

Vagner Rosalem, Geraldo Sadoyama Leal,
Paulo Alexandre de Castro, Graciele Cristina Silva
(organizadores)

Gestão Organizacional:

reflexões sobre os indivíduos,
as organizações e as inovações



UFG Universidade Federal
de Goiás

Reitora
Angelita Pereira de Lima

Vice-Reitor
Jesiel Freitas Carvalho

Diretora do Cegraf UFG
Maria Lucia Kons



UFCAT Universidade Federal
de Catalão

Reitora
Roselma Lucchese

Vice-Reitor
Cláudio Lopes Maia

Conselho Editorial deste livro

Profa. Dra. Adriana dos Santos
Prado Sadoyama

Prof. Dr. André Barra Neto

Prof. Dr. André Carlos Silva

Prof. Dr. André Vasconcelos da
Silva

Prof. Dr. Edson Arlindo Silva

Profa. Dra. Elis Regina da Costa

Prof. Dr. Emerson Gervasio de
Almeida

Prof. Dr. Geraldo Sadoyama
Leal

Prof. Dr. Gleiber Couto Santos

Profa. Dra. Graciele Cristina
Silva

Profa. Dra. Ivânia Vera

Profa. Dra. Luanna Lopes Lo-
bato

Prof. Dr. Luiz Almeida da Silva

Prof. Dr. Manoel Rodrigues
Chaves

Prof. Dr. Marcelo Henrique
Stoppa

Prof. Dr. Marcos Fernandes
Sobrinho

Prof. Dr. Moisés Fernandes
Lemos

Prof. Dr. Paulo Alexandre de
Castro

Profa. Dra. Renata Alessandra
Evangelista

Profa. Dra. Roselma Lucchese

Prof. Dr. Serigne Ababacar Cis-
sé Ba

Prof. Dr. Thiago Jabur Bittar

Prof. Dr. Vagner Rosalem

Prof. Dr. Vaston Goncalves da
Costa



Gestão Organizacional:

Reflexões sobre os indivíduos,
as organizações e as inovações

Vagner Rosalem
Geraldo Sadoyama Leal
Paulo Alexandre de Castro
Graciele Cristina Silva
(Organizadores)

PpgGO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

Cegraf UFG

2023

© Cegraf UFG, 2023

© Vagner Rosalem, Geraldo Sadoyama Leal, Paulo Alexandre de Castro, Graciele Cristina Silva (org.), 2023

Capa, projeto gráfico e diagramação

Julyana Aleixo Fragoso

Revisão ortográfica e normalização técnica

Eduardo Vieira Gervásio

José Pedro Morais de Araújo

Edição financiada com recursos próprios do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional

PpgGO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) GPT/BC/UFG

G393 Gestão organizacional : reflexões sobre os indivíduos, as organizações e as inovações [E-book] / Organizadores, Vagner Rosalem ...[et al.]. - Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF). – Goiânia : Cegraf UFG, 2023.
il.

Edição financiada com recursos próprios do programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional (PpgGO).
ISBN (E-book): 978-85-495-0668-9

1. Gestão Organizacional. 2. Política Pública. 3. Gestão Pública.
4. Empreendedorismo – Inovação Tecnológica. I. Rosalem, Vagner.

CDU: 005.71

Bibliotecária responsável: Joseane Pereira / CRB1: 2749

Sumário

APRESENTAÇÃO _____ 10

Capítulo 01

A relação entre Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e as organizações: um estudo bibliométrico _____ 12

Paulo Henrique Santana de Oliveira
Canuele Adamiane Tiago Pachêco
Laila Lidiane da Costa Galvão
Paulo Antonio Hordones
Adriana Prado dos Santos Sadoyama
André Carlos Silva
Hélio Yochihiro Fuchigami
Paulo Alexandre de Castro

Capítulo 02

Estratégia organizacional: um estudo bibliométrico _____ 36

Victor Hugo Camargo
Neiomar Gondin de Oliveira
Adriana Prado dos Santos Sadoyama
Hélio Yochihiro Fuchigami

Capítulo 03

Empreendedorismo e empreendedor(a): uma análise bibliométrica das produções científicas do ENEO _____ 55

Anicésio José da Silveira Guimarães
Fernanda Lobato de Paula
Frederico Mendes Caetano
Vagner Rosalém
Serigne Ababacar Cissé Ba

Capítulo 04

Redes de relacionamento organizacionais: análise teórica baseada em estudos publicados nos anais dos Encontros de Estudos Organizacionais da ANPAD _____ 82

Gustavo Alberto Silva Coutinho
Marcus Vinícius Moreira Castro Silva
André Vasconcelos da Silva

Capítulo 05

Os sentidos do trabalho para trabalhadores e organizações: um levantamento bibliométrico em estudos do EnEO _____ 102

Márcia Helena da Silva
Simone Hilário da Silva Brasileiro
Keila Aparecida Marques
Fernanda Machado Ferreira
André Vasconcelos da Silva
Serigne Ababacar Cissé Ba

Capítulo 06

Estudos organizacionais e políticas públicas _____ 122

Ana Maria Resende
Canuele Adamiane James Pacheco
Izabela Letícia Almeida Morais
Mariana Rezende de Barros
Paulo Henrique Santana de Oliveira
André Carlos Silva
Paulo Alexandre de Castro

Capítulo 07

Os princípios da Nova Gestão Pública (NGP): um estudo bibliométrico no Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - EnEO _____ 152

Elizete Costa Campos
Isadora Maria Melo Crispim
Laila Lidiane da Costa Galvão
Adriana Prado dos Santos Sadoyama
Nícolas Rosalem
José Waldo Martínez Espinosa

Capítulo 08

Um estudo bibliométrico sobre redes interorganizacionais no Brasil: uma análise a partir do Encontro de Estudos Organizacionais _____ 179

Anayama Alves da Silva
Débora Vasconcelos
Paulo Antônio Hordones
Hélio Yochihiro Fuchigami
Renata Alessandra Evangelista

Capítulo 09

Cooperativas como produtoras de economia solidárias: um estudo bibliométrico _____ **205**

Raphael Silva Tomáz
Débora Nascimento Sousa
André Carlos Silva

Capítulo 10

Mapeamento virtual de políticas de capacitação e desenvolvimento de servidores das universidades federais brasileiras _____ **225**

Kamilla Camargo Nascimento
Thaynara Braga Correia
Emerson Gervásio de Almeida

Capítulo 11

Condições e estrutura de saúde e segurança do trabalho de uma empresa de serviços terceirizados _____ **247**

Leonardo Faria Martins
Luiz Almeida da Silva

Capítulo 12

Determinantes da tomada de decisão para a aposentadoria entre os professores da rede pública de Formosa - Goiás _____ **289**

Ivone Rodrigues Lima
Renata Alessandra Evangelista
Alexandre de Assis Bueno
Luiz Almeida da Silva
Raissa Cristina Pereira

Capítulo 13

Fatores associados à cultura organizacional da universidade pública na perspectiva dos docentes _____ **304**

Ana Paula Lopes Pereira
Ludmila Grego Maia
Sérgio Valverde Marques dos Santos
Luiz Almeida da Silva

Capítulo 14

“Quando olhei em volta, foi o fim”: percepções dos pacientes em tratamento na hemodiálise _____ 322

Renata Alessandra Evangelista
Alexandre de Assis Bueno
Luiz Almeida da Silva
Francine Golghetto Casemiro
Lucas Pelegrini N. de Carvalho
Raissa Cristina Pereira

Capítulo 15

Gestão de pessoas, ética e sustentabilidade _____ 338

Soraia Aidar
Gracilene de Oliveira Pereira
Vagner Rosalem
Yuri da Silva Vaz

Capítulo 16

Plano de sucessão em empresas privadas _____ 353

Soraia Aidar
Gracilene de Oliveira Pereira
Victor Almeida França Lopes
Vagner Rosalem

Capítulo 17

Uma visão sobre expatriação _____ 370

Gracilene de Oliveira Pereira
Soraia Aidar
Vagner Rosalem

Capítulo 18

Satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação _____ 392

Fernanda Costa Barros
Vitória Ribeiro da Silva
André Vasconcelos da Silva

Capítulo 19

Assédio moral no Poder Judiciário brasileiro sob a ótica da revisão integrativa _____ 418

Roberto Antônio Ribeiro
Edson Arlindo Silva
Fábio Henrique Batista da Silva
Nícolas Rosalem

Capítulo 20

Perspectivas da orientação empreendedora em empresas brasileiras _____ **431**

Fábio Henrique Batista da Silva
Edson Arlindo Silva
Roberto Antônio Ribeiro
Vagner Rosalem

Capítulo 21

Avaliação da atuação das instituições públicas na Região do Pontal do Triângulo Mineiro _____ **449**

Matheus Henrique Costa
Edson Arlindo Silva
Nícolas Rosalem
Anycássia da Silva Mendes
Luiza Gatti Moreira

Capítulo 22

Centro de Inovação Agroindustrial e Empresarial do Pontal do Triângulo Mineiro como instrumento de indução e fomento ao empreendedorismo e inovação tecnológica _____ **468**

Lorena Regina Pereira de Paula
Edson Arlindo Silva
Matheus Henrique Costa
Vagner Rosalem
Luiza Gatti Moreira

Capítulo 23

Gestão estratégica no rádio comercial: uma revisão integrativa _____ **488**

Victor Almeida França Lopes
Gracilene de Oliveira Pereira
Soraia Aidar
Vagner Rosalem

SOBRE OS ORGANIZADORES E AUTORES _____ **503**

APRESENTAÇÃO

O conhecimento científico e tecnológico pode ser compreendido como uma prática social, que reproduz a compreensão que o coletivo de grupos sociais desenvolveu ao longo de nossa história. Esses grupos desenvolvem formas de descrever a realidade, bem como de intervir na mesma. A prática científica e tecnológica desenvolvida vão sendo compartilhadas com os membros, bem como com outros grupos sociais. O locus investigativo, que seria o território a ser explorado pelo estudo, ou pelos grupos sociais interessados, define os fenômenos empíricos que constituem o objeto da investigação. O locus relacionado à questões administrativas são recentes nos grupos científicos do Brasil.

O Brasil, uma economia periférica no mundo, porém de extrema relevância na América Latina, tem suas práticas científicas e tecnológicas ainda em desenvolvimento e pouco disseminadas junto aos setores produtivos. A produção científica e tecnológica na área administrativa no Brasil, desde os anos 70 do século XX, tem ampliado o seu desenvolvimento, mas sua popularização ainda é muito incipiente.

As organizações vêm apresentando uma complexidade em suas estruturas e formas de funcionamento, o que tem demandado uma necessidade de se compreender e desenvolver mecanismos de controle e coordenação, a fim de permitir que as organizações estejam melhor integradas à realidade competitiva que se configurou no cenário econômico nacional e internacional.

A gestão é um campo de investigação científica, de natureza aplicada, e com grande relevância para o setor produtivo. A produção nacional ainda é incipiente, sendo uma produção de extrema relevância e integrada com as demandas empresariais. Porém, carecendo de ampliar sua produção, bem como, disseminar a utilização de ferramentas ajustadas aos diversos setores produtivos.

É neste contexto que os estudos e pesquisas desenvolvidos pelos integrantes das linhas de pesquisa do PPGGO - Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional da UFCAT - Universidade Federal de Catalão, que abarca desde jovens discentes iniciantes nos estudos em nível de pós-graduação até pesquisadores já consolidados, são desenvolvidos.

O presente material, realizado no âmbito do PPGGO, busca apresentar uma reflexão acerca da gestão e da inovação tecnológica, bem como contribuir com a consolidação de práticas científicas e tecnológicas do universo da gestão. Desta forma, expressamos aqui o desejo de todos os autores que este material sirva de base reflexiva e de apoio para novos estudos e práticas formativas de novos investigadores.

Os organizadores

Capítulo 01

A relação entre Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e as organizações: um estudo bibliométrico

Paulo Henrique Santana de Oliveira

Canuele Adamiane Tiago Pachêco

Laila Lidiane da Costa Galvão

Paulo Antonio Hordones

Adriana Prado dos Santos Sadoyama

André Carlos Silva

Hélio Yochihiro Fuchigami

Paulo Alexandre de Castro

A manipulação da informação é de suma importância nos ambientes organizacionais. A forma como ela é tratada e principalmente transmitida pelo principal veículo de comunicação da atualidade, a internet, reflete o seu comprometimento com a tecnologia da informação. Sendo assim, ressalta-se a necessidade de uma segmentação de públicos, redes e universos de conhecimento (Lévy, 2000). De fato, a tecnologia da informação (TI) tem sido vista com outros olhos nos ambientes organizacionais, participando ativamente como setor estratégico na administração. Isso se deve ao fato de que o conhecimento e a manipulação de informações são extremamente relevantes à tomada de decisões.

Tendo em vista que atualmente vivemos em um mundo globalizado e que as informações são transmitidas de um lado para outro em questão de segundos, é preciso considerar que grande parte desta realidade se deve aos avanços da tecnologia, principalmente aos meios informáticos facilitadores que fazem com que a informação chegue rapidamente ao seu destino, independentemente da distância geográfica. Dessa forma, o domínio da informação remete a um status de poder de quem a tem e a manipula. Segundo Rech (2010), a produção, codificação, estoque e uso daqueles conhecimentos que são relevantes para a regulação do comportamento social tornam-se uma questão estratégica para a mobilização e institucionalização de uma forma de poder organizado que permite o “controle a distância”.

Camatti e Fachinelli (2010) demonstram claramente o conceito e por que é conveniente afirmar que a área tecnológica, mais especificamente a de tecnologia da informação, é considerada como estratégica no ambiente organizacional. No estudo realizado por Soares e Castro (2012), os autores se embasaram em estudiosos renomados que conceituam estratégia como uma força mediadora entre a organização e o seu contexto, um padrão no processo de tomada

de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Os autores também priorizam o componente competitivo da estratégia, formado por ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição de alerta, visando enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. Também são apresentados por Camatti e Fachinelli (2010) os conceitos que definem estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial que dizem respeito à relação entre empresa e seu ecossistema.

As organizações sempre foram influenciadas tanto interna quanto externamente ao se adaptarem às novas tecnologias, pois estas são, às vezes, o diferencial competitivo que dá vantagem significativa ao ambiente organizacional, tendo em vista as publicações acerca desta temática.

Este estudo consiste em uma análise quantitativa das publicações do Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnEO-ANPAD) e vislumbra uma análise do fenômeno “a presença de tecnologias nos ambientes organizacionais”, visto que as tecnologias estão indubitavelmente permeando pessoas, processos e, de forma geral, o ambiente organizacional. Salienta-se a importância das epistemes ao analisar, por exemplo, a máxima de Kuhn de que o mundo do cientista é tanto qualitativamente transformado como quantitativamente enriquecido pelas novidades fundamentais de fatos ou teorias (Kuhn, 2006).

Outro importante aspecto é o fato de as tecnologias serem um suporte inquestionável no auxílio à regulamentação de regras nas organizações devido a seu fácil controle via meios computacionais.

O termo bibliometria, significa um termo para denotar a área de estudo que usa métodos matemáticos e estatísticos para investigar e quantificar os processos de comunicação

escrita. Salientou ainda que a literatura é o ingrediente chave no processo de comunicação do conhecimento. (Guedes; Borschiver, 2005).

Dessa forma, considerando que bibliometria é um estudo estatístico sobre determinado assunto, este tipo de pesquisa aponta várias vertentes conclusivas, bem como um direcionamento aos pesquisadores da área temática.

Sob a perspectiva bibliométrica, o fenômeno a ser analisado será a tecnologia e sua influência e permeabilidade no campo dos estudos organizacionais, tendo em vista que ela é percebida tanto como variável contingencial quanto como fator estratégico para o sucesso das organizações no que tange à gestão do conhecimento. Eis que a temática não tem sido alvo merecedor de muitas publicações no período analisado.

O objetivo deste estudo é analisar a produção científica na base de publicações da ANPAD, mais especificamente das duas últimas edições do Encontro de Estudos Organizacionais (2012 e 2010), e identificar trabalhos cujo termo “tecnologia” esteja presente como fator diferencial no campo dos estudos organizacionais. De fato, a evolução tecnológica é constante, rápida em alguns momentos e gradativa em outros. Portanto, primando por conclusões acertadas para que ocorra avanço nos campos de conhecimento, justificam-se as pesquisas científicas e a análises bibliométricas deste fenômeno, abordando seus pontos positivos e negativos, tendo em vista a contribuição teórica no campo de estudo dos Estudos Organizacionais, no que tange ao fator Tecnologia.

