sendo um ciclo de etapas que se inicia pelo planejamento, colocando o plano em ação, observando o que acontece e reformulando o plano mediante o que acontece (ver figura 1). Kemmis, Mctaggart e Nixon (2014) enquadraram-na em quatro etapas: planejar, agir, observar e refletir.

Figura 1 - Representação Metodológica Action Research Spiral



Fonte: (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014).

#### 3.1 ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA AO CONTEXTO

Apesar do planejamento das etapas, ao longo do processo, elas se sobrepõem, pois, na jornada de aprendizagem, os planos iniciais rapidamente se tornam obsoletos (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014). Todo o processo é caracterizado por sua abertura, fluidez e responsividade em face da realidade. Os mesmos autores partilham, ainda, que não é fundamental o prosseguimento criterioso das etapas e ciclos da metodologia como critério de su-

cesso, destacando-se, antes, a importância dos seguintes critérios:

- noção clara e concisa do processo desenvolvimento e avaliação contínua;
- entendimento elevado e autêntico em relação à prática;
- compreensão correta do contexto de intervenção.

Pela particularidade do projeto em análise, considera-se que seria precoce avançar em uma primeira fase para o planejamento da ação, devido ao esforço de análise e contextualização que seria necessário em cada um dos ciclos de

investigação. A este pressuposto, acresce, também, que a fase de planeamento da intervenção acaba por ser bastante extensiva e exaustiva do que a própria ação. Assim, à luz da literatura e de acordo com o contexto específico do projeto, optou-se pela proposição de um modelo igualmente com quatro etapas, em que o esforço prévio à ação é mais vinculado ao caso em estudo.

Serão, então, quatro etapas (ver novamente figura 1) que resultam da adaptação ao *action research spiral* e que concretizam na (E1) análise, por meio da contextualização da situação e posterior enquadramento para a ação, mediante a definição de vetores de atuação; (E2) segue-se o trabalho de planeamento, orientado pelo plano de ação em primeira instância e pela especificidade e da fase de desenvolvimento, com um *framework* específico e mutável que dá suporte à (E3) ação, que se substantifica na intervenção interna e externa e, por fim (E4), no esforço de reflexão, em que o

*feedback* derivado dos intervenientes das etapas anteriores e as considerações pessoais manifestam-se em uma análise renovada para o novo ciclo.

De modo a dar estrutura ao desenvolvimento, foram encetados esforços no decorrer de cinco ciclos, cada um composto pelas quatro fases anteriormente enunciadas. Desse modo, os ciclos, identificados conforme o esquema da figura 1, são Ciclo 1 – Visão; Ciclo 2 – Especialização; Ciclo 3 – Clarificação; Ciclo 4 – Validação e Ciclo 5 – Implementação.

#### 4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As atividades começaram em 18 de setembro de 2019. Estava previsto um período de 9 meses para a realização do projeto, conforme pode ser observado no quadro 1, no qual se incluem a duração e a realização, ou não, de cada etapa.

Quadro 1 - Ciclos do projeto e ações realizadas

Ciclo	Data Final	Principais atividades
Visão	24 outubro 2019	Apresentação do framework
2) Especialização	28 novembro 2019	Definição do Público- Alvo, de faixa etárias e Proposta de valor específica; Produto: Contextualização Nutricional (Profissional), Elaboração de oferta standard; Serviço: Plataforma, Pricing e faturamento previsto; Abordagem Comercial: Definição da abordagem, Instituições alvo (B2B) – Porto   Projeto Piloto
3) Clarificação	23 dezembro 2019	Proposta de valor; Benchmarking, Plano de Comunicação; Projeto Piloto; Especificação; Volume de Negócios.
4) Validação	8 março 2020	Validação interna: Garantir condições para a efetividade da validação interna; Business Case: garantir a viabilidade financeira do projeto a médio prazo; Projeto Piloto: Concluir contatos e negociações com instituições de ensino
5) Implementação	Adiada devido aos impactos da pandemia Covid19	

No ciclo 1, as atividades ficam marcadas pela análise do contexto interno e alinhamento com a visão estratégica do retalhista. No ciclo 2, iniciou-se a exploração mais específica de cada uma das hipóteses de abordagem ao mercado, analisando as vantagens e as desvantagens de cada uma. Introduziu-se a abordagem B2B2C. Este é um tipo de abordagem comercial em que a em-

presa, em vez de estabelecer uma relação comercial diretamente com o cliente/consumidor (pais/criança), faz isso por intermédio de outro negócio (escola). Mais complexa do que as demais abordagens B2B e B2C, esta abordagem exige garantir plena colaboração e afinação entre o retalhista e o cliente, para corretamente atender às necessidades dos clientes finais.

No ciclo 3, começou a desenhar-se a solução, assim como o estabelecimento do projeto piloto, incluindo a definição da lista de potenciais clientes. No desenho da plataforma, foram, também, reunidos esforços de modo a integrar no website do. Para isso, foram discutidos os requisitos técnicos com a equipe de *webdesign* do *E-commerce*.

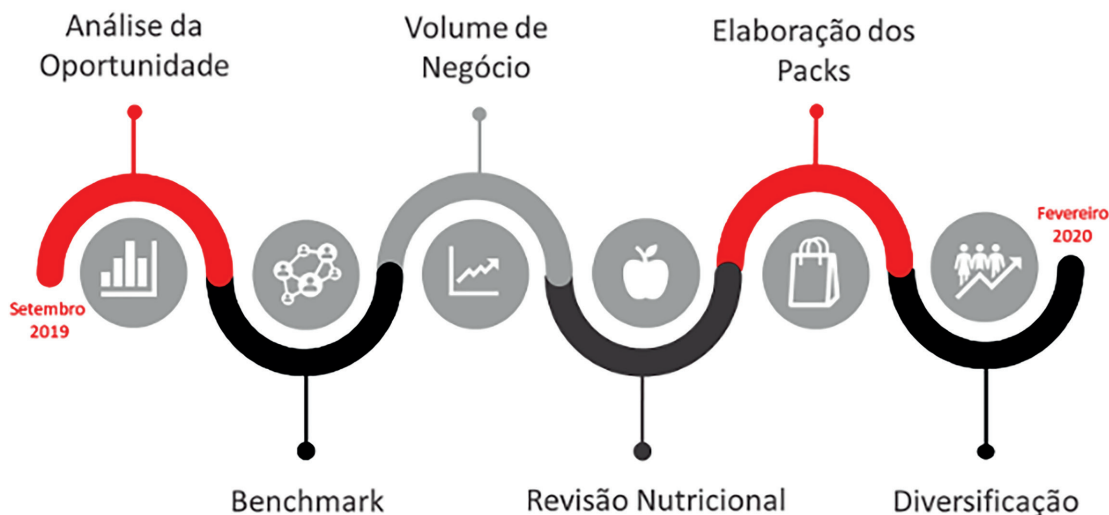
O ciclo 4 ficou marcado pelo foco no Projeto Piloto. Lisboa e Porto foram as zonas de eleição por se mostrarem as mais apelativas

tanto do lado da procura (maior número de alunos), como da oferta (maior concentração de operações do varejista).

O projeto piloto consistiu no teste do conceito em uma amostra reduzida do público-alvo. Para isso, o primeiro passo seria identificar instituições de ensino com características específicas. Os requisitos foram os seguintes:

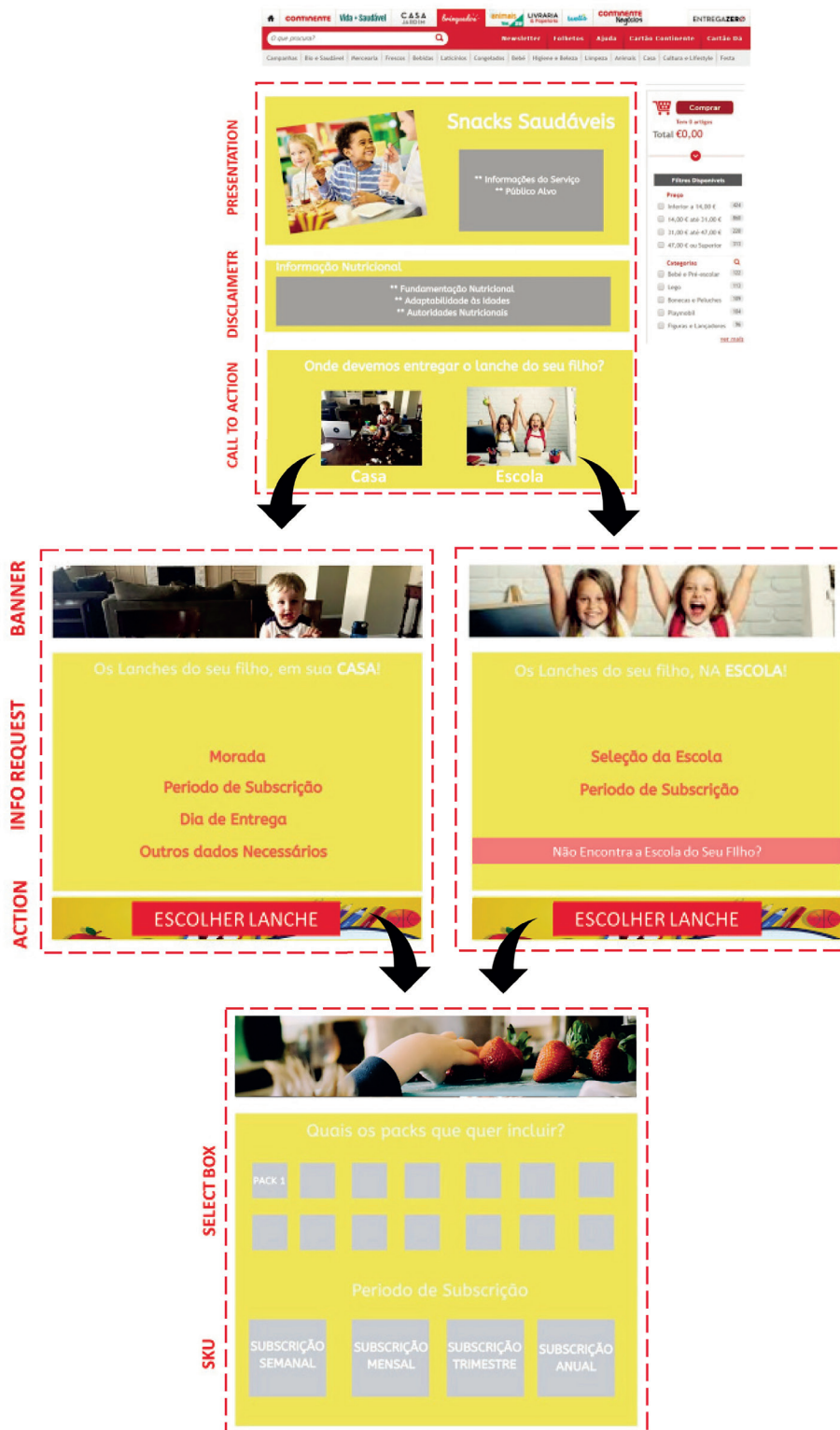
- instituição de ensino privado;
- situada no Porto;
- leciona ao 1º ciclo.