Método

O presente trabalho é baseado em periódicos publicados da base de dados da ANPAD nos anos de 2010 e 2012. A base de periódicos da

ANPAD fora escolhida por ser foco de submissões de trabalhos relacionados ao programa de pós-graduação em Gestão Organizacional e outros. Esta medida foi tomada utilizando-se três palavras-chave: novas tecnologias, sistemas de informação, sistemas gerenciais, as quais serviram como embasamento teórico para analisar o cenário quantitativamente, contribuindo cientificamente para pesquisas futuras, bem como para expor os benefícios advindos do fenômeno observado. Os descritores foram escolhidos após estudo preliminar sobre tecnologia e estudos organizacionais. Também fora estudado em alguns periódicos o termo bibliometria, a fim de estruturar o trabalho de forma acertada.

Além disso, foi realizada uma análise dos perfis dos autores associados aos trabalhos encontrados, utilizando, para isso, os currículos disponibilizados na plataforma Lattes. Algumas informações serão pontuadas graficamente, como o quantitativo de autores relacionados por titulação; autores e instituições; área de interesse; atuação profissional; unidades federativas; e gênero (feminino/masculino).

Os artigos analisados foram divididos em oito categorias complementares. Assim, um artigo diz respeito à Cultura Organizacional, dois a Estudos Metodológicos, dois falam de teorias dos Estudos Organizacionais, oito de Gestão do Conhecimento, dez falam de Gestão Organizacional, oito sobre Redes de Cooperação, seis de Tecnologia em Organizações e um de Teoria de Estudos Organizacionais.

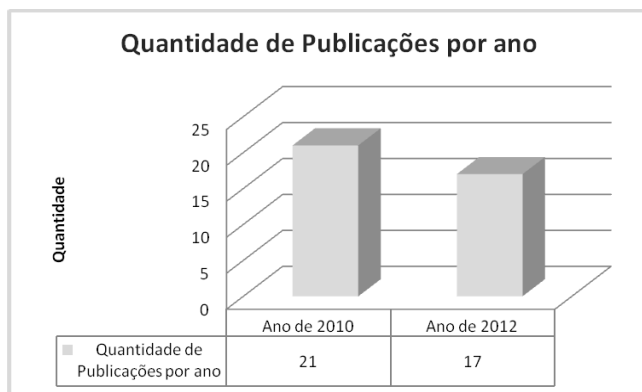
O método empregado para a seleção dos artigos foi a busca das palavras-chave dentro de cada um dos arquivos. Selecionados os trabalhos, cada um foi analisado na íntegra e, a partir daí, várias informações foram tabuladas em um *software* de planilha eletrônica. Após a tabulação, realizou-se a construção da seção “resultados”, que constitui-se essencialmente de breves comentários a respeito de cada artigo analisado, além de demonstrações por meio de gráficos.

Por fim, após análise dos resultados, foram desenvolvidas as duas últimas seções do trabalho: discussão e conclusão. A primeira consiste em interpretar os resultados de forma a inferir apontamentos e relações entre a temática e os resultados encontrados, enquanto a segunda apresenta breves posicionamentos acerca da discussão e o fechamento geral do tema estudado.

Resultados

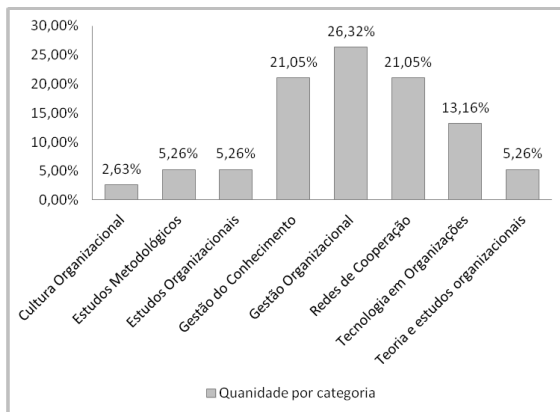
Ao quantificar as publicações encontradas mediante os descritores “sistemas de informação”, “novas tecnologias” e “sistemas gerenciais”, foram encontrados o total de 17 trabalhos no ano de 2012 e 21 para o ano de 2010, totalizando, assim, 38 artigos, como pode ser visto no Gráfico 1. Esses 38 artigos correspondem a 12,4% das 306 publicações contabilizadas nas duas últimas edições da ANPAD (2010 e 2012), as quais estão divididas em 174 no ano de 2010 e 132 no ano de 2012.

Gráfico 1 - Quantidade de publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores.

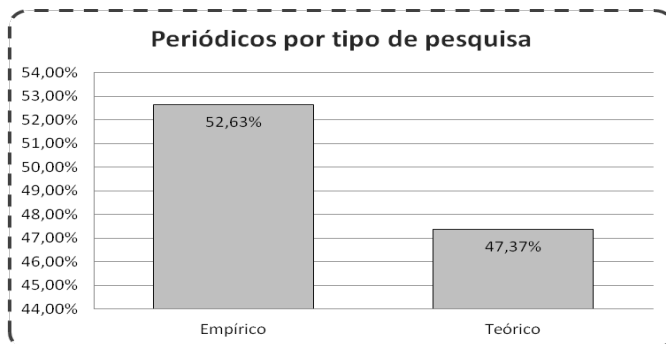
Gráfico 2 - Percentual de publicações por categoria



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Gráfico 2, segundo a divisão dos artigos por categoria, constatou-se que 26,32% dos artigos analisados foram classificados na categoria de Gestão Organizacional; seguido pelas duas categorias Gestão do Conhecimento e Redes de Cooperação, com 21,05%; Tecnologia em Organizações, com 13,16%; Teoria e Estudos Organizacionais, Estudos Metodológicos e Estudos Organizacionais ficaram com 5,26%; e Cultura Organizacional, com 2,63%.

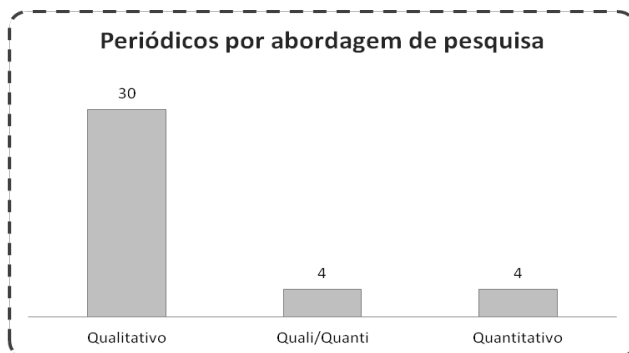
Gráfico 3 - Periódicos por tipo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, o Gráfico 3 mostra que 52,63% dos trabalhos são empíricos, enquanto 47,37% são teóricos.

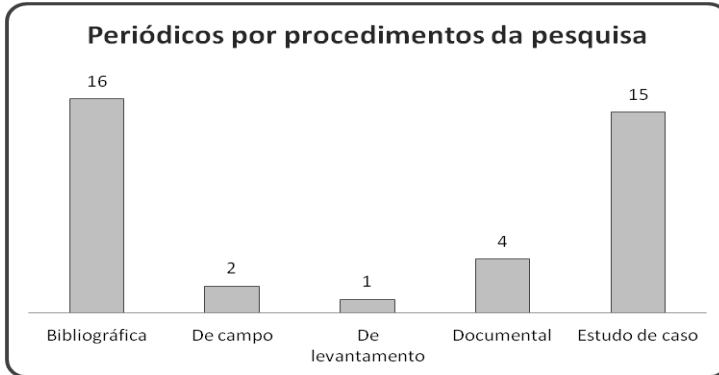
Gráfico 4 - Periódicos por abordagem de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao fator abordagem de pesquisa, nota-se no Gráfico 4 um percentual significativo de trabalhos de cunho qualitativo, representando 78,95% do total analisado, enquanto os que se caracterizam como quantitativo e quali/quanti tem o igual percentual de 10,53% cada um. Isto se deve ao fato de que, segundo Paulilo (2014, não paginado), “a investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos”. Nesse sentido, “a abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna” (Paulilo, 2014, não paginado).

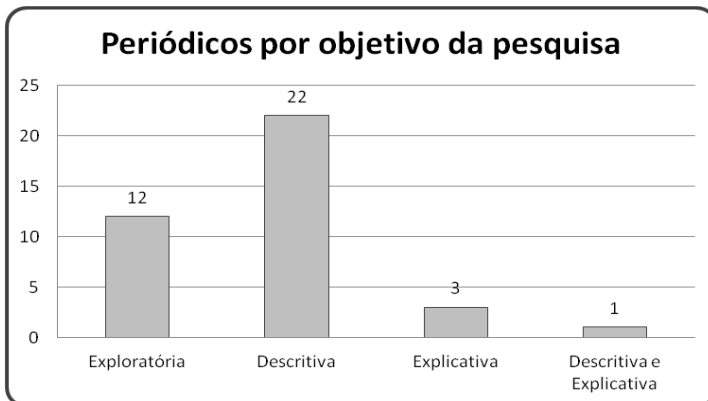
Gráfico 5 - Periódicos por procedimentos da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à classificação dos trabalhos por procedimentos da pesquisa, temos que 42,11% correspondem aos trabalhos com procedimento de pesquisa bibliográfica; 5,26% para pesquisa de campo; 2,63% para pesquisa de levantamento; 10,53% para pesquisa documental; e 39,47% caracterizam estudo de caso, como apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 6 - Periódicos por objetivo da pesquisa



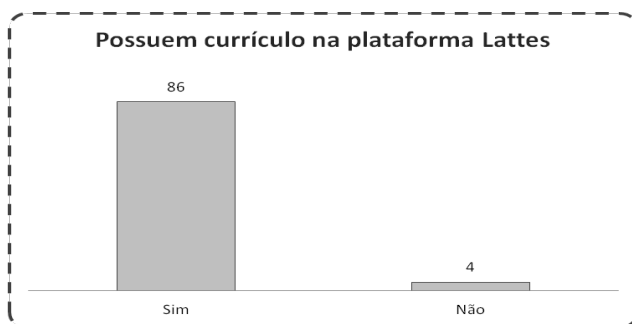
Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 6 foi construído de acordo com o parâmetro objetivo da pesquisa. Nele, pode-se constatar que 31,58% dos artigos foram classificados tendo como objetivo a pesquisa exploratória; 57,89% como objetivo a pesquisa descritiva; 7,89% a explicativa; e 2,63% a descritiva e explicativa.

Buscando explorar de forma precisa o estudo bibliométrico neste cenário, a próxima seção trará a exposição de gráficos pormenorizados referentes aos autores dos trabalhos analisados. Estes detalhes serão compostos de informações importantes, como a existência de currículo na plataforma Lattes; autores por gênero; número de autores por trabalho; autores por graduação; autores por titulação; autores por instituição; autores que publicaram mais de uma vez sobre o tema; autores por atuação profissional; e autores por região.

Neste contexto, o total de autores relacionados aos trinta e oito trabalhos chega a noventa, dos quais 95,56% possuem currículo Lattes, enquanto 4,44% não possuem, conforme esboçado no Gráfico 7. Cabe aqui apenas uma ressalva para enfatizar que os 4,44% de autores que a princípio julgamos não ter cadastro na plataforma Lattes podem estar com o nome diferente no periódico e na plataforma, não sendo possível encontrá-los.

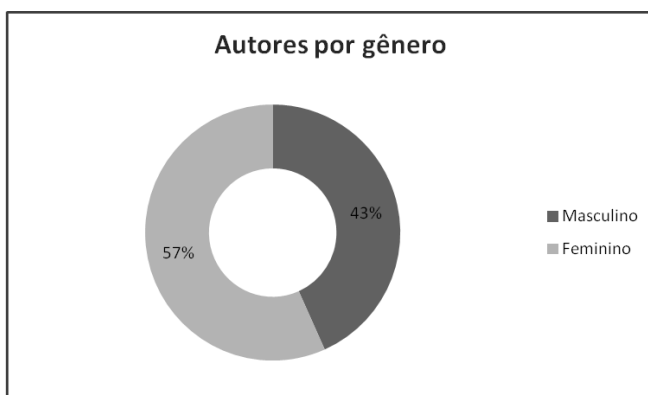
Gráfico 7 - Existência de currículo Lattes



Fonte: Elaborado pelos autores.

Aproveitando este esboço, é interessante mostrar que 5,5% dos autores têm mais de uma publicação e que 3,3% publicaram três vezes acerca da temática a que se propôs estudar. Pode-se supor que estes autores que aparecem publicando mais de uma vez podem ser orientadores dos demais estudos.

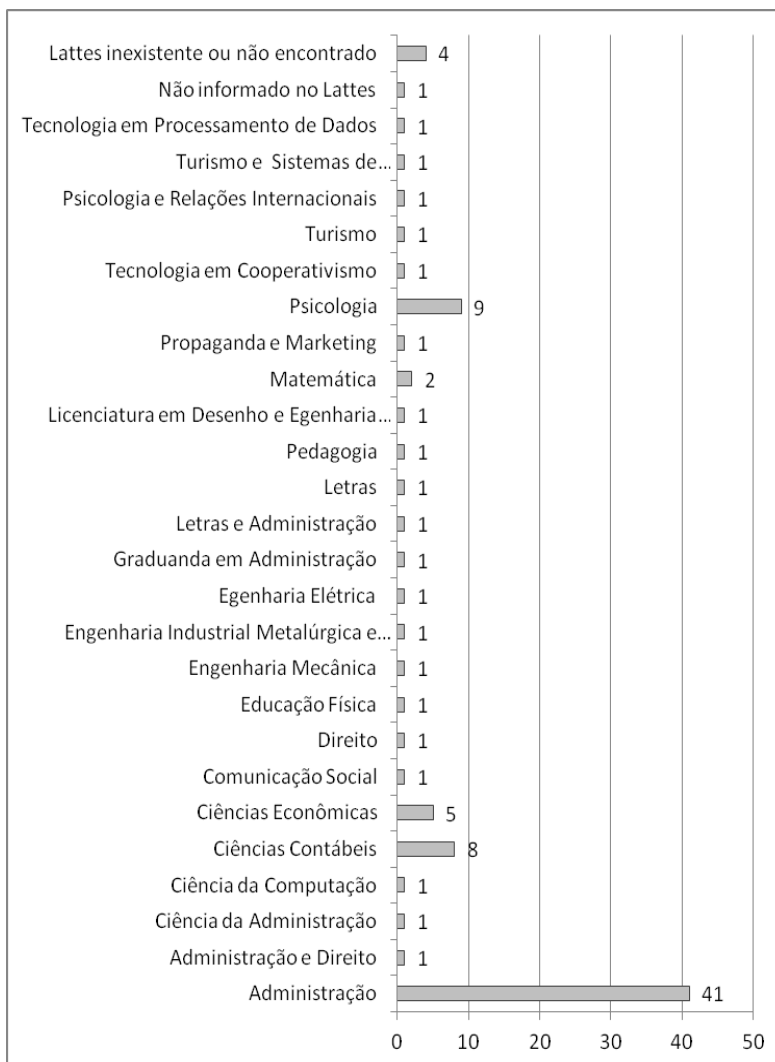
Gráfico 8 - Autores por gênero



Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 8, pode-se notar que autores do gênero masculino correspondem a 43% e autores do gênero feminino correspondem a 57%.

Gráfico 9 - Autores por graduação

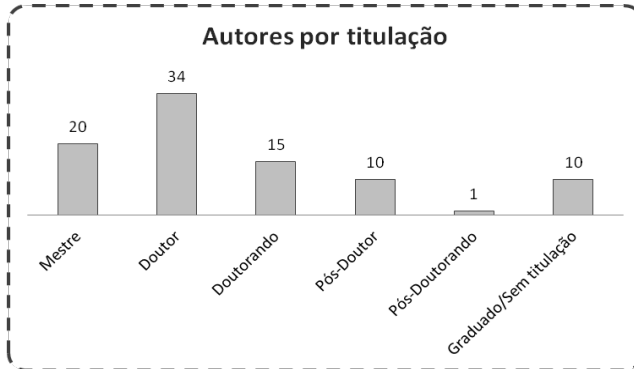


Fonte: Elaborado pelos autores.