Para efeitos de identificação de possibilidades válidas para o projeto-piloto, fez-se a coleta das informações de cada escola. As fontes primárias utilizadas foram uma plataforma da pública “InfoEscolas” (2019) e o próprio website de cada escola. As figuras seguintes (ver figuras 2, 3 e 4) resumem esta etapa do projeto.



Fonte: elaborada pelos autores.

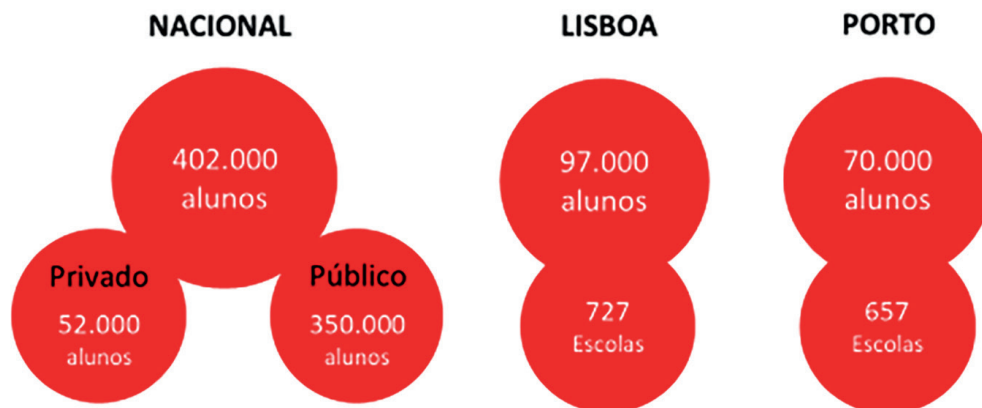
Figura 3 - Fluxo Plataforma



Fonte: elaborada pelos autores.



Figura 4 - Panorama do 1º Ciclo do Ensino Português



Fonte: elaborada pelos autores.

## 5 DISCUSSÃO

O modelo B2B2C incorpora a intermediação entre vendedores e compradores por uma terceira empresa, que apenas os conecta. Pode dizer-se que o modelo proposto se traduz em uma modificação do modelo convencional, na medida em que a escola disponibiliza a sua carteira de vendas de lanches escolares aos estudantes, ao varejista, passando este a receber os pedidos, a realizar a sua entrega na escola e a remunerá-la, na medida em que garante mercado cativo das famílias dos estudantes. A escola é o cliente do varejista, intermediando o contato entre o cliente final, as famílias, e o usuário - a criança -, e o fornecedor - varejista. No *marketplace stricto sensu*, o intermediário apenas opera a relação entre empresas e consumidores finais (MINGIONE; LEONI, 2019); aqui, o varejista adquire o acesso ao consumidor, ao mesmo tempo que reduz a carga de trabalho da escola, que terceiriza a atividade-meio e se foca na atividade-fim.

Portanto, pode-se dizer que se trata de uma proposta muito compensadora para as três partes envolvidas: empresa fornecedora de lanches, escola e estudantes. Neste sentido, depois dos cálculos feitos, espera-se que a retoma das atividades pós-pandemia possa tornar o projeto viável.

Além disso, a concretização desta oportunidade pode tornar viáveis novas ideias, que permitam o crescimento em escala, a saber:

expansão geográfica – Implementação da oferta em cidades para além do Porto e Lisboa. Prevê-se o início das operações nas cidades com operações online e/ou lojas da insígnia e seguindo o percurso de projeto homólogos no processo de expansão (como, por exemplo, o Click&Go). Em uma fase posterior, até mesmo a questão da internacionalização ibérica e europeia poderá constituir um cenário a ponderar.

Setor Público – A adaptação da oferta para o setor público poderá ser, também, uma oportunidade de interesse, pois, apesar de o processo se antever burocrático, e a elasticidade em face do preço se esperar mais baixa perante o ensino privado, poderá ser uma mais valia pela centralização da negociação (Direção Geral de Educação e Agrupamentos de Escolas). Abre-se, ainda, a possibilidade para efeitos de economias de escala interessantes se houver capacidade de dar resposta a essa procura, com uma operação de maior envergadura.

Crescer no Ensino – Possibilidade de adaptação a um público-alvo com um espectro etário desde o 0, aos, sensivelmente, 25 anos. Apesar dos ajustes necessários, parece importante explorar mais oportunidades que partilhem este *same spot delivery* que é a instituição de ensino.

Extra Ensino – Pela mesma razão enumerada anteriormente, consideramos, ainda, interessante a exploração de diversificação de local de entrega para empresas, clubes, giná-

sios/academias, (...) onde haja uma concentração de pessoas que justifique a viabilização da entrega e onde o consumo de lanches seja uma prática corrente que viabilize a repetição diária ou, pelo menos, semanal.

Diversificação do produto – Surge, ainda, a possibilidade de, no contexto apresentado, haver diversificação no tipo de produtos (por exemplo, marmitas), desde que se mantenha o orçamento do *Same Spot Delivery*, garantindo-se, assim, a viabilidade econômica e a recorrência (possibilitando, por exemplo, a subscrição online).

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar como uma oportunidade nova poderia ser explorada por meio de um modelo de negócio B2B2C em uma organização varejista, avaliando em concreto: a) Como compor um lanche saudável para crianças, que garanta conveniência para os pais em todo o processo desde a preparação ao transporte? e b) Qual a forma mais eficaz de desenvolver um novo modelo de negócio de entrega no local de consumo, fazendo uso do E-commerce? O objetivo foi cumprido, na medida em que foi possível elaborar uma proposta viável de intervenção no negócio, com cartões adaptados à procura e com uma proposta de plataforma de e-commerce que alinhe: pais, escolas e o varejista.

A oportunidade consistiu, assim, no desenvolvimento de um novo produto que permitisse a entrega de lanches saudáveis nas escolas, desenvolvendo um novo produto. A oferta definida pela empresa revelou-se robusta do ponto de vista da validação interna e apresentou-se viável para a integração em contexto real, facilitando a vida das famílias (clientes potenciais) ao reduzir o tempo gasto a satisfazer uma necessidade básica dos seus filhos (conveniência), ao contribuir para uma proposta alimentar mais saudável e nutritiva. O modelo B2B2C, que se traduz, neste caso, em um marketplace escolar, mostrou-se a opção mais adequada quando aplicado à oportunidade surgida nas

maiores cidades portuguesas. Do ponto de vista do varejista, cria-se, assim, um mercado apelativo ao mesmo tempo que se otimiza o uso da estrutura existente.

## 6.1 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

O potencial de inovação apresentou-se muito interessante dadas as vantagens associadas ao canal digital. Essa possibilidade foi estudada de maneira a incluir o potencial acrescido das oportunidades omnicanal. Ainda em uma perspectiva interna, acredita-se que, tal como estudado na revisão da literatura, o alinhamento estratégico com a empresa e a interação sinérgica com a gestão, são realmente fatores que potenciam o desenvolvimento de um novo produto. Soma-se a riqueza da identificação de tendências como base para a clarificação de uma oportunidade de mercado, possibilitando, ainda, algumas pistas para a definição da proposta de valor. No que concerne ao enquadramento da inovação e desenvolvimento de novos produtos, acreditamos que a metodologia adotada, especificamente a *action research spiral* (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON 2014) – que, aplicada às adaptações necessárias a este contexto – seja um fator de diferenciação para garantir um desenvolvimento eficaz e célere de um modelo de negócio como este.

A *framework* cocriada para a fase de desenvolvimento (etapa 2: planejar) destaca-se pela multiplicidade de funções. Foi possível adaptá-la para servir propósitos internos à empresa (validação interna), externos (apresentação às escolas clientes) e, até mesmo, acadêmicos (validação científica de uma metodologia de trabalho). A ferramenta de trabalho foi desenvolvida em um processo cocriativo, com ajustes constantes, decorrentes da intersecção de insights provenientes do departamento de *E-commerce* do varejista com informações provenientes dos dados fornecidos por seus vários stakeholders, desde os clientes aos fornecedores, passando por distribuidores e outros intervenientes governamentais.

## 6.2 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estado de emergência, decorrente do surto do novo coronavírus (COVID-19) e que levou ao encerramento das escolas, impediu a concretização do lançamento efetivo do produto antes da elaboração deste trabalho de investigação. Teria sido muito mais interessante absorver as informações decorrentes da introdução do produto no mercado. Porém, há expectativas de que, passado o período crítico no qual Portugal se julga ter ultrapassado uma altura em que o país se encontra a menos de um mês da desejada imunidade de grupo<sup>1</sup>, o projeto possa ser retomado.