Por sua vez, no Gráfico 9, verifica-se que 45,56% dos autores tem formação em Administração; 10% em Psicologia; 8,8% em Ciências Contábeis; 5,56% em Ciências Econômicas; 4,4% tem Lattes inexistente

ou não encontrado; autores com outras graduações e com graduação em andamento assumem o valor de 1,11% cada um. Ainda sobre áreas de formação, constata-se que 6,67% possuem mais de uma graduação.

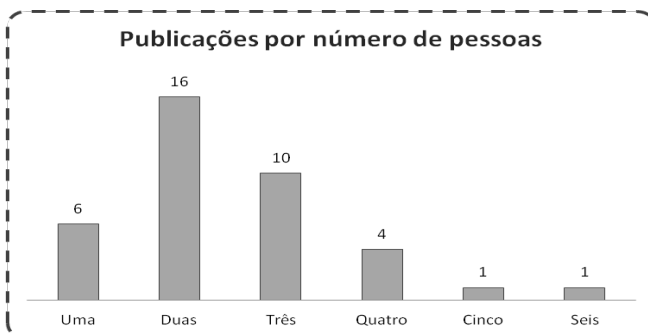
Gráfico 1o - Autores por titulação



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 1o apresenta que o maior percentual das publicações foi feitas por Doutores, que tiveram o percentual de 37,78%, seguido de Mestres, com 22,22%. Além disso, autores doutorandos assumem 16,67%, pós-doutorandos correspondem a 1,11% e pós-doutores ficam com o percentual de 11,11%. Por fim, graduados ou pessoas sem titulação correspondem também a 11,11%. Esses dados evidenciam que nesta área especificamente existem mais doutores que mestres ou doutorandos publicando.

Gráfico 11 - Publicações por número de pessoas



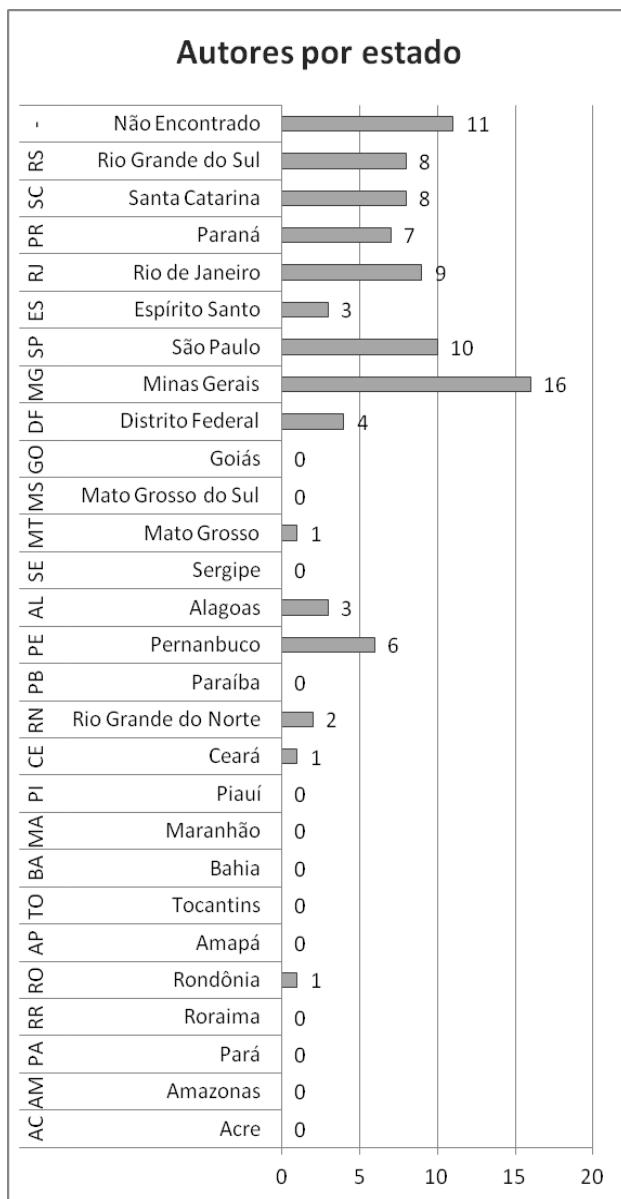
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Gráfico 11, a maioria dos autores preferem a escrita com apenas um coautor, orientando ou orientador. Para publicações envolvendo duas pessoas tem-se o índice de 42,11%; para três pessoas, 26,32%; para uma pessoa, 15,79%; para quatro pessoas, 10,53%; e artigos com cinco ou seis autores têm o percentual de 2,63% para cada um.

Neste sentido, como todos os artigos foram analisados na íntegra, esses dois trabalhos em questão tiveram extensos assuntos e grande número de amostras a serem analisadas. Para tanto, segundo dados estatísticos, pode-se inferir que ocorrem poucos casos em que os estudos são realizados com cinco ou mais pessoas.

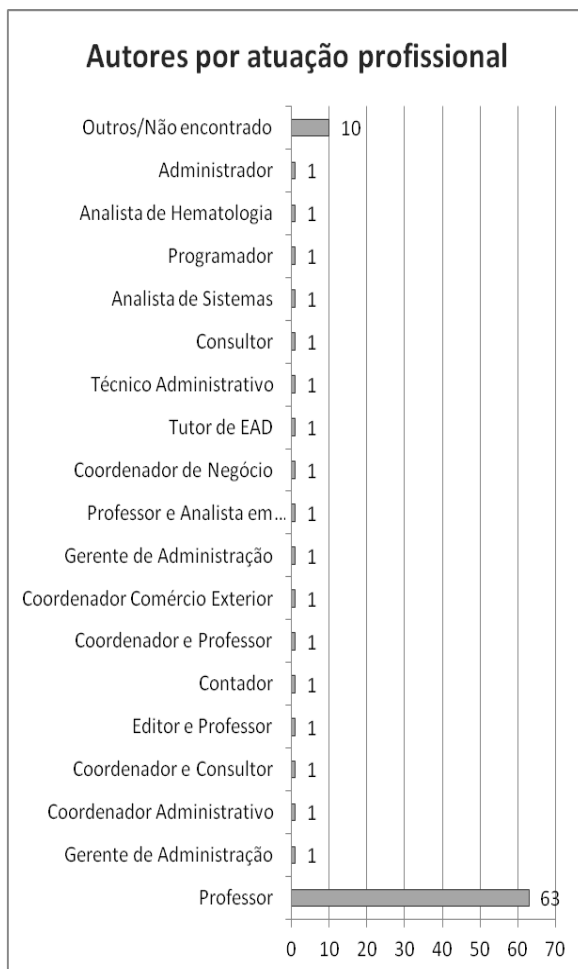
Segundos os resultados apresentados no Gráfico 12, pode-se dizer que o maior percentual de produções segundo a temática proposta e as duas edições da ANPAD estão concentrados nas regiões Sudeste e Sul do Brasil. Os dados correspondem a 42,22% e 25,56%, respectivamente. As duas regiões totalizam 67,78% das publicações. Não se sabe por quais motivos este número foi encontrado, mas, hipoteticamente, haja vista que a temática é voltada à tecnologia, pode ser pelo fato de estas regiões do país serem mais desenvolvidas.

Gráfico 12 - Autores por estados brasileiros



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 13 - Autores por atuação profissional



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação aos resultados apresentados no Gráfico 13, não há nenhuma surpresa quanto à maioria dos autores e sua atuação profissional. Dos autores, 70% são professores em universidades. Os outros 30% se dividem em vários outros ramos de atuação do mercado. Cabe afirmar que esses 70%, além de professores são também

pesquisadores, uma vez que as universidades são em grande parte voltadas para a pesquisa científica.

Discussão

Segundo os resultados apontados neste estudo, é possível tecer análises e fazer inferências correlatas à temática escolhida. Dessa forma, o estudo bibliométrico se mostrou importante, pois, ao tabular os dados estratificados de cada um dos artigos, percebeu-se com clareza alguns pontos que certamente levaram pesquisadores a pesquisar e contribuir no campo do saber dos estudos organizacionais.

Observou-se que apenas 12,4% dos 306 artigos publicados contêm fragmentos ou alguma discussão em torno do termo tecnologia e sua relação com os estudos organizacionais. Ainda, foi constatado que a categoria Gestão Organizacional representa 26,32% dos trabalhos analisados, seguido pelas categorias Gestão do Conhecimento e Redes de Cooperação com 21,05%, totalizando 68,42% das publicações analisadas neste trabalho. Com o intuito de fazer uma análise mais aprofundada e precisa em relação aos oito artigos da categoria Gestão do Conhecimento, é possível dizer que 16% não mostraram relações relevantes com tecnologia.

Do restante, dois deles sintetizam a ideia de dependência do ambiente organizacional em relação à tecnologia, sendo esta impactante e importante no processo de gestão do conhecimento. Cabe trazer recortes destes estudos que dizem que há necessidade do uso de sistemas de informação para armazenar, processar e transformar os dados em informações, apresentando-os sob a forma de relatórios, planilhas e gráficos que forneçam conhecimento e maior robustez para uma tomada de decisão de maior qualidade por parte dos gestores (Runte; Oliveira, 2012) e que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) exerçam atuação estimável nos

processos de geração, difusão e armazenagem do conhecimento (Sá; Bento; Ziviani, 2012).

Os demais, embora sejam trabalhos em contextos diferentes, trazem consigo a ideia de tecnologia como suporte às organizações frente aos avanços tecnológicos, bem como a necessidade de qualificação dos recursos humanos para que operem sistemas de informação ou outras tecnologias e também acumulem, protejam e disseminem conhecimentos.

Da categoria de Gestão Organizacional (GO), 40% dos artigos trataram da tecnologia de forma sutil, sendo notados apenas fragmentos espalhados aleatoriamente no corpo dos textos. Em outros trabalhos, fora delineada a ideia do termo em questão como mecanismo diferencial competitivo e facilitador de processos. Em virtude da evolução tecnológica, ocorreram várias mudanças, em parte evidentes e repentinas, e em outros casos mais suaves e gradativas.

Neste contexto, notou-se no âmbito organizacional o surgimento de recursos que podem ser vistos como inovadores e potencializadores do fazer organizacional dos indivíduos. Acerca de organizações de ensino, e não só organizações de ensino, os recursos audiovisuais foram o principal ponto relevante em relação aos métodos educacionais que passaram por transformações e que possibilitaram maior interatividade entre os seres humanos, bem como os meios comunicacionais que se tornaram possíveis e essenciais à luz das tecnologias da informação e comunicação. Melhor explicando, a ideia central do parágrafo quer dizer que os meios comunicacionais facilitaram a vida organizacional, pois permitiram o fluxo mais acelerado e preciso de informações.

Ainda na categoria de GO, o fenômeno proposto no estudo traz indícios, de acordo com a interpretação dos resultados, de que a tecnologia leva as empresas a altos níveis de flexibilidade e acúmulo de capital. Por tudo isso, é evidenciada e aliada ao crescimento e controle organizacional.

Para finalizar a categoria de GO, merece destaque um dos trabalhos que expôs, frente à tecnologia informática, a dicotomia causada entre o bem e o mal decorrentes das vantagens e desvantagens da informatização. Isto quer dizer que os dispositivos informáticos propiciaram tanto um ambiente multitarefa quanto permitiram formas de controle manipulador e coercitivo. Em outras palavras, mesmo que a informática traga condições favoráveis de trabalho, podendo o indivíduo gerenciar melhor o seu tempo, as desvantagens estão no fato de que as tecnologias da informação e comunicação permitem um controle fácil, proibitivo e punitivo. Dessa maneira, o usuário fica limitado à execução apenas de suas rotinas de trabalho. Outra vantagem, talvez até mais importante, seria a boa utilização do tempo em função dessa percepção da tecnologia e sua aplicação.

A categoria analisada a partir deste ponto é a terceira categoria que compõe o percentual dos periódicos citados anteriormente, de 68,42%. De oito artigos classificados, em dois deles não constam fragmentos sobre tecnologia. Porém, o restante dos trabalhos abordam alguns pontos que levam em consideração as redes de cooperação entre empresas. Portanto, as características marcantes percebidas nos textos foram que os arranjos organizacionais possibilitam o aumento do acesso a novos conhecimentos, facilitando a aprendizagem organizacional e o acesso às novas tecnologias (Mozzato, 2010).

Um posicionamento interessante é que a maioria dessas empresas apresenta limitações estruturais, tecnológicas, gerenciais e de marketing, dentre diversos outros fatores que limitam sua capacidade de competição (Aragão; Lopes; Alves Júnior, 2010). É possível inferir que a competição está intrinsecamente ligada ao fator tecnologia, principalmente no que tange às limitações de infraestrutura, o que permite que outras empresas estejam em vantagem em se tratando de competição no mercado. Neste caso específico de rede de cooperação, as

empresas contaram com a implantação de um sistema de informação unificado, permitindo a interação de todos, inclusive com destaque para o processo de comunicação mais rápido e preciso. Parte da ideia extraída dos textos também infere que alianças de empresas aceleram as inovações tecnológicas.

Pautando-se sobre o tema proposto, nada de muito relevante em relação à tecnologia foi encontrado nos demais trabalhos tabulados. Um enfoque especial será dado aos três últimos trabalhos. Segundo consta em um deles, as tecnologias da informação são úteis para a Gestão do Conhecimento, uma vez que proporcionam a integração das pessoas, minimizam a fragmentação das informações e permitem a criação de redes globais para a partilha do conhecimento, buscando o desenvolvimento coletivo e o aprendizado contínuo (Leal; Valadão Júnior, 2010). Este fragmento remete à ideia da tecnologia novamente permeando as organizações como suporte à gestão do conhecimento e formação de novas “alianças” na forma de redes de cooperação. Em suma, seria o apoio fornecido pela tecnologia para o aprendizado nas organizações.

Vale destacar que a Tecnologia da Informação (TI), entre outros elementos, é um forte impulsionador. A TI faz parte da vida das pessoas em vários níveis e contextos diferentes. É inegável que sua ampla utilização, bem como importância, se dê de forma mais intensa no âmbito de negócios (Rech; Maçada, 2010). Segundo esta ideia, no ramo dos negócios, ou no ambiente organizacional, a tecnologia está sendo demandada como necessidade. Acredita-se com isso que a tecnologia se mostra essencial para as organizações, por terem certa dependência.

Expondo melhor a ideia, as publicações, de forma geral, foram submetidas das regiões Sudeste e Sul do país. Não há como afirmar alguma hipótese em cima deste dado. Não houve surpresa quanto ao

ramo de atividade e área de graduação dos autores. São eles, em sua maioria, formados em administração e professores.

Considerações Finais

Este estudo objetivou analisar em anais da ANPAD de um dado período a presença e o que remete à tecnologia nos estudos organizacionais. A partir do número de publicações, após estratificadas informações diversas sobre os trabalhos, percebe-se a necessidade de mais publicações científicas no que tange aos estudos organizacionais, explorando o termo tecnologia, haja vista a importância demonstrada pelos fragmentos e ideias extraídas dos textos analisados.

Pode-se observar que o estudo bibliométrico tem, embora singela, importante contribuição para os estudos científicos. Dessa forma, é possível inferir a existência de relações dos mais diversos pontos de vista. A partir da análise dos dados, vários caminhos carentes de pesquisa e investigação são constatados. Além disso, o trabalho trouxe contribuição em relação à temática escolhida, que foi a presença do termo tecnologia nos estudos organizacionais. As empresas usam a tecnologia como diferencial competitivo, gestão organizacional e gestão do conhecimento.

Faz-se necessário as seguinte indagação: por que estudar tecnologia vinculada à organizações? há ou não publicações consistentes envolvendo o termo tecnologias da informação e comunicação no campo dos estudos organizacionais? De acordo com o levantamento e resultados desta pesquisa, percebe-se que apenas um pequeno percentual dos artigos analisados abordaram a tecnologia como foco das ideias centrais dos trabalhos. Com este dado estatístico, embora o período de análise seja curto (2010 e 2012) e contenha apenas trinta e oito artigos dos trezentos e seis contidos nos dois encontros, os estudos envolvendo tecnologia ainda são pouco explorados.