As exigências operacionais para este tipo de projetos de inovação - com forte adaptação às necessidades do cliente - exigem da empresa uma amplitude e flexibilidade operacional de relevo. Exige-se, também, a capacidade de suprir uma necessidade em escala - com elevado número de produtos e locais de entrega - e, ao mesmo tempo, a maleabilidade que permite operar em projetos específicos e personalizados, como é o caso deste. Assim, seria de todo o interesse poder realizar-se um teste piloto do conceito criado, o que, também, não pode acontecer dadas as circunstâncias já descritas. Outras abordagens de estudo de *marketplaces* poderiam ser, neste sentido, exploradas. Poder-se-ia ainda ter realizado uma avaliação mais completa dos impactos desse negócio na estrutura atual do varejista, considerando que o novo negócio compartilharia a estrutura com o varejo tradicional, o que poderá gerar desalinhamento estratégico e desorganização na estrutura da empresa. Seria, também, de interesse conhecer eventuais efeitos sinérgicos ou antagônicos. Este ponto é reforçado na literatura (FARSI et al., 2019, HAJDAS et al, 2020), com indicação para a sua análise em detalhe, sugerindo-se que, em trabalhos futuros, não

apenas novos modelos e suas vantagens sejam estudados, mas também os eventuais impactos que eles podem ter em outras unidades estratégicas de negócio da empresa e em outras áreas de atuação.

## REFERÊNCIAS

ACUR, N.; KANDEMIR, D.; BOER, H. Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00897.x>

ANNUNZIATA, A.; PASCALE, P. Consumer behaviour and attitudes towards healthy food products: Organic and functional foods. **A Resilient European Food Industry in a Challenging World**, p. 17-36, 2011.

BALAKRISHNAN, A.; SUNDARESAN, S.; ZHANG, B. Browse-and-switch: Retail-online competition under value Uncertainty. **Production and Operations Management**, v. 23, n. 7, p. 1129-1145, 2014. <https://doi.org/10.1111/poms.12165>

BERMAN, S. J. Digital transformation: Opportunities to create new business models. **Strategy and Leadership**, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

BURT, S.; SPARKS, L. E-commerce and the retail process: A review. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 10, n. 5, p. 275-286, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00062-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00062-0)

CHAFFEY, D. **E-Business and e-commerce management: strategy, implementation and practice**. Harlow: [s.n.], 2002.

CHAPARRO-PELÁEZ, J.; AGUDO-PERERINA, Á. F.; PASCUAL-MIGUEL, F. J. Conjoint analysis of drivers and inhibitors of e-commerce adoption. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1277-1282, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.092>

<sup>1</sup> Ver <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2021-07-16-Covid-19.-Gouveia-e-Melo-mantem-meta-da-imunidade-de-grupo-entre-8-a-15-de-agosto-79e9b760>. Acesso em: 11 ago. 2021.

- CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- CHILDERS, T. L. *et al.* Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 4, p. 511-535, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2)
- COMBE, C. **Introduction to E-Business: Management and Strategy** (Butterworth-Heinemann, Ed.). Oxford: [s.n.], 2006.
- CORREIA, M. Para onde vai o consumidor. Nielsen, 2017. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-releases/2017/where-does-the-consumer-go/>. Acesso em: 23 jan. 2021.
- COSTA, R. Que impacto pode ter a falta de tempo dos pais na vida de uma criança? **TSF Pais e Filhos**, 2018. Disponível em: <https://www.tsf.pt/sociedade/que-impacto-pode-ter-a-falta-de-tempo-dos-pais-na-vida-de-uma-crianca-9368494.html>. Acesso em: 2 fev. 2021.
- DELOITTE. **Global Millennial Survey 2019**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2021.
- DUARTE, S.; SILVA, S. Need-for-touch and online purchase propensity: a comparative study of Portuguese and Chinese consumers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, p. 102-122, 2020. [doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102122](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102122)
- DUARTE, P. *et al.* Orthorexia Nervosa: Can Healthy Eating Food Trends Impact Food Companies Marketing Strategies? **Journal of Food Products Marketing**, v. 25, n. 7, p. 754-770, 2019. <https://doi.org/10.1080/10454446.2019.1671931>
- DUARTE, P.; SILVA, S.; FERREIRA, M. B. How convenient is it? Delivering online shopping convenience to enhance customer satisfaction and encourage e-WOM. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 44, p. 161-169, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.007>
- DUARTE, P.; TEIXEIRA, M.; SILVA, S. A alimentação saudável como tendência: a percepção dos consumidores em relação a produtos com alegações nutricionais e de saúde. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 3, 2021.
- FARSI, J. *et al.* Identifying factors of fitness between business model and entrepreneurial opportunity for effective opportunity exploitation. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 71-86, out./dez. 2019.
- FRANCIS, K. Action research. **Qualitative Research in the Health Sciences: Methodologies, Methods and Processes**. London: Routledge, 2013. <https://doi.org/10.4324/9780203777176>
- FROMM, J. Brands Connecting With Millennial Moms Capitalize On Healthy Food Trends, Convenience And Community. **Forbes**, 2015.
- GELPEROWIC, R.; BEHARRALL, B. Healthy food products for children: Packaging and mothers' purchase decisions. **British Food Journal**, v. 96, n. 11, p. 4-8, 1994. <https://doi.org/10.1108/00070709410074623>
- GENSLER, S.; NESLIN, S. A.; VERHOEF, P. C. The showrooming phenomenon: it's more than just about price. **Journal of Interactive Marketing**, v. 38, p. 29-43. 2017.
- HAJDAS, M.; RAMDOSKA, J.; SILVA, S. The omnichannel approach – A utopia for companies? **Journal of Retailing and Consumer Services**, 102131, 2020.
- HAN, J. C.; LAWLOR, D. A.; KIMM, S. Y. Childhood obesity. **The Lancet**, v. 375, n. 9727, p. 1737-1748, 2010. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(10\)60171-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(10)60171-7)
- HILLIER-BROWN, F. C. *et al.* The impact of interventions to promote healthier ready-to-eat

- meals (to eat in, to take away or to be delivered) sold by specific food outlets open to the general public: a systematic review. **Obesity Reviews**, v. 18, n. 2, p. 227-246, 2017. <https://doi.org/10.1111/obr.12479>
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P.; PERALTA, M. Building Consumer Trust Online. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 4, p. 80-85, 1999. <https://doi.org/10.1145/299157.299175>
- HU, M. *et al.* Customized logistics service and online shoppers' satisfaction: an empirical study. **Internet Research**, v. 26, n. 2, p. 484-49, 2016. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2014-0295>
- KABIR, M. *et al.* Business Model of E-Tourism for Developing Countries. **IJCIT**, v. 3, n. 1, 2012.
- KEMMIS, S.; MCTAGGART, R.; NIXON, R. **The Action Research Planner**. [S.l.]: Deakin University, 2014.
- LEWIN, K. Action Research and Minority Problems (1946). **Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science**, p. 34-46, 2004. <https://doi.org/10.1037/10269-013>
- LUSA. Portugal e a Obesidade infantil. SNS, 2019. Disponível em: <https://www.sns.gov.pt/noticias/2019/07/10/portugal-obesidade-infantil-2/>. Acesso em: 23 jan. 2021.
- MINGIONE, M.; LEONI, L. Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. **Journal of Marketing Management**, p. 1-28, 2019.
- MORGANOSKY, M. A.; CUDE, B. J. Consumer Responses to Online Food Retailing. **Journal of Food Distribution Research**, v. 5, p. 5-17, 2001. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/26530/files/32010005.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- MÜLLER, M. M.; HAGNER, O. Experiment about test-first programming. **IEEE Proceedings: Software**, v. 149, n. 5, p. 131-136, 2002. <https://doi.org/10.1049/ip-sen:20020540>
- OLIVEIRA, J.; CRISPIM, S. Mudanças no modelo de negócio e alinhamento da estrutura organizacional. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 108, p. 110-130, maio/ago. 2020.
- OOM, P. Filhos mais felizes. **Zero a Oito**, 2015.
- RANGASWAMMY, A.; BRUGGEN, G. H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 5-11, 2005.
- RAHMAN, S.; KHAN, M. A.; IQBAL, N. Motivations and barriers to purchasing online: understanding consumer responses. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 7, n. 1, p. 111-128, 2018. <https://doi.org/10.1108/SA-JBS-11-2016-0088>
- SANCHEZ, R. Strategic Product Creation: Managing New Interactions of Technology, Markets and Organizations. **European Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 121-138, 1996.
- SCHILLING, M. A.; HILL, C. W. L. Managing the new product development process: Strategic imperatives. **IEEE Engineering Management Review**, v. 26, n. 4, p. 55-68, 1998.
- SILVA, P. M. Have you met the new consumer? **Deloitte Consultores S.A**, 2017. Disponível em: [https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1615\\_7\\_Deloitte\\_Analiseastendencias-deconsumo\\_alimentar.pdf](https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1615_7_Deloitte_Analiseastendencias-deconsumo_alimentar.pdf). Acesso em: 20 dez. 2020.
- SILVA, S. C.; MARTINS, C.; SOUSA, J. Omnichannel approach: factors affecting consumer acceptance. **Journal of Marketing Channels**, v. 25, n. 1-2, p. 73-84, 2018.
- SILVA, S.; DUARTE, P.; SUNDETOVA, A. Multichannel versus Omnichannel: a price-segmented comparison from the fashion industry. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 48, n. 4, p. 417-430, 2020. Doi: 10.1108/IJRDM-07-2019-0232.



SOLTES, F. Connected and loyal, millennial parents have clear ideas of how they want to shop. **National Retail Federation**, 2018.

SORESCU, A. *et al.* Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 3-16, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>

STRINGER, E. T. **Action Research**. 4th ed. [S.l.]: SAGE Publications, Inc. All, 2014.