Esperava-se mais publicações com evidências específicas do envolvimento tecnológico nas organizações. Embora poucos, em alguns casos analisados foram encontradas situações que merecem destaque: fraca infraestrutura de meios informáticos por, talvez, medidas proibitivas ou impossibilidade financeira; utilização de meios computacionais para melhor desempenho e aproveitamento do tempo; utilização de redes sociais e ferramentas de comunicação; tecnologia como meio coercitivo; pouca capacitação para a operação de novas tecnologias; redes de cooperação sob a perspectiva de melhorar com a utilização de tecnologia; conceitos e termos complexos de meio computacionais que foram apenas citados; e tecnologia percebida como ponto estratégico nas organizações.

Neste trabalho, cabe esclarecer o termo inovação, que permeou algumas seções do texto. Inovação significa produzir algo novo, uma novidade ou até mesmo renovar algo que já existia. A palavra deriva do termo latim *innovatio* e se refere à introdução de *coisas novas*. Assim, inovar é introduzir uma novidade que produza uma mudança qualitativa na vida social (Curi, 2013). Neste sentido, cabe dizer que há um elo entre tecnologia, ou melhor dizendo, evolução tecnológica, e inovação. Na discussão deste trabalho, percebe-se que em vários casos a tecnologia foi algo inovador e que trouxe melhorias para as organizações. Isso não quer dizer que, nesses casos em específico, as organizações usam tecnologia de ponta, mas que iniciaram a utilização de tecnologias que antes não utilizavam.

Portanto, dos resultados pode-se entender que vários segmentos organizacionais utilizam a tecnologia. É necessária a exploração desse recurso, uma vez que a tecnologia está intrinsecamente envolvida nas atividades ou processos organizacionais, independentemente do ramo em que a organização esteja inserida. Esse envolvimento se dá de várias formas, incluindo a comunicação via meios tecnológicos,

otimização do tempo de trabalho com a utilização de métodos computacionais que aceleram as análises de dados e comportamentos, capacitação de indivíduos para operarem novas tecnologias da informação e comunicação, auxílio de sistemas de informação para tomadas de decisão, entre outros. Por tudo isso, estando as organizações fadadas à evolução tecnológica, justifica-se mais pesquisas e investigações acerca de tecnologia que contribuam no campo dos estudos organizacionais.

Referências

ARAGÃO, L. A.; LOPES, C. S.; ALVES JÚNIOR, M. D. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os benefícios estratégicos em uma rede de supermercados. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

CAMATTI, T. B.; FACHINELLI, A. C. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. *Conexão: Comunicação e Cultura*, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

CURI, L. M. História e Inovação: o campo em foco. *In: SILVA, J. C.; SILVA, A. A. S.; ASSIS, R. T. (org.). Sustentabilidade e inovação no Campo*. Uberlândia: Composer, 2013.

GUEDES, V. L.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *In: CIFORM - ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 6., 2005, Salvador. *Anais [...]*. Salvador: ICI/UFBA, 2005.

KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LEAL, E. A.; VALADÃO JÚNIOR., V. M. A evidenciação do uso da tecnologia da informação no processo de aprendizagem organizacional: uma análise dos periódicos e anais de congressos nacionais. *In: ENCONTRO DE*

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

LÉVY, P. *A inteligência Coletiva: Por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 2000.

MOZZATO, A. R. Relações interorganizacionais: cooperação e competição como vantagem competitiva para o arranjo produtivo de gemas e pedras preciosas de soledade. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. *Serviço Social em Revista*, Londrina, v. 2, n. 2. Disponível em: http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v2n1_pesquisa.htm. Acesso em: 4 jun. 2014.

RECH, I.; MAÇADA, A. C. G. Em busca de uma classificação que relacione a co-criação de valor baseada na tecnologia da informação nos relacionamentos inter organizacionais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

RUNTE, G. I. B. C.; OLIVEIRA, F. B. Gestão do conhecimento: os desafios da implantação de um modelo integrado - o caso ANS. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

SÁ, F. B.; BENTO, K. G. R.; ZIVIANI, F. Gestão do conhecimento: as práticas gerenciais de empresas da região metropolitana de Belo Horizonte sob a perspectiva de seus colaboradores. *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

SOARES, V. B.; CASTRO, D. C. A integração entre pesquisa qualitativa e quantitativa em estudos organizacionais no brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

Capítulo 02

Estratégia organizacional: um estudo bibliométrico

Victor Hugo Camargo

Neiomar Gondin de Oliveira

Adriana Prado dos Santos Sadoyama

Hélio Yochihiro Fuchigami

As empresas atuam em um ambiente cada vez mais competitivo e complexo, enquanto as organizações estão cada vez mais pressionadas a avaliar a contribuição que a estratégia oferece para o desempenho das mesmas. O conceito de estratégia organizacional nas instituições é o foco de vários estudos científicos, pois visa à expansão não só no campo da teoria mas também da prática.

A partir deste contexto, este estudo traz uma reflexão sobre o tema Estratégia Organizacional a partir dos estudos coletados no EnEO, o Encontro Nacional da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, que é a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Dentro dessa ótica, discute-se que a estratégia organizacional tem sofrido grandes mudanças em decorrência dos novos padrões de competição no mercado. Um grande volume de publicações tem sido editado a respeito do tema e privilegiado esta área, que tem sido considerada primordial na contribuição para o aumento da competitividade das organizações.

Segundo Corrêa (1994), as razões por trás deste renovado interesse podem ser classificadas em três categorias principais: a necessidade de competitividade que o mercado mundial tem instruído às empresas, com a queda de importantes barreiras protecionistas e o surgimento de novos concorrentes bem capacitados; potencial competitivo advindo do desenvolvimento de novas tecnologias de processo e de gestão; desenvolvimento de um melhor entendimento do papel estratégico que as operações podem e devem ter no tocante ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Dando sequência a esse raciocínio, segundo Johnson *et al.* (2007), a estratégia organizacional está essencialmente ligada às atividades que ocorrem nas organizações sob um ponto de vista social, reflexo da interação entre as pessoas. De acordo com essa visão, as

estratégias organizacionais resultam de ações e relações humanas em que a interação dos indivíduos está no centro das observações. Corroborando com essa perspectiva, Jarzabkowski e Spee (2009) afirmam que a estratégia como prática está preocupada com quem faz a estratégia, como faz, por que faz e suas implicações, mostrando que é um campo fértil para o desenvolvimento de pesquisas que abordem os diferentes atores da organização e suas interações.

Por outro lado, a perspectiva estratégica na visão econômica admite que certas mudanças nas organizações se dão, em parte, por determinação dos administradores organizacionais, porque estes se preocupam em criar vantagens mais lucrativas dentro de um ambiente empresarial.

Chakravarthy (1982) descreve a administração estratégica como um processo através do qual o gestor busca a todo momento fazer com que a empresa se desenvolva e se perpetue a longo prazo. O autor coloca ainda que a administração estratégica baseada na metáfora da adaptação busca, sucintamente, que as organizações sejam mais aptas à adequação de seu ambiente.

Nesse sentido, Clegg, Hardy e Nord (1999) afirmam que na metade dos anos 70 a abordagem predominante na teoria organizacional e de gerenciamento enfatizava a mudança adaptativa das organizações. Segundo, essa visão, quando o ambiente organizacional muda, líderes ou coalizões dominantes em organizações alteram as características organizacionais apropriadas para atender às demandas do ambiente competitivo.

Para Mintzberg (1983), toda atividade organizada exige a divisão do trabalho e a coordenação de várias tarefas, na medida em que uma organização cresce para além do seu estado mais simples, precisa de supervisão direta. No modelo de Mintzberg (1993), no lado oposto da base operacional, fica o “ápice estratégico”: as pessoas é que têm a responsabilidade geral.

Nesse enfoque, nota-se que a forma de gestão voltada para a adoção da melhor prática sempre foi uma preocupação constante dentro das organizações. Adaptações, sobrevivência, competitividade e baixo custo sempre serão palavras que vão definir o dia a dia das empresas.

Crozier (1967) descreve que as estratégias podem ser conservadoras ou agressivas e denomina o tipo de estratégia organizacional como “modelo estratégico de organização”. Pugh e Hickson (2004, p. 150) expõem que essas “estratégias não indicam disputas de vida e morte, mas sim jogos de posição”. Nessa ordem, a estratégia empresarial pode ser a escolha de vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá.

Em meio a todas as diversas discussões sobre os mecanismos e metodologias estratégicas, acredita-se ainda existir a influência de algumas das principais teorias organizacionais existentes, verificando que os modelos de análise e as novas questões em estudos organizacionais estão tomando uma proporção cada vez maior no campo científico interdisciplinar das produções acadêmicas.

As perspectivas teóricas sobre estratégia organizacional incluem conceitos e métodos de vários campos de estudo. Isso torna-se evidente ao se apresentarem dentro dos estudos organizacionais as principais correntes teóricas utilizadas nesse estudo, como, por exemplo: teoria sobre dependência de recursos, teoria institucional, teoria contingencial e teoria ecológica.

A teoria sobre dependência de recursos teve bastante ênfase dentro dos estudos sobre estratégia organizacional. Seu foco de interesse foi esclarecer o processo por meio do qual as organizações reduzem suas dependências ambientais utilizando várias estratégias para maximizar seu próprio poder dentro do sistema. Essa teoria distingue entre tipos de dependência de recursos (sejam eles materiais ou imateriais) como possíveis determinantes na formação de estratégias (Rosseto; Rosseto, 2000).

Segundo Tolbert e Zucker (1999), na teoria institucional os componentes estruturais de um sistema devem ser integrados para que o sistema sobreviva, uma vez que os componentes são partes inter-relacionadas do todo. Essa sobrevivência é vital para que haja uma ligação competitiva entre as instituições, sendo que o uso de estratégias fará a regulamentação delas no mercado.

Nesse sentido, o desenvolvimento das teorias organizacionais revela uma complexidade própria ao longo do tempo e a partir de certas orientações. As teorizações formuladas no campo da estratégia organizacional refletiram uma forma particular de observação dos fatos e cenários na esfera da administração, carregada de valores e referências dominantes. Isso não representa propriamente uma surpresa, sobretudo se nos conscientizamos de quais foram os benefícios práticos dos estudos organizacionais, neste século, para o desenvolvimento do controle gerencial e das estratégias para a manutenção do desenvolvimento e sobrevivência competitiva das organizações.

Mesmo com as perspectivas até então encontradas, a estratégia organizacional ainda está em pleno desenvolvimento e necessita de outras pesquisas teóricas e empíricas para tornar o campo mais robusto.

A partir disso, o objetivo do presente trabalho será explorar o tema “estratégia organizacional” em relação à produção científica apresentada no EnEO entre os anos de 2000 e 2014.

Metodologia

Partindo de tal objetivo, fica claro que o referido estudo atende aos critérios de uma pesquisa exploratória. Para tanto, foi proposto um mecanismo de seleção de artigos que envolveu duas principais etapas: uma etapa inicial de seleção de uma base de dados que atendesse ao problema envolvido e, posteriormente, de filtragem dos artigos

encontrados nessa base; e uma etapa final de análise bibliométrica, método confiavelmente utilizado por diversas pesquisas de objetivo equivalente, a qual consistiu uma demonstração quantitativa dos dados obtidos na etapa anterior.

Para atender ao recorte conceitual do estudo em questão, a base de dados escolhida foi a do EnEO entre os anos de 2000 e 2014, em que todos os artigos publicados no encontro durante os referidos anos foram avaliados e filtrados. O produto deste processo gerou um coletivo de artigos com temas relevantes para a pesquisa que optamos por chamar de portfólio bibliográfico.

O mecanismo de seleção deste portfólio envolveu as seguintes etapas: definição das palavras-chave (PC), teste de aderência das PC, criação de uma base de dados bruta e escolha dos artigos pertinentes à pesquisa, sendo relacionados apenas os artigos que possuíam as PC nos campos de título, resumo e palavras-chave do artigo (Vilela, 2012). Posteriormente, como forma de alinhamento temático, realizamos a leitura dos títulos e resumos do portfólio bibliográfico para uma última avaliação e adequação à pesquisa, processo este que se procedeu sob caráter subjetivo, uma vez que dependia da análise e crivo dos pesquisadores.

Determinado o portfólio bibliográfico a ser trabalhado, iniciou-se o processo de análise bibliométrica. Para isso, foi realizada a tabulação dos seguintes parâmetros: título, ano, objetivo do estudo, metodologia utilizada, conclusão, revistas científicas publicadas, teorias de estudos organizacionais abordadas. Vale ressaltar que os parâmetros delimitados na tabulação têm profunda relação com o problema e objetivos da pesquisa e devem, prioritariamente, estar em consonância com estes. Com os dados computados, foram inicialmente avaliados quantitativamente cada um dos campos, procedendo à orientação qualitativa em relação à temática recortada na discussão de resultados.

Resultados

A delimitação da palavra-chave obteve categórica influência do problema de pesquisa escolhido, sendo escolhida, por consequência, “estratégia organizacional”. Também foi utilizado o termo de busca estratégia empresarial, uma forma encontrada no andamento da pesquisa para a eliminação de viés. Para testar a aderência das palavras-chave ao objetivo de pesquisa foram selecionados dois artigos com títulos que sugeriam adequação ao eixo temático do estudo. Comparando o título, o resumo e as palavras-chave desses dois artigos com as PC escolhidas, conclui-se que as mesmas atendiam aos critérios da pesquisa em questão. As PC escolhidas foram utilizadas na base de dados do EnEO de 2000 a 2014, contendo, ao todo, 922 artigos divididos em dez linhas temáticas não essenciais ao presente estudo.

A primeira filtragem da base de dados iniciou uma busca em todo o corpo dos artigos, incluindo as referências, e encontrou as PC “estratégia organizacional” e “estratégia empresarial” em 81 documentos, sendo citadas mais de 145 vezes não repetidas ao todo. Uma segunda filtragem, com o objetivo de criação do portfólio bibliográfico, selecionou apenas os artigos que possuíam as PC na primeira página da produção, mais especificamente no título, resumo e/ou palavras-chave, e encontrou, dessa forma, oito estudos que atendiam ao referido critério. Como forma de avaliação final, foram lidos e avaliados integralmente todos os artigos encontrados para finalmente se delimitar o portfólio bibliográfico a ser analisado.

Com o portfólio bibliográfico em mãos, primeiramente realizou-se a análise dos seguintes parâmetros bibliométricos: título, ano de publicação no congresso e autores, os quais podem ser observados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Parâmetros bibliométricos analisados

Título	Ano	Autores
As perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo do processo da adaptação estratégica organizacional.	2000	Carlos Ricardo Rossetto e Adriana Marques Rossetto
Estratégia organizacional e a gestão de RH: a experiência de uma empresa do setor eletroeletrônico da região metropolitana de Belo Horizonte.	2000	Fátima Ferreira Roquete e Junia Ceceau
A gestão socialmente responsável como diferencial de estratégia organizacional.	2006	Sônia Trigueiro de Almeida, Carlos Alberto Pereira Leite Filho, Hyane Trigueiro de Almeida
Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerda.	2008	Denize Grzybovshi, Patrícia Zanella Hoffmann, Ediane Eschner Muhl
Wittgenstein e a administração: potencialidades explicativas oferecidas pela pragmática da linguagem para os estudos organizacionais e os estudos em estratégias organizacionais.	2012	Samir Adamoglo de Oliveira, Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov
Possibilidades de apreensão metodológica da pragmática da linguagem. wittgensteiniana a partir do entendimento de práticas sociais nas organizações.	2012	Samir Adamoglu de Oliveira e Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov
As relações familiares na construção de estratégias organizacionais na pequena empresa familiar: o caso da barraca do alemão.	2012	Daniel Lanna Peixoto, Hélio Zanquetto Filho
A estratégia organizacional como uma prática social: análise bibliométrica no período de 2003 a 2013	2014	Elizete Rodrigues de Azeiteira Pereira, Anor da Silva e Célia Bubach

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2022.

Fica nítido que a temática sobre estratégia organizacional, quando analisada nos estudos do EnEO, demonstra uma atenção deficitária por parte dos pesquisadores dos estudos organizacionais, pois no universo dos artigos selecionados como base de dados, menos de 1% possuía em seu campo teórico principal o referido tema.

Em uma análise do portfólio, observa-se que 50% dos estudos foram produzidos até o ano de 2008, projetando um delta temporal de oito anos de bagagem teórica com apenas quatro artigos publicados. No ano de 2010 não foi descoberta nenhuma publicação, apontando quatro anos sem nenhuma abordagem teórica do assunto, com os 50% restantes dos estudos publicados em 2012 e 2014. Apenas nos anos de 2000, com duas publicações, e 2012, com três, houve um quantitativo maior que uma publicação por ano.