THE NIELSEN COMPANY. **The Quest For Convenience**. 2018. Disponível em: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/The20Quest20For20Convenience.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

TURBAN, E. *et al.* **Electronic Commerce 2018: a managerial and social networks perspective**. [S.l.: s.n.], 2018.

VLADIMIR, Z. Electronic Commerce: Structures and Issues. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 1, n. 1, p. 3-23, 2015. <https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518273>

VERDELHO, V.; SILVA, S. **The Business Case Roadmap: from the idea to the Business**. Coimbra: Actual Editora, 2019a.

VERDELHO, V.; SILVA, S. **The Business Case Roadmap: how to implement the business case**. Coimbra: Actual Editora, 2019b.

WILSON-JEANSELME, M.; REYNOLDS, J. Understanding shoppers' expectations of online grocery retailing. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 34, n. 7, p. 529-540, 2006. <https://doi.org/10.1108/09590550610673608>

## NOMINATA

## NOMINATA - AVALIADORES AD HOC 2021

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista Gestão em Análise, ReGeA, a excelência na promoção e a publicação de pesquisas orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea, ética e sustentável. Para tanto, utilizamos o sistema de avaliação por pares, pelo método Double Blind Review, em que os avaliadores ad hoc contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista.

A partir dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores (as) e pesquisadores (as) que contribuíram de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação.

The excellence in promotion and publication research guided by principles and practices of contemporary, ethical and sustainable management make part of the strategic pillars of the Journal of Management Analysis, ReGeA. Therefore, we implemented the evaluation system by peers, using the Double Blind Review method, in which a peer review panel decisively contributes to the improvement of the quality of the Journal.

In this collaborative perspective, we would like to thank the teachers and researchers who have contributed, on a voluntary basis, with their knowledge and experience, to the evaluation of the articles submitted for publication.

**Agnello Rufino da Silva Junior**, UFPI, PI, Brasil.  
**Alan Bandeira Pinheiro**, UFC, CE, Brasil.  
**Alberto Quintanilha Alves da Silva Correia**, NEPEDD, RJ, Brasil.  
**Alcides Barrichello**, FGV, SP, Brasil.  
**Alexandre Mendes da Silva**, USP, SP, Brasil.  
**Álvaro Fabiano Pereira de Macedo**, UFERSA, RN, Brasil.  
**Ana Flávia Moraes**, UFAM, AM, Brasil.  
**Ana Paula Lima**, UNIFOR, CE, Brasil.  
**André Francisco Alves**, EAESP/FGV, SP, Brasil.  
**André Luís Bertassi**, UFSJ, MG, Brasil.  
**Andrea Moura da Costa Souza**, IFCE, CE, Brasil.  
**Antônio Carlos Brunozi Júnior**, UFV, MG, Brasil.  
**Carlos André Corrêa de Mattos**, UFPA, PR, Brasil.  
**Carlos Augusto Matos de Carvalho**, UFRR, RR, Brasil.  
**Carlos Dias Chaym**, UECE, CE, Brasil.  
**Célio Gomes de Lima Júnior**, Unicatólica, CE, Brasil.  
**Cícero Wilame Gonçalves André**, FMH, CE, Brasil.  
**Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros**, UFU, MG, Brasil.  
**Claudete Rempel**, Univates, RS, Brasil.  
**Conceição de Maria Pinheiro Barros**, UFC, CE, Brasil.

**Duarte de Souza Rosa Filho**, UFES, ES, Brasil.  
**Edilson Araújo Pires**, UFRB, BA, Brasil.  
**Eduardo César Pereira Souza**, UNIFAP, AP, Brasil.  
**Eduardo Roque Mangini**, IFSP, SP, Brasil.  
**Eduardo Vieira Prado**, Faculdade Santa Lúcia-Mogi Mirim, SP, Brasil.  
**Elisângela de Menezes Aragão**, UFS, SE, Brasil.  
**Éverton Cristian Rodrigues de Souza**, UPE, PE, Brasil.  
**Fabiana M<sup>a</sup> Maia Sousa** - UNICHRISTUS, CE, Brasil.  
**Fábio Viana de Moura**, UFOP, MG, Brasil.  
**Fábio Vinicius de Araújo Passos**, Faculdade SENAC, RJ, Brasil.  
**Fábio Ytoshi Shibao**, UFSCAR, SP, Brasil.  
**Fabrcio Ramos Neves**, USP, SP, Brasil.  
**Felipe Cavalheiro Zaluski**, UNIJUÍ, RS, Brasil.  
**Flavia Cristina da Silva**, MACKENZIE, SP, Brasil.  
**Flávio Cella**, INVEST, MT, Brasil.  
**Francisco Isidro Pereira**, UFC, CE, Brasil.  
**Francisco Roberto Pinto**, UECE, CE, Brasil.  
**George Rodrigo Beltrão da Cruz**, UFPB, PB, Brasil.  
**Helen Tatiana Takamitsu**, Unesp, SP, Brasil.  
**Iara Regina Chaves**, FEEVALE, RS, Brasil.  
**Icaro Roberto Azevedo Picolli**, UNISUL, SC, Brasil.