No que diz respeito aos autores presentes nos estudos filtrados no portfólio, não foi encontrado autor ou grupo de autores que publicassem no congresso com trabalhos diferentes, exceto a dupla Samir Adamoglo de Oliveira e Yára Lúcia Mazziotti Bullgacov, com duas publicações apresentadas em 2012 sobre o tema estratégia organizacional e os jogos de linguagem de Wittgenstein.

Mesmo não sendo objetivo do estudo em questão, detectou-se que 100% dos trabalhos eram produções essencialmente teóricas, que 12,5% se utilizaram do método bibliométrico, 37,5% se valeram de estudos de caso e 50% optaram por revisões narrativas em seus campos metodológicos.

Como segunda forma de análise, procedeu-se ao enfoque nos objetivos e conclusões encontrados nos trabalhos, os quais podem ser observados no Quadro 2 abaixo. Para padronização e melhor esclarecimento, numeramos os artigos do Quadro 1 de 1 a 8.

Quadro 2 - Objetivos dos estudos e conclusões

Título	Objetivos	Conclusão
1	Mostrar que a compatibilização das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica pode contribuir, de forma significativa, para melhor descrição do seu processo.	Apesar das diferenças entre perspectivas, elas podem ser consideradas complementares, essa ponte decorre da concepção que elas fazem a respeito do meio ambiente, como sendo o fator chave do funcionamento organizacional.
2	Verificar, na prática, como as empresas e as áreas de Recursos Humanos têm se posicionado frente a esse novo cenário, considerando-se que a Gestão de Recursos Humanos é estratégica, enquanto principal vetor de mudanças para as organizações.	Detectou-se a partir de um estudo de caso em uma definida empresa, que a mesma ao entender a gestão de recursos humanos como modelo estratégico e aplicá-la de forma sistemática, desenvolveu melhor ajustamento às condições ambientais, bem como melhor visão de futuro.
3	Propõe-se a fazer uma revisão teórica acerca da responsabilidade social e suas implicações na gestão organizacional, analisando como a teoria acerca da responsabilidade social afeta na prática das organizações.	Verificou-se na pesquisa que são muito raras as iniciativas que podem ser definidas como práticas de gestão alicerçadas nos princípios da responsabilidade social, pois o conceito de responsabilidade social é muito mais amplo que filantropia, trabalho voluntário e apoio a entidades do terceiro setor.
4	Discutir as bases do processo sucessório nas empresas familiares, os embates que vem a tona durante o momento de transição e o tratamento teórico da sucessão como estratégia organizacional.	Constatou-se que os gestores de empresas familiares devem se empenhar na criação de um planejamento para a sucessão muitos anos antes do momento de sua ocorrência, para que o patrimônio, que é de materialização de um sonho, não fique a mercê de disputas pelo poder que o cargo de gestor confere a um ou a outro herdeiro.
5	Discutir quais as potencialidades que a noção Wittgenstein de jogos de linguagem oferece tanto para os Estudos Organizacionais, quanto para os estudos em Estratégia Organizacional.	Crê-se a partir da fundamentação sobre os jogos de linguagem que a noção destes, pode sim oferecer contribuições analíticas e explicativas aos Estudos Organizacionais e para o campo da Estratégia Organizacional.

Continua...

Título	Objetivos	Conclusão
6	Levantar pesquisas no campo interdisciplinar da administração, identificar exemplos, e avaliar os métodos empregados na apreensão e análise das suas evidências empíricas.	Conclui-se que os caminhos metodológicos sugeridos almejam alcançar o aspecto processual-evolutivo do fenômeno pesquisado, a indicação de mudanças relevantes sofridas pelo fenômeno e a preservação do caráter multifacetado da realidade organizacional
7	Discutir a dinâmica que as relações familiares ganham em uma empresa familiar e de que modo elas interferem no surgimento das estratégias.	Os resultados descrevem uma separação entre a empresa e a hierarquia familiar, pois na empresa o filho ocupa um nível superior àquele que a mãe ocupava quando o alemão residia com ela.
8	Fazer um levantamento da produção científica acadêmica sobre o tema Estratégica como Prática Social	Conclui-se que o campo está em desenvolvimento e seus estudos englobam diferentes teorias e abordagens metodológicas, indicando um processo de consolidação teórico e metodológico do campo.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, 2022.

A abordagem teórica dos estudos do portfólio aponta uma visível fase de desenvolvimento do campo, uma vez que, além do quantitativo baixo de publicações encontradas, não se percebe uma consonância metodológica e de objetivos na fundamentação dos estudos, apontando um progressivo, porém lento, estado de sedimentação e ordenação teórico-metodológico do campo.

No tocante aos objetivos propostos, 12,5% dos artigos buscaram apontar uma visão relacional entre estratégia e as teorias institucional e da dependência de recursos, 12,5% propuseram discutir o papel dos recursos humanos na visão estratégica das empresas, 12,5% procuraram abordar as implicações da responsabilidade social no ambiente organizacional, principalmente no que diz respeito à estratégia, 12,5% buscaram discutir o processo sucessório dentro das empresas enquanto parte de ações estratégicas, 25% propuseram discutir a influência de jogos de linguagem nos ambientes organizacionais, 12,5% procuraram abordar a relação das dinâmicas familiares

na criação de estratégias organizacionais e 12,5% buscaram levantar e discutir a produção científica acadêmica sobre a estratégia como prática social.

Finalmente, os últimos mas não menos importantes parâmetros de análise envolveram as revistas em que os estudos foram publicados e as teorias de estudos organizacionais que foram envolvidas nos artigos, como pode ser observado no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Teorias citadas e suas publicações

Título	Teorias de Estudos Organizacionais citadas	Revistas Científicas Publicadas
1	Teoria institucional e dependência de recurso, Determinismo x voluntarismo, ou a combinação dos dois.	RAE
2	Abrange indiretamente a teoria Institucional.	-
3	Sem teorias citadas, abordadas ou sugeridas.	-
4	Sem teorias citadas, abordadas ou sugeridas.	-
5	Sem teorias citadas, abordadas ou sugeridas.	-
6	Sem teorias citadas, abordadas ou sugeridas.	-
7	Sem teorias citadas, abordadas ou sugeridas.	-
8	Sem teorias citadas, abordadas ou sugeridas.	-

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, 2022.

Quando a análise submerge para um importante parâmetro bibliométrico como o proposto no quadro acima, o reflexo de uma temática ainda em consolidação se faz ainda mais presente, pois da totalidade dos estudos selecionados para o portfólio, apenas 12,5%, ou um único artigo, apresenta publicação em revistas científicas, que é o estudo de Carlos e Adriana Rosseto, publicado na Revista de Administração de Empresas. Voltando a atenção para as teorias de EOs trabalhadas no portfólio bibliográfico, em apenas 25% delas houve a proposição

de alguma teoria científica e metodologicamente conhecida, o que no presente contexto é caracterizado com dois artigos, sendo que em apenas um deles as teorias foram diretamente abordadas.

Detecta-se a teoria institucional como a que foi mais desenvolvida no portfólio de artigos, sendo parte integrante do objetivo de um dos trabalhos, juntamente com a dependência de recursos, e sendo sugerida em outro estudo como forma de contextualização metodológica.

Discussão dos resultados

Quando se propõem a analisar a estratégia das organizações, alguns teóricos e concepções logo surgem em meio às discussões, uma vez que promovem ideais já consolidados na sociedade organizacional, com grande caráter generalizador, e constantemente produzem conhecimento científico sobre o mencionado assunto. Nessa perspectiva, os conceitos de estratégia como prática de planejamento foram introduzidos na sociedade entre os anos de 1957 e 1962 por nomes como Selznick, Chandler, Learned *et al.* e Ansoff, conceitos esses que seriam reunidos e apresentados anos depois como planejamento estratégico (Contador, 2011).

Com o passar dos anos, na década de 1980 e 1990, o enfoque no planejamento estratégico chega à mesa de discussão de grandes estrategistas do campo científico, como Porter, ao lançar os discursos de competitividade estratégica e sua relação com os fatores extra organizacionais; a RBV (Resource Based View), grupo contrário ao ideário de Porter, e ainda a conceituação de Kaplan e Norton sobre Balance Scorecard (BSC) (Balestrin; Vargas, 2002; Barney, 1986; Kaplan; Norton, 1992).

Ainda nesse âmbito, e partindo do pressuposto de que o termo “estratégia” tem origem grega e indica papel administrativo do generalato, uma concepção militarista do termo, ficam claros os

diversos pontos de vista que a estratégia admite, porém, ainda assim, quando trazida para o campo da administração, busca-se através dela exprimir um sentido científico de formulação de diretrizes ao planejamento (Roquete; Cerceau, 2000).

Avaliando o enorme quantitativo de caminhos a serem percorridos quando se discute estratégia organizacional, percebe-se a necessidade de um constructo teórico-metodológico que delimite os campos de abordagem e aprofunde o desenvolvimento das temáticas. Em outras palavras, sugere-se a construção de correntes teóricas consolidadas que discutam a fundo a estratégia sob os diversos pontos de vista, seja ele econômico ou social, como bem definido por Ferreira, Bubach e Silva Júnior (2014), ou sobre sucessão/relação familiar e a gestão de RH como implicação estratégica, bem como as demais vertentes encontradas na presente pesquisa.

Sustentando este contexto e promovendo uma relação com um dos parâmetros bibliométricos de enfoque encontrados no Quadro 3 acima, detecta-se ainda mais uma dissonância de propostas teóricas do portfólio bibliográfico, já que pouco se vê de discussão com relação às principais teorias influenciadoras nas organizações, o que para os anais de um encontro de estudos organizacionais seria de primordial relevância e impacto, sedimentando ainda mais a corrente teórica.

Estudos como o de Balestrin e Vargas (2002), presente entre os anais de 2002, que promovem uma reflexão sobre as evidências das redes interorganizacionais, um campo de estudo de grande fundamentação na área de estudos organizacionais, vêm discutindo a fundo as correntes teóricas sob as quais os estudos de redes foram conduzidos, dentre elas as teorias da dependência de recursos, teorias de redes sociais, teoria institucional, entre outras, apontando, assim, uma forte tendência dos aspectos delas nessa e em outras temáticas da organização.

Ainda sob esse recorte, Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2008), também presentes nos anais de 2008, com uma metanálise de 116 artigos entre os anos de 2000 e 2006 na ANPAD e em mais seis revistas científicas, com o objetivo de evidenciar o campo teórico sobre redes interorganizacionais no Brasil, não pouparam esforços para discutir a construção interdisciplinar evidente no referido campo de estudo, adentrando nos conceitos das teorias crítica, institucional, da dependência de recursos, de redes sociais, contingencial, ecológica, para concluir, entre seus objetivos específicos, que tais abordagens oferecem múltiplas contribuições aos estudos sobre redes, além de fornecer elementos para melhor análise e conhecimento do fenômeno.

O ponto alto do diagnóstico do portfólio bibliográfico acontece na análise de Rosseto e Rosseto (2000), que promovem uma revisão das perspectivas institucional e da dependência de recursos, confrontam os aspectos do voluntarismo e do determinismo presentes nas mesmas e têm como objetivo esclarecer a contribuição das duas perspectivas na corrente teórica sobre estratégia organizacional. Dessa forma, desbravam uma linha de discussão não encontrada nos demais estudos do portfólio.

Sobre esse aspecto, cabe aqui esclarecer que, como todo e qualquer campo de estudo, o campo da estratégia organizacional também deve ser observado à luz de teorias de estudos organizacionais já solidificadas na comunidade científica, pois dessa forma os debates se tornam mais objetivos e carregados de bagagem teórica, fortalecendo o âmbito de estudo. Não se pode, por exemplo, deixar de considerar em uma abordagem teórica sobre a estratégia organizacional as influências do ambiente nas organizações, indicando, assim, uma enorme tendência à inserção de discussões sobre as teorias institucional, ecologia das populações e da dependência de recursos, devendo ser

tratados no referencial teórico dos trabalhos autores como Zucker, DiMaggio e Powell, Scott, Meyer e Rowan (Teoria Institucional), Pfeffer e Salancik (Teoria da dependência de recursos), Laurence (Ecologia das populações) (Puffal; Tondolo, 2008) .

Conclusão

Tendo por base o objetivo e os critérios metodológicos determinados neste estudo, nota-se que o campo de abordagem em estratégia organizacional ainda se mantém muito inexplorado quando consideradas as publicações nos anais do EnEO, o que poderia ser esperado em um campo de abordagem incipiente e ainda em desenvolvimento. Nesse sentido, percebeu-se a necessidade de avaliar mais profundamente o quantitativo de artigos encontrados na busca bibliométrica, analisando o enfoque teórico atribuído às produções selecionadas, o que apontou, de forma incisiva, que pouca atenção tem sido ofertada às teorias de estudos organizacionais quando se discute estratégia.

Como forma de apoio ao desenvolvimento do campo teórico, sugere-se novas produções que analisem o tema estratégia organizacional em outros ambientes científicos e considerem de forma decisiva as influências das teorias organizacionais.

Referências

ADAMOGLU DE OLIVEIRA, S.; BULGACOV, Y. L. M. Possibilidades de apreensão metodológica da pragmática da linguagem wittgensteiniana a partir do entendimento de práticas sociais nas organizações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

ADAMOGLU DE OLIVEIRA, S. A.; BULGACOV, Y. L. M. Wittgenstein e a Administração: potencialidades explicativas oferecidas pela pragmática da

linguagem para os estudos organizacionais e os estudos em estratégias. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. ANPAD, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

ALMEIDA, S. T.; LEITE FILHO, C. A. P.; ALMEIDA, H. T. Gestão socialmente responsável como diferencial de estratégia organizacional. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 2., 2002, Recife. *Anais [...]*. Recife: ANPAD, 2002.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JÚNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

CONTADOR, J. C. Metodologia para formulação da estratégia competitiva de manufatura: Um enfoque quantitativo. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, São Leopoldo, v. 8, n. 4, p. 338-358, out./dez. 2011.

CROZIER, M. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1967.

FERREIRA, E. R. A.; BUBACH, C.; SILVA JÚNIOR, A. A estratégia organizacional como uma prática social: análise bibliométrica no período de 2003 a 2013. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado, RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

GRZYBOVSKI, D.; ZANELLA, H.; ESCHNER, M. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo de caso Gerdau. *In: ENCONTRO*

DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

JOHNSON, G. *et al.* Introducing the strategy as practice perspective. *In: JOHNSON, G. et al. Strategy as practice: research directions and resources.* Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

MINTZBERG, H. *Structure in Fives: designing effective organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

PEIXOTO, D. L.; ZANQUETTO FILHO, H. As relações familiares na construção de estratégias organizacionais na pequena empresa familiar: o caso da Barraca do Alemão. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V. A. G. A evolução do campo de estudo de redes inter-organizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. *Os Teóricos das organizações.* Rio de Janeiro: QualyMark, 2004.

ROQUETE, F. F.; CERCEAU, J. Estratégia organizacional e a gestão de RH: a experiência de uma empresa do setor eletroeletrônico da região metropolitana de Belo Horizonte. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 1., 2000, Curitiba. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2000.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. As perspectivas institucional e da dependência de recurso no estudo do processo de adaptação estratégica. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 1., 2000, Curitiba. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2000.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. *In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). Handbook de estudos*

organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 196-219.

VILELA, L. Aplicação do ProKnow-C para seleção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho da gestão do conhecimento. *Revista Gestão Industrial*, v. 8, n. 1, p. 76-92, 10 maio 2012.

Capítulo 03

Empreendedorismo e empreendedor(a): uma análise bibliométrica das produções científicas do ENEO

Anicésio José da Silveira Guimarães

Fernanda Lobato de Paula

Frederico Mendes Caetano

Vagner Rosalém

Serigne Ababacar Cissé Ba

Para iniciar o estudo, é importante compreender o significado de empreendedor e empreendedorismo e de empreendedor e empreendedorismo institucional, das suas essências e relevância em estudar o tema. Para Franzine, Sela e Sela (2006), o conceito de empreendedorismo tem sido difundido no Brasil a partir da década de 90 e tem certa prioridade em discussões acadêmicas e econômicas devido à influência da cultura empreendedora na economia de um país. Barini Filho e Cardoso (2003) afirmam também que o tema tem atraído a atenção dos pesquisadores devido ao impacto social e à geração de renda, levando o governo e as economias regionais a desenvolver ações públicas para fomentar o empreendedorismo e a economia. Franzini, Sela e Sela (2006) concluem que para uma economia se tornar competitiva através das inovações tecnológicas é necessário que o empreendedorismo seja prioridade na política governamental.