- Ítalo de Paula Casemiro**, UFRJ, RJ, Brasil.  
**Jair de Oliveira**, UTFPR - Cornélio Procópio, PR, Brasil.  
**Jaqueline Silva da Rosa**, UFRR, RR, Brasil.  
**Jesuína Maria Pereira Ferreira**, UNIFBV, PE, Brasil.  
**Joelma Soares da Silva**, UFC, CE, Brasil.  
**Jonábio Barbosa dos Santos**, UFPB, PB, Brasil.  
**José Guilherme Leitão Dantas**, Universidade Autónoma de Madrid, Espanha.  
**Juliana Carvalho de Sousa**, UFERSA, RN, Brasil.  
**Juliana Matte**, UCS, RS, Brasil.  
**Jussara Goulart da Silva**, UFU, MG, Brasil.  
**Karla Ferraz dos Anjos**, UFBSA, BA, Brasil.  
**Lana Montezano**, IFB, DF, Brasil.  
**Leonardo Rodrigues Ferreira**, UFRPE, PE, Brasil.  
**Linnik Israel Lima Teixeira**, IFPI, PI, Brasil.  
**Luciano Augusto Toledo**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP, Brasil.  
**Luís Eduardo Reina Bermudez**, UNAD, Bogotá, Colômbia.  
**Luiz Carlos Pereira Santos**, IFS, SE, Brasil.  
**Luiz Gustavo Camarano Nazareth**, UFSJ, MG, Brasil.  
**Luiz Stephany Filho**, UECE, CE, Brasil.  
**Luiz Teruo Kawamoto Júnior**, IFSP, SP, Brasil.  
**Maria do Carmo Assis Todorov**, SESCOOP, SP, Brasil.  
**Mario Jorge de Paiva**, PUC - RIO, RJ, Brasil.  
**Mauricio Alves Rodrigues Pugas**, UFMT, MT, Brasil.  
**Maurílio Arruda de Araújo**, UNIFESSPA, PA, Brasil.  
**Max André Araújo Ferreira**, UFRR, RR, Brasil.  
**Meiry Mesquita Monte**, UFC, CE, Brasil.  
**Michelle de Souza Rocha**, UFMG, MG, Brasil.  
**Michelle Lucas Cardoso Balbino**, FPM, MG, Brasil.  
**Nathalia Berger Werlang**, UCEFF, SC, Brasil.  
**Patrícia Lacerda Carvalho**, UFPB, PB, Brasil.  
**Paula Cristina M. Fernandes**, UFMG, MG, Brasil.  
**Paula Karina Salume**, PUC, MG, Brasil.  
**Paulo Henrique dos Santos**, IFES, ES, Brasil.  
**Pedro José Papandrea**, UNIFEI, MG, Brasil.  
**Pedro Vieira Souza Santos**, UNIVASF, PE, Brasil.  
**Priscila da Silva Duarte**, IFPR, PR, Brasil.  
**Priscila Keller Pires**, UDESC, SC, Brasil.  
**Renato Droguett Macedo**, UFRB, BA, Brasil.  
**Renner Coelho Messias Alves**, UNIRIO, RJ, Brasil.  
**Rogeane Morais Ribeiro**, Luciano Feijão, CE, Brasil.  
**Rogiene Batista dos Santos**, FEARP, SP, Brasil.  
**Ronaldo Pesente**, UFBA, BA, Brasil.  
**Rubens Carlos Rodrigues**, UNIFOR, CE, Brasil.  
**Salma Said Rezek Mendoza**, UFRR, RR, Brasil.  
**Samanda Silva da Rosa**, PUCRS, RS, Brasil.  
**Sandra Cristiane Rigatto**, UNIP, SP, Brasil.  
**Silas Dias Mendes Costa**, UFMG, MG, Brasil.  
**Silvio Bitencourt da Silva**, UNISINOS, RS.  
**Silvio Paula Ribeiro**, UFMS, MS, Brasil.  
**Tatielle Belem Langbecker**, UNIPAMPA, RS, Brasil.  
**Thiago Bruno de Jesus Silva**, UFGD, MS, Brasil.  
**Tiago Zardin Patias**, UFSM, RS, Brasil.  
**Valdemir Galvão de Carvalho**, UFRN, RN, Brasil.  
**Valdir Antônio Vitorino Filho**, IFSP, SP, Brasil.  
**Valquiria Melo Souza Correia**, UFERSA, RN, Brasil.  
**Vicente Elício Pórfiro Sales Gonçalves da Silva**, UFC, CE, Brasil.  
**Vitor Yoshihara Miano**, IFF, RJ, Brasil.  
**Vivian Duarte Couto Fernandes**, UFU, MG, Brasil.  
**Xênia L'amour Campos Oliveira**, UFSE, SE, Brasil.  
**Zaíla Maria de Oliveira**, FEP, Porto, Portugal.

## 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](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.