Brancher, Oliveira e Roncon (2012) dizem que mais do que inovações e criação de conceitos, o empreendedorismo prima pela iniciativa de se unir talentos, ideias, conhecimento e recursos em prol da criação, renovação ou inovação de mecanismos dentro ou fora de uma organização pré-existente.

Coraiola *et al.* (2012) e Ferreira *et al.* (2014) citam também o termo empreendedor institucional, o qual consiste em atores que possuem recursos, conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para criar, manter instituições e realizar as mudanças organizacionais. Tais atores podem ser um grupo de indivíduos, redes de relacionamento, profissões e até movimentos sociais.

Portanto, estudar empreendedorismo é de suma importância para o desenvolvimento da sociedade, visto que tal fenômeno provoca profundas mudanças sociais, políticas, culturais, econômicas e psicológicas (Boava; Macedo, 2006). Dolabela (2005), como citado em Franzine, Sela e Sela (2006), afirma que o empreendedor é a mola propulsora da economia, pois transforma conhecimento em riquezas

e ideias em bens e serviços. Para um país desigual como o Brasil, o empreendedorismo ajuda a distribuir melhor a renda e a combater o desemprego (Franzine; Sela; Sela, 2006).

Para a realização deste trabalho, lançou-se mão do estudo bibliométrico, que é o resultado da aplicação da Bibliometria e que consiste na expressão estatística de medição quantitativa da produção e difusão do conhecimento científico (Fonseca, 1986 *apud* Araújo, 2006). Assim, a utilização de métodos quantitativos na busca por uma avaliação objetiva da produção científica sobre os temas empreendedor(a) e empreendedorismo, bem como sua evolução, a saber, empreendedorismo e empreendedor(a) institucional, se mostram bastante relevantes, uma vez que a academia nacional dispõe de renomados veículos de difusão do conhecimento, de respaldo e alto rigor científico, destacando-se, entre eles, o EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais.

A base de dados analisada neste estudo vai além daquelas usualmente consideradas em estudos semelhantes. É um universo extenso que analisa publicações de artigos/trabalhos de catorze anos de EnEO, compreendendo os anos de 2000 a 2014. Este trabalho, portanto, teve como intuito extrair informações quantitativas acerca dos objetivos, tipos e estratégias de pesquisa realizada, método de coleta de dados, regiões em que ocorreram as publicações e número de autores, bem como os descritores escolhidos nos trabalhos aprovados no EnEO durante o referido período.

Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo analisar as produções científicas no evento Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), através da metodologia do estudo bibliométrico sobre empreendedorismo e empreendedor(a) e empreendedorismo e empreendedor(a) institucional no período de 2000 a 2014.

Referencial Teórico

Empreendedores, empreendedorismo, empreendedor institucional e empreendedorismo institucional

O autor Gueiros (2004) afirma que há diversos pontos de vista apresentados por estudiosos acerca da definição de empreendedor e empreendedorismo, sendo assunto para grandes discussões ao longo dos anos. Para Borges *et al.* (2014), o fenômeno do empreendedorismo envolve a relação entre as concepções do empreendedorismo e empreendedor, sendo que o primeiro é um fenômeno com implicações econômicas e sociais associado à abertura de novos negócios e o segundo é o responsável pela realização de empreendimentos através da exploração de oportunidades.

Schumpeter (1997) e DiMaggio (1988), citados por Cruz (2014), afirmam que o empreendedorismo e a inovação fazem com que a empresa sobreviva diante das incertezas e são o motor do crescimento econômico. Para que uma instituição seja criada ou transformada é necessário que o empreendedor institucional seja o autor dessa transformação. DiMaggio (1988) *apud* Cruz (2014) complementa essa ideia ao conceituar empreendedorismo institucional como um dos caminhos para introduzir a inovação através dos empreendedores institucionais, os quais organizam com recursos suficientes para concretizar interesses valiosos.

Ferreira *et al.* (2014) conclui ao afirmar que o empreendedor institucional trabalha de forma conjunta através da cooperação e da formação de aliança e quebra padrões de comportamento para desenvolver instituições.

Abordagens do tema

Empreendedorismo é um tema novo, global e que, segundo Ésther (2014), recai sobre um conjunto de obras literárias que são amplamente citadas em artigos científicos e acadêmicos atuais no Brasil, além da mídia em geral. Tal crescimento do tema também pode ser percebido pelo aumento do número de escolas, academias de negócios, congressos e fóruns mundiais.

No Brasil, o maior Congresso de Administração, o Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), possui uma área especialmente dedicada ao tema (Costa; Barros; Martins, 2008). Dornelas (2008) cita também a Conferência anual de Davos, a qual é patrocinada pelo Fórum Econômico Mundial e onde o tema empreendedorismo tem sido discutido de forma recorrente. Por fim, o autor cita o projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), criado em 1997 por iniciativa de um grupo de pesquisadores com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar o relacionamento com o crescimento econômico. O autor menciona que este projeto pode ser considerado o mais ambicioso e de maior impacto no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo nos países.

Acredita-se que um dos motivos que aguça a curiosidade de pesquisadores e profissionais da área é a crença de que os conhecimentos e conceitos sobre o tema são de suma importância para compreender os motivos do sucesso ou insucesso dos empreendimentos (Brancher; Oliveira; Roncon, 2012). Para as organizações e entidades multinacionais dos Estados, Europa e Ásia, o tema é extremamente importante e interessante devido à convicção de que o poder econômico dos países depende dos futuros empresários e da competitividade dos empreendimentos (Dornellas, 2008).

Correntes históricas

Há três correntes de pensamento que interpretam o fenômeno através de pressupostos básicos de suas disciplinas, tais como: corrente economista, com os autores franceses Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say e o austríaco Joseph Alois Schumpeter, o qual destacou-se entre os demais (Gueiros, 2004). Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005) citam Schumpeter como o primeiro a destacar o empreendedor dentro do pensamento econômico, pois considera empreendedora aquela pessoa que transforma em um bem com valor e lucrativo a partir de uma ideia. A segunda corrente é a comportamentalista, ou behaviorista, iniciada no final do século XX com estudiosos como Marx Weber e McClelland, sendo este último evidenciado pelo estudo sobre comportamento de civilizações diante do desenvolvimento ou declínio (Gueiros, 2004). A última corrente, e a visão atual, tornou o estudo do empreendedorismo presente em praticamente todas as áreas do conhecimento, focado principalmente na questão “o que faz um empreendedor?” (Filion, 1999).

Para Costa, Barros e Martins (2008), os empreendedores impulsionam a máquina capitalista e possuem a função social de identificar oportunidades e gerar negócios. Para alguns autores da contemporaneidade, os empreendedores são pessoas capazes de transformar o mundo através das inovações, pois enxergam oportunidades nas mudanças e são capazes de transformá-las em negócios lucrativos, como Steve Jobs e Bill Gates, os quais utilizaram das características empreendedoras para alcançar excelentes resultados.

Perfis dos Empreendedores

A ideia de que o empreendedor aprende a empreender e de que a constante atualização dos conhecimentos quanto à cultura geral, à educação e à identificação com os negócios da família desperta

interesse na nova geração, a qual assimila o espírito empreendedor e fica propensa a inovar.

Porém, para que o empreendedor possa inovar, é preciso possuir ou desenvolver algumas características empreendedoras, que são: a busca de oportunidade e iniciativa ao agir com proatividade, antecipando-se às situações; ter persistência e não desistir dos obstáculos; correr riscos calculados ao reduzir as chances de erro; exigir qualidade e eficiência ao criar procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade; saber trabalhar em equipe; ter comprometimento ao atuar em conjunto com a equipe para atingir os resultados; buscar informações com especialistas para decidir; estabelecer metas a longo prazo; acompanhar os indicadores financeiros; desenvolver redes de contatos; construir bons relacionamentos comerciais; ser otimista e determinado.

Por fim, Bom Ângelo (2003), citado por Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005), complementa ao enumerar outras características empreendedoras, tais como: habilidade, força de vontade, fé e foco na geração de valor.

Metodologia

Para a realização deste trabalho, utilizou-se o método bibliométrico, tendo sido aplicadas duas leis da bibliometria: a Lei de Lokta, referente à produtividade dos autores, e a Lei de Zipf, referente à busca de palavras inseridas nos textos pesquisados, a qual demonstrará sua relevância. Para tanto, foram utilizados quatro descritores, sendo eles: empreendedorismo, empreendedor(a), empreendedorismo institucional e empreendedor(a) institucional.

O estudo bibliométrico é resultado da aplicação da Bibliometria, que consiste na expressão estatística de medição quantitativa da produção e difusão do conhecimento científico com a classificação

dos mesmos em: teóricos, empíricos quantitativos e empíricos qualitativos, com subdivisão de teóricos clássicos de revisão e estudos de metanálise (Fonseca, 1986 *apud* Araujo, 2006).

A metanálise, conforme Montero e León (2007), é uma revisão que utiliza diferentes estimadores para estudar a evidência acumulada sobre um determinado problema de investigação. São estudos que ajudam a mapear o campo de conhecimento e avaliar de forma estratégica a sua produção com base em seus temas, autores, localidade geográfica, citações e periódicos mais recorrentes, entre outros.

Foi realizada também a análise das citações dos artigos teóricos clássicos da seguinte maneira: inicialmente foi necessário inserir todas as referências bibliográficas referentes aos artigos teóricos em uma planilha. Na sequência, foram identificados os autores citados, foi realizada a separação de cada autor, colocando cada um em uma linha e, posteriormente, realizado o filtro por ordem alfabética, identificando e selecionando os autores mais citados, mesmo aqueles citados mais de uma vez em um artigo, seguindo a ordem cronológica de publicação.

Inicialmente, escolheu-se um tema do EnEO, neste caso, o Tema 1: Abordagem Institucional nos Estudos Organizacionais, recortando, mais especificamente, o empreendedorismo institucional, tendo em vista sua importância para pós-graduandos, professores, profissionais de administração e pesquisadores. Feito o recorte, iniciou-se a pesquisa nos trabalhos do EnEO dos anos de 2000 a 2014, contemplando um período de 14 anos, com o tema específico, a saber: empreendedorismo institucional. Assim, para a seleção dos artigos o trabalho deveria ter esse descritor no título ou no resumo, isto devido ao fato de que apenas em 2014 se iniciou a utilização de palavras-chave.

Com esta pesquisa, identificou-se apenas dois artigos, um do EnEO de 2008, intitulado “Eternamente gira a roda do ser: agência imersa ou circular? O que desvela a luta pela erradicação do trabalho infantil no Brasil”, de autoria de Jackeline Amantino de Andrade, e um do EnEO de 2014 intitulado “O papel do ator social na transformação de instituições”, de autoria de Jane Mendes Ferreira, Natália Rese, Marystela Assis Baratter, Claudia Monica Ritossa.

Após esta pesquisa, realizou-se outra com o descritor empreendedor(a) institucional, para o qual se identificou apenas um artigo, do EnEO de 2012, intitulado “Trabalho institucional e teoria da mudança gradual: reflexões sobre atores sociais, estratégias e contextos”, dos autores Diego Maganhotto Coraiola, Márcio Jacometti, Marystela Assis Baratter, Sandro Aparecido Gonçalves.

Após a realização dessas duas pesquisas em toda a base de dados, não satisfeitos devido à grande relevância e importância deste estudo dentro do contexto da administração, refletindo fortemente em aspectos sociais, políticos e econômicos de um país, prosseguiu-se a pesquisa com os descritores empreendedorismo e empreendedor(a), sendo grande a surpresa. Com o descritor empreendedorismo sendo pesquisado nas bases do EnEO foram encontrados um total de 18 artigos, já com o descritor empreendedor(a), 27 artigos.

A partir disso, decidiu-se realizar a separação dos artigos em “apenas empreendedorismo”, “apenas empreendedor(a)” e em “comum” para aqueles em que foram encontrados os dois descritores no mesmo artigo, título ou resumo. Assim, prosseguindo, identificou-se 32 artigos, sendo 5 artigos apenas com o descritor empreendedorismo, 14 apenas com o descritor empreendedor(a) e 13 em comum.

Nessa perspectiva, escolheu-se trabalhar com o maior universo, principalmente pela interligação dos conceitos empreendedorismo e empreendedor(a), pois segundo Dolabela (2005) *apud* Franzini, Sela e

Sela (2006), o empreendedor é a mola propulsora da economia, pois transforma conhecimento em riquezas e ideias em bens e serviços. Para um país desigual como o Brasil, o empreendedorismo ajuda a distribuir melhor a renda e combater o desemprego. Nota-se, portanto, a importância e a riqueza de se trabalhar em conjunto com estes dois descritores, lançando mão também da sua evolução no sentido de empreendedorismo e empreendedor(a) institucional.

Resultados

Análise dos artigos teóricos

Segue agora a análise de revisão dos artigos teóricos clássicos e identificados nessa pesquisa, os quais tratam dos conceitos ligados ao empreendedorismo, empreendedor(a), empreendedorismo e empreendedor(a) institucional, separados conforme o critério de seleção deste trabalho e ordenados cronologicamente.

O objetivo do primeiro artigo, “Ensino na área de organizações: uma proposta multidimensional para formação e capacitação de empreendedores de pequenas e médias empresas”, do EnEO do ano 2000, é incorporar abordagens do estudo das organizações, especialmente a análise ecológica e da cultura corporativa, para um modelo integrador e multidimensional de formação empreendedora, adequado aos pequenos e médios negócios. Como resultado, foi possível propor uma estrutura para formação de empreendedores das pequenas e médias empresas multidimensional e integradora.

O objetivo do segundo artigo, “Estrutura interorganizacional híbrida em um projeto de desenvolvimento de tecnologia”, do EnEO do ano 2000, consiste em descrever a estrutura interorganizacional em um projeto de fonte alternativa de energia que envolveu a colaboração de onze organizações de vários países. Identificou-se que

as abordagens que apresentam as redes contendo necessariamente estruturas orgânicas, embora possam contribuir para identificar suas características fundamentais, são excessivamente limitadas.

O objetivo do terceiro artigo, “Nem ‘burocrata’ nem ‘orgânico’: o gerente ‘caboclo’ e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real”, do EnEO do ano de 2002, consiste em problematizar a proposição de substituição do protótipo do “administrador burocrático” pelo “novo gerente”, bem como mostrar o quão complexa pode ser qualquer mudança na forma de agir dos denominados “administradores burocráticos”, tendo em vista que suas ações refletem práticas cotidianas construídas a partir de um processo histórico-social que compreende, dentre outras coisas, a dimensão cultural, ou seja, os traços inerentes à cultura brasileira que influenciam as ações daqueles mesmos atores no interior das organizações públicas. Os resultados apontam para perfis de condutas gerenciais não apropriadas nem ao denominado “administrador burocrático”, nem ao “novo gerente”.

O objetivo do quarto artigo, “Eternamente gira a roda do ser: Agência imersa ou circular? O que desvela a luta pela erradicação do trabalho infantil no Brasil”, do EnEO do ano de 2008, consiste em discutir a mediação entre agência e estrutura, considerando as atuais proposições teóricas presentes nos estudos organizacionais (Andrade, 2008). Neste artigo, o que se procurou evidenciar é que a mediação entre agência e estrutura, uma temática tão importante para as ciências sociais e que tem sido mais recentemente debatida pelos estudos organizacionais, dada a premência de compreender a complexidade do fenômeno que são as relações interorganizacionais, necessita trabalhar com novos aportes teóricos vinculados a uma perspectiva relacional.

Certamente que essa perspectiva que trata da ação circular da dinâmica contínua entra em contradição com os pressupostos de ordem inerentes à tradição das abordagens da Administração. Mas é preciso melhor compreender o poder *para* e não o poder *sobre* quando se quer tratar das relações interorganizacionais que produzem formas mais horizontais, diversificadas e híbridas de organizar, sendo necessário se libertar de polarizações conceituais, dos privilégios dados às estruturas como mediadoras da ordem, como também do ator racional que age intencional e calculadamente para ditar as regras do mundo organizacional.

No entanto, não é tão fácil assim se livrar dessas polarizações, pois como demonstra Latour (1994) *apud* Andrade (2008), elas são a base de constituição da compreensão do mundo moderno. Difícil também é livrar-se do Leviatã, uma referência a Hobbes que é inerente ao poder *sobre* e, como define Andrade (2008), nada mais é que a dominação, e tomar outro sentido de poder, o poder *para*, que se constitui no poder que capacita a fazer coisas.

O objetivo do quinto artigo, “Trabalho institucional e teoria da mudança gradual: reflexões sobre atores sociais, estratégias e contextos”, do EnEO do ano de 2012, consiste em analisar como as docentes participantes de programas de pós-graduação em Administração stricto sensu (mestrado e doutorado) de Curitiba-PR, com perfil intraempreendedor, lidam com os conflitos oriundos da relação trabalho-família no desenvolvimento das competências empreendedoras (Coraiola *et al.*, 2012). Os resultados confirmaram o perfil intraempreendedor, apontaram os meios pelos quais se busca o desenvolvimento de competências de docência e de pesquisa, identificaram os conflitos na relação trabalho-família oriundos das atividades profissionais e as ações que são tomadas para atenuar tais conflitos.

O objetivo do sexto artigo, “De artesanato a empreendedor: a ressignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder”, do EnEO do ano de 2014, consiste em traçar uma breve análise da trajetória do artesanato no capitalismo contemporâneo para compreender, a partir dele, como as ações dirigidas à promoção do artesanato fomentam a inserção das práticas e dos modos de vida relacionados ao artesanato no contexto capitalista. Em virtude dos processos de intervenção que têm ressignificado a produção artesanal brasileira, observa-se certo prejuízo das características materiais e dos traços simbólicos que são peculiares a essa forma de expressão cultural, culminando com a naturalização da ideologia gerencialista enquanto modelo standart para a configuração do artesanato.

No sétimo artigo, “Empreendedorismo: contexto, concepções e reflexões”, do EnEO do ano de 2014, tem-se como objetivo colocar em pauta algumas questões relevantes, articulando o contexto em que ocorre o “fenômeno” do empreendedorismo e as concepções conceituais dominantes, além de trazer apontamentos críticos e reflexivos que possam contribuir para avançar o conhecimento neste campo (Ésther, 2014). Nos resultados, verificou-se que a questão do empreendedorismo envolve pontos de vista diversos, seja sob a ótica conceitual (o que é?), seja sob a ótica político-ideológica (qual o interesse subjacente a tal ponto de vista?), o que torna a questão complexa e controversa, na medida em que não há unanimidades.

O oitavo artigo, “Empreendedorismo religioso e vinculação social: quando Weber associa-se a Granovetter”, do EnEO do ano de 2014, consiste em avançar nas reflexões sobre acoplamento e desacoplamento social, analisando as plausíveis repercussões ao desenvolvimento empreendedor. Nos resultados, defende-se a proposição original de que o deslocamento dos empreendedores não necessitaria ser de

natureza fundamentalmente geográfica, mas, talvez, religiosa, composto por estruturas sociais que, embora dessemelhantes em distintos atributos, compartilhariam entre si contiguidade locacional.

Análise dos artigos empíricos

Para este estudo, foram analisados os artigos que tratavam sobre empreendedorismo e empreendedor nos trabalhos apresentados no Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD nos anos de 2000 a 2014. Observou-se a produção de um total de 79 autores, sendo que apenas 7 publicaram mais de um artigo relacionado com os temas levantados. Destaque para Juvêncio Braga de Lima, que publicou em 3 encontros.

Tabela 1 - Quantidade de autores por artigo

Autores	Número de Publicações
Juvêncio Braga de Lima,	3
Gelson Silva Junquillo	2
Daniela Meirelles Andrade	2
Marianne Hoeltgebaum	2
Marystela Assis Baratter	2
Angélica Nogueira de Vasconcelos Mapurunga	2
Marina Dantas de Figueiredo	2

Fonte: Resultados da pesquisa, 2022.

Através da análise das publicações por autores descrita na Tabela 1, percebemos que não existe uma continuidade de trabalhos apresentados dentro do EnEO referente aos temas levantados para o estudo, a saber: empreendedorismo e empreendedor(a), com exceção de Juvêncio Braga de Lima, que possui 3 trabalhos publicados dentro do evento. Diante disso, começa-se a vislumbrar a mudança deste quadro com a participação de quase 6,25% do total de 32 artigos identificados sobre o tema de acordo com a metodologia adotada. Em geral, o que se percebe é que não existe uma comunidade de

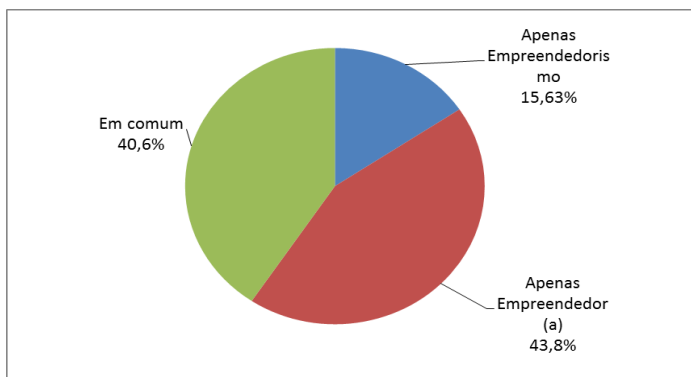
pesquisa para desenvolvimento do tema dentro do encontro, o que é caracterizado pela ausência de estudos sistemáticos e continuados de trabalhos dentro do encontro.

Um aspecto importante constatado nesta pesquisa é que, de todos os autores, apenas Marystela Assis Baratter, como autora e coautora, escreveu dois artigos com os descritores abordando o empreendedorismo institucional, a saber, o artigo “Trabalho institucional e Teoria da mudança gradual: reflexões sobre atores sociais, estratégias e contextos”, do EnEO de 2012 e o artigo “O papel do ator social na transformação de instituições”, do EnEO de 2014, os quais contemplam, respectivamente, os descritores empreendedores institucionais e empreendedorismo institucional, ambos no resumo destes artigos.

Outra autora que também utilizou o descritor empreendedorismo institucional no resumo foi Jackeline Amantino de Andrade com o artigo “Eternamente gira a roda do ser: agência imersa ou circular? O que desvela a luta pela erradicação do trabalho infantil no Brasil”, do EnEO de 2008. Conclui-se, portanto, que existem poucos artigos sobre os descritores empreendedorismo institucionais e empreendedor(a) institucional conforme os critérios de seleção utilizados para a pesquisa.

Além dos resultados referentes à concentração, à rede de autorias e à temática deste artigo, foi averiguada também a porcentagem dos temas no período analisado, a produção por ano e a evolução da produção entre os anos de 2000 a 2014, conforme se pode observar abaixo:

Gráfico 1 - Porcentagem dos descritores em relação ao total de artigos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Devido à baixa concentração de trabalhos referentes apenas ao termo empreendedor(a), com 43,8%, e empreendedorismo, com 15,63%, optou-se por ambos os termos para um estudo mais completo e abrangente, obtendo mais de 40,6% de trabalhos publicados.

Assim, ao invés de se trabalhar apenas com 56,23% referentes ao empreendedorismo, o que corresponde a 18 artigos sobre o tema, ou com os 84,4% referentes ao empreendedor(a), que corresponde a aproximadamente 27 trabalhos, optou-se por trabalhar com os dois temas, ampliando o universo de trabalhos dentro do evento de 18 ou 27 trabalhos, com apenas um dos temas, para 32 trabalhos com ambos os temas já inclusos, tanto empreendedorismo quanto empreendedor(a) institucional.

Tabela 2 - Produção por ano

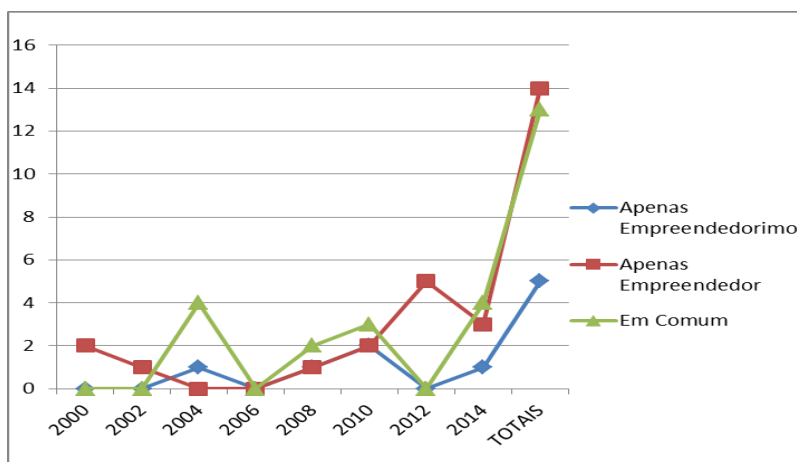
Ano	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	Total Geral
Apenas Empreendedorismo	0	0	1	0	1	2	0	1	5
Apenas Empreendedor(a)	2	1	0	0	1	2	5	3	14
comum	0	0	4	0	2	3	0	4	13
Totais	2	1	5	0	4	7	5	8	32
Porcentagens	6,3%	3,1%	15,6%	0%	12,5%	21,9%	15,6%	25%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Através da análise em conjunto dos temas da Tabela 2, nota-se não linearidade nas publicações dos trabalhos. Percebendo que não existe uma regularidade na produção sobre os temas dentro do período de catorze anos de publicações, conclui-se uma heterogeneidade, com picos mais significativos nos anos de 2010 e 2014, com destaque para 2014, com pico de 25% dos trabalhos, e 2010, com 21,9%, e picos mais discretos nos anos de 2004 e 2012, com 15,6%, e 2008, com 12,5% e ausência de trabalhos sobre ambos os temas no ano de 2006.

Continuando a análise de publicações por ano, no Gráfico 2 será possível uma análise mais concisa sobre o crescimento ou retração das publicações referentes ao tema empreendedorismo e empreendedor(a):

Gráfico 2 - Evolução da produção dos anos de 2000 a 2014 do ENEO



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

É possível observar a partir do Gráfico 2 que não houve trabalhos referentes ao empreendedorismo publicados em 2000, 2002, 2006 e 2012, assim como não ocorreram publicações sobre empreendedor(a) nos anos de 2004 e 2006. Conclui-se, assim, que, com a não

linearidade e, conseqüentemente, irregularidade de publicações, não se pode identificar uma tendência histórica de crescimento ou de retração de publicações sobre os temas nos últimos 14 anos de evento, o que poderá ser alterado se continuar a crescente de publicações de trabalhos dentro do evento a partir dos próximos anos, como vemos na Gráfico 2 acima.

As Tabelas 3 e 4 referem-se à distribuição de publicações pelas unidades da federação e regiões do país, respectivamente.

Tabela 3 - Produção por estado

Estado	Quantidade	Percentual
MINAS GERAIS	8	25,0%
CEARA	4	12,5%
RIO DE JANEIRO	4	12,5%
PARANA	4	12,5%
SÃO PAULO	2	6,3%
RIO GRANDE DO SUL	2	6,3%
PERNANBUCO	2	6,3%
SANTA CATARINA	2	6,3%
AMAZONAS	1	3,1%
PARAIBA	1	3,1%
ESPIRITO SANTO	1	3,1%
Brasília	1	3,1%
TOTAL	32	100%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Tabela 4 - Produção por região

Região	Quantidade	Percentual
Sudeste	15	46,9%
Sul	8	25,0%
Nordeste	7	21,9%
Centro Oeste	1	3,1%
Norte	1	3,1%
Total	32	100%

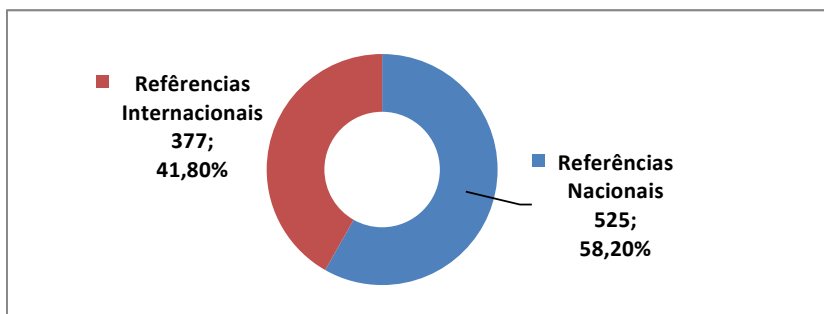
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

A partir da análise da Tabela 3, nota-se que doze estados escreveram sobre os temas analisados no período de análise, com ênfase para Minas Gerais, com um total de 25% de trabalhos, seguido por Ceará, Rio de Janeiro e Paraná, com 12,5% cada. Apesar de existir em todos os estados brasileiros o empreendedorismo e a figura do empreendedor(a), quinze deles deixaram de participar por meio de publicações no evento.

Em uma análise macro por regiões (Tabela 4), percebemos a participação da região Sudeste com 46,9% dos trabalhos sobre o tema, quase 50% dos trabalhos do evento, seguido da região Sul, com 25% dos trabalhos, e da região Nordeste, com 21,9%, identificando claramente uma maior participação científica sobre o tema na região Sudeste, seguida pelas regiões Sul e Nordeste. Vale salientar a pouca quantidade de trabalhos realizados na região Norte e Centro-Oeste.

Uma análise referente às classificações Nacionais e Internacionais pode ser observada no Gráfico 3, abaixo:

Gráfico 3 - Classificação das referências



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Através da análise do Gráfico 3, observa-se uma quantidade maior de citações nacionais em relação às internacionais. Em contrapartida, analisando a teoria, o que se percebe é que existem poucas bases teóricas em pesquisas de autores nacionais sobre os temas estudados.

Segundo Gueiros (2004), três correntes de pensamento interpretam o fenômeno através de pressupostos básicos de suas disciplinas, a saber: corrente economista, com os autores franceses Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, e o austríaco Joseph Alois Schumpeter, o qual se destacou entre os demais.

Já no final do século XX, o tema foi marcado pela corrente comportamentalista, também conhecida como behaviorista, com estudiosos como Marx Weber e McClelland, e tornou o estudo do empreendedorismo presente em praticamente todas as áreas do conhecimento, focado principalmente na questão “O que faz um empreendedor?”

Conclui-se, assim, que as bases científicas do estudo do empreendedorismo e do empreendedor(a) tem seus principais pesquisadores franceses, austríacos e americanos, que acreditam que o empreendedorismo não é um traço de personalidade, mas sim um comportamento, apesar de nos trabalhos prevalecerem referências nacionais. Realizamos também uma análise referente aos autores mais citados nos oito trabalhos teóricos identificados nesta pesquisa, os quais apresentamos abaixo:

Quadro 1 - Quantidade referências/autores nos artigos teóricos clássicos

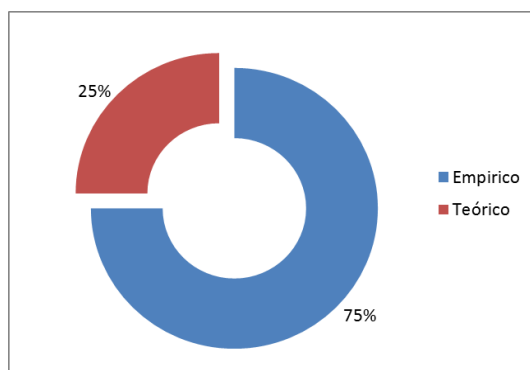
Referencias/Autores	Quantidade de citações
Sebrae	8
Lawrence, T.B	5
Ésther, Â. B.	4
DiMaggio, P. J.	4
Thelen, K.	4
Delgado, I.;	3
Granovetter, M.;	3
Machado da Silva;	3
Meyer, J.W.;	3
Scott, W.R.;	3
Senneth, R. e	3
Weber. M.	3

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Esta análise foi realizada em relação apenas aos trabalhos teóricos clássicos encontrados e, apesar de o SEBRAE apresentar oito citações, pode-se perceber que poucos autores com conceitos teóricos são utilizados para obtenção de pesquisas, ocorrendo pouca reincidência e incidência de autores.

Segue-se agora para a análise das metodologias utilizadas, a começar pelo Gráfico 4, referente à classificação teórica e empírica.

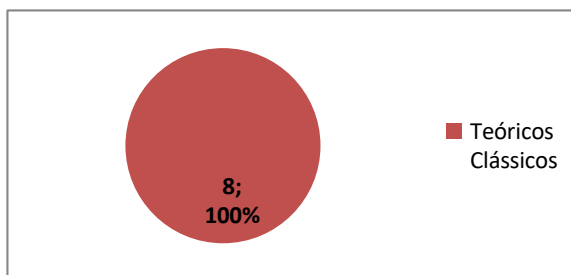
Gráfico 4 - Classificação teórico e empírico



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Analisando o Gráfico 4, passa-se às análises metodológicas, iniciando-se com a classificação teórica e empírica, em que dos 32 artigos, 75% são empíricos e 25% teóricos.

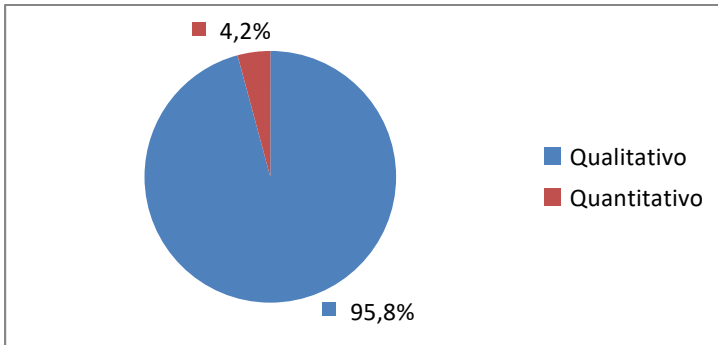
Gráfico 5 - Análise dos teóricos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Em relação aos artigos teóricos, como apresentado na Gráfico 5, todos são teóricos clássicos.

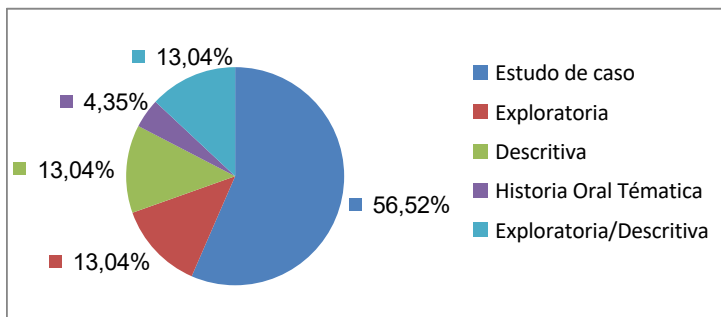
Gráfico 6 - Análise dos teóricos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Em relação à classificação dos artigos empíricos que foram subdivididos em qualitativos e quantitativos, verificou-se a predominância de artigos qualitativos em 95,8%, sendo 4,2 dos artigos quantitativos.

Gráfico 7 - Classificação qualitativa

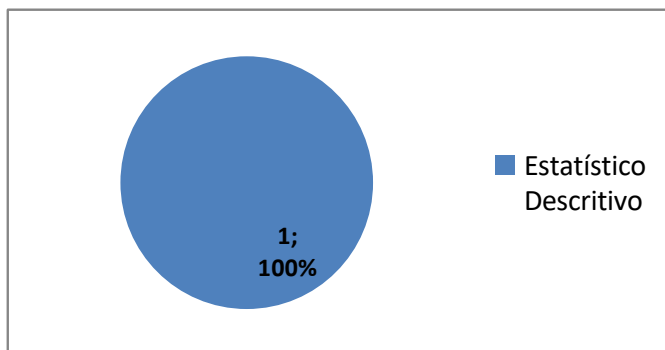


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Em relação aos estudos qualitativos, observou-se a presença de pesquisas de estudo de caso, exploratória, descritiva, história oral temática e exploratório-descritiva. Nesta perspectiva, verificou-se a predominância das pesquisas de estudo de caso, com 56,52% e 13/23

trabalhos e exploratória, descritiva e exploratório-descritiva com o mesmo valor de 13,04% para cada uma e 3/23 trabalhos de cada uma destas metodologias de pesquisa.

Gráfico 8 - Classificação quantitativa



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa, 2022.

Com relação aos trabalhos quantitativos, como apresentado no Gráfico 8, existe apenas um artigo com pesquisa estatístico-descritiva, na qual se constatou que foram utilizados poucos artigos com base qualitativa, caracterizando o pouco uso de métodos estatísticos apurados e pouca metodologia com base positivista para a realização dos trabalhos referente aos descritores no EnEO.

Conclusão

Buscar entender e compreender a produção científica atual tem um papel importante no meio acadêmico e científico, principalmente quando o tema a ser estudado tem tamanha relevância econômica, política e social, como é o caso do empreendedorismo e do empreendedor(a). Nota-se que cada vez mais as empresas, o governo e a sociedade buscam entender e estudar esse fenômeno e entender quais aspectos de sucesso e insucesso na empreitada de alcançar êxito em empreender. Desta forma, este trabalho buscou

fazer uma análise das produções científicas da base de dados do EnEO da ANPAD referentes aos anos de 2000 a 2014, lançando mão do método bibliométrico.

No que se refere à produção, não existe uma continuidade dos trabalhos, nem uma comunidade de pesquisa e estudos sistêmicos. Tampouco há continuidade de trabalhos em relação aos autores.

Por outro lado, apesar de no Tema 1, “Abordagem institucional nos estudos organizacionais”, terem sido identificados apenas 3 trabalhos com a abordagem do tema dentro de um universo de 32 artigos, o que prevaleceu em sua grande maioria foram artigos pesquisados com o descritor “empreendedor(a)”, com 27 artigos deste universo. Estes dados refletem a relação de cada um dos descritores com o total dos artigos, ficando o empreendedorismo com 18 artigos.

Em relação à produção por ano, constatou-se que não existe uma linearidade e irregularidade nas publicações, mas uma grande diferença nas publicações de um ano para outro caracterizada por uma heterogeneidade no período de 14 anos.

Em relação à distribuição geográfica das publicações, por estado e região, identificou-se uma concentração principalmente em Minas Gerais, com 25%, seguida por Ceará, Rio de Janeiro e Paraná, com 12,5%. Em relação às regiões, a primeira foi a Sudeste, com 46,9%, a Sul, com 25%, Nordeste, com 21,9%, e a Centro-Oeste e Norte, com apenas 1%. É de suma importância para o desenvolvimento econômico das regiões a preocupação com o empreendedorismo, porém percebe-se que há uma lacuna nas regiões Centro-Oeste e Norte.

Existe predominância de referências nacionais em relação às internacionais, apesar de que a base de teorias sobre o tema seja de referências internacionais. O SEBRAE foi a referência mais citada, com oito citações. Lawrence, com cinco citações, mostra a importância

e relevância dos trabalhos de apoio e assessoria realizada por esta empresa brasileira no apoio ao empreendedor.

Em relação às análises metodológicas, predominou os artigos empíricos sobre os teóricos, além do método de análise qualitativo predominar em relação ao método quantitativo e principalmente o estudo de caso, o que, por sua vez, caracteriza bastante o estudo e análise deste tema dentro do universo da administração de empresas.

Em uma análise mais profunda, constata-se que uma possível limitação a este trabalho seja que o Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO) faz referência aos estudos de empreendedorismo institucional, no seu Tema 1, apesar de existirem poucos trabalhos referentes a esta área. A ANPAD já possui um evento direcionado ao tema empreendedorismo, que é o EnAnpad, assim, para se obter uma análise completa da abordagem deste tema dentro da ANPAD seria ideal uma pesquisa na base de dados do EnAnpad.

Referências

ANDRADE, J. A. Eternamente gira a roda do ser: agência imersa ou circular? O que desvela a luta pela erradicação do trabalho infantil no Brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução, histórica e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BARINI FILHO, U.; CARDOSO, O. O. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. *Revista Administração em Diálogo*, v. 5, n. 1, p. 65-76, 2003.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. *Organizações & Sociedade*, Salvador-BA, v. 12, n. 33, p. 109-128, 2005.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL*

DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais [...]*. Salvador: ANPAD, 2006.

BOM ÂNGELO, E. O movimento empreendedor no Brasil. *In*: BRITTO, F.; WEVER, L. Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes Rio de Janeiro: Campus, 2003 *apud* BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 33, p. 109-128. Salvador-BA, 2005.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; ENOQUE, A. G. Práticas de empreendedorismo em empresas familiares empreendedoras. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 7, p. 166-193, 2012.

CORAIOLA, D. M.; JACOMETTI, M.; BARATTER, M. A.; GONÇALVES, S. A. Trabalho institucional e teoria da mudança gradual: reflexões sobre atores sociais, estratégias e contextos. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Discursos, organizações e poder: reflexões sobre a ideia do empreendedor como produto organizacional. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

CRUZ, G. Lógica institucional e a mudança inovadora em campos institucionais: as transformações no campo vitivinícola gaúcho. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado, RS: ANPAD, 2014.

DIMAGGIO, P. Interest and Agency in Institutional Theory. *In*: ZUCKER, L. (ed.) *Research on institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge: Ballinger, 1988, p. 3-22 *apud* CRUZ, G. Lógica

institucional e a mudança inovadora em campos institucionais: as transformações no campo vitivinícola gaúcho. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado, RS: ANPAD, 2014.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ÉSTHER, A. B. Empreendedorismo: contexto, concepções e reflexões. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado, RS: ANPAD, 2014.

FERREIRA, J. M.; RESE, N.; BARATTER, M. A.; RITOSSA, C. M. O papel do ator social na transformação de instituições. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado, RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

FONSECA, E. N. (org.). *Bibliometria: teoria e prática*. São Paulo: Cultrix, Ed. da USP, 1986 *apud* ARAÚJO, C. A. *Bibliometria: evolução, histórica e questões atuais*. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

FRANZINI, D. Q.; SELA, V. M.; SELA, F. E. R. Ensino do empreendedorismo na educação básica: estudo da metodologia “Pedagogia Empreendedora” de Fernando Dolabela. *In: SELA, V. M.; PREVIDELLI, J. J. (org.). Empreendedorismo e Educação Empreendedora*. 21 ed. Maringá-PR: Unicorpore, 2006, p. 75-99.

GUEIROS, M. M. B. Empreendedores bem sucedidos, razões do sucesso obtido em seus empreendimentos: qual o segredo? *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 3., 2004, Atibaia-SP. *Anais [...]*. Atibaia: ANPAD, 2004.

SHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Editoria Nova Cultural, 1997 *apud* CRUZ, G. *Lógica institucional e a mudança inovadora em campos institucionais: as transformações no campo vitivinícola gaúcho*. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado, RS: ANPAD, 2014.

Capítulo 04

Redes de relacionamento organizacionais: análise teórica baseada em estudos publicados nos anais dos Encontros de Estudos Organizacionais da ANPAD

Gustavo Alberto Silva Coutinho
Marcus Vinícius Moreira Castro Silva
André Vasconcelos da Silva

A pressão sofrida pelas organizações impõe a elas se associarem a outras com a finalidade de obterem vantagens competitivas, aprendizado e colaboração no sentido de manterem-se em funcionamento e melhorarem seu desempenho e eficiência em suas respectivas áreas de atuação.

O presente trabalho faz uma análise teórica dos estudos sobre redes de relacionamentos organizacionais, apresentado uma evolução histórica dos estudos a respeito e destacando quais os temas mais atuais de interesse dos pesquisadores sobre este fenômeno, a partir de trabalhos divulgados no último Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), realizado em 2014.

Evolução histórica dos estudos de redes de relacionamentos organizacionais

Os problemas na aplicação das premissas consensuais na produção econômica brasileira apontam uma limitação democrática em que as comunidades têm pouca ou nenhuma capacidade de participar das decisões coletivas com o intuito de aumentar os ganhos de forma conjunta. Assim, uma das formas encontradas pelas empresas para superar este problema é a criação de redes de cooperação (Balestrin; Verschoore, 2010).

Unir em forma de consórcio diferentes organizações, cada uma com uma finalidade, ramo de atuação e com objetivos distintos, tem se demonstrado uma importante estratégia dada a variações na gestão de inovação dos produtos e serviços, do quadro de concentração de ativos produtivos, dos novos sistemas de informação e comunicação e nas mudanças de comportamento gerencial impostos pela nova ordem econômica (Cruz *et al.*, 2014).

Segundo Matitz e Bulgacov (2011), esse consórcio de empresas recebe dos pesquisadores a denominação de redes, que atuam principalmente em arranjos locais, impondo uma grande transformação nas relações entre o Estado e a sociedade, uma vez que há mais força de negociação, democratização e flexibilização, além de maior participação. Ocorre que não existem formulações prontas, muito menos diagramas de redes passíveis integralmente de cópia, justamente por terem como uma de suas principais características a adequação e a flexibilização decorrentes das realidades experimentadas. Atualmente, presencia-se uma tendência crescente de atrair privilégios para o sistema destas redes, com a implantação de políticas públicas de fomento e desenvolvimento, com grande apelo social, inclusive com fornecimento de maquinários e treinamento de mão-de-obra específica. Desta forma, o tema redes organizacionais ganha muita relevância, tornando-se objeto de grande interesse das comunidades científicas e fazendo surgir diversos estudos sobre o tema. (Verschoore; Balestrin, 2008).

As mudanças históricas mais significativas sobre o tema se deram a partir da década de 1980, quando o número de empresas, aliando-se umas às outras, iniciaram o fenômeno de cada vez mais aproximarem seus relacionamentos e se unir para atingir finalidades de competência da empresa (Balestrin; Verschoore, 2010).

As alianças entre as organizações e as redes organizacionais têm sido bem vistas quando avaliadas pela forma promissora de relação e maior propensão ao sucesso. Esta abordagem trata de relações interorganizacionais, pois permite um equilíbrio no desenvolvimento das organizações no sentido de permitir ao mesmo tempo a concorrência e a cooperação sem que um destes fatores se sobreponha ao outro. Se por um olhar as redes proporcionam redução de custos, dada a especialização das organizações e a competição, por outro as

parcerias de longo prazo permitem flexibilidade mútua para o uso compartilhado de conhecimento, o que leva à amortização de custos e riscos por todos os envolvidos (Castro *et al.*, 2011).

Segundo Faria (2011), o ambiente cooperativo, em oposição ao caráter tipicamente de confronto presente no capitalismo tradicional, possibilita desempenhos superiores e passa a exigir reformulação da teoria de firma existente na atualidade. Referindo-se à inter-firma, Gobbi *et al.* (2005, p. 28) traz o pensamento de que um empreendimento necessita possuir “capacidade de enfrentar desníveis de mercado e de reagir prontamente, ou mesmo antecipar esta necessidade”. Desta forma, redes organizacionais estruturadas permitem a seus aliados serem mais resistentes e se adaptarem melhor às mudanças mercadológicas.

Existindo cooperação mútua entre os aliados, os custos serão reduzidos, uma vez que a estrutura é desverticalizada. As empresas que optam por esse tipo de comportamento têm a visão de que o processo de mudança e inovação se tornou contínuo. Nesse sentido, o modelo de competir cooperando traz maior incentivo e impulso para seu estabelecimento estável em ambientes turbulentos (Gobbi *et al.*, 2005).

Desta forma, a criação das redes organizacionais almeja combinar vantagens e possibilidades; vantagens como a flexibilidade e a maior força de enfrentamento às flutuações de mercado, e possibilidades de obter divisão dos custos e riscos, de maior poder de negociação com fornecedores, compartilhamento de conhecimento e métodos produtivos e maior lucratividade (Cruz *et al.*, 2014).

As redes organizacionais de cooperação têm se destacado na literatura pesquisada por apresentarem uma forma inovadora de manter as empresas competitivas em um mundo globalizado (Faria, 2011). Desta feita, para uma organização participar de uma rede é preciso

uma maneira inovadora de acompanhar novas descobertas, levantar oportunidades e conhecer novas tecnologias que possam agregar a seu processo produtivo (Verschoore; Balestrin, 2008).

Balestrin e Verschoore (2010) citam o caso de experiências pioneiras em redes organizacionais, trazendo como exemplo a PETRO-RS, que forma uma associação de empresas que fornecem suprimentos para a indústria petrolífera e que serve para reforçar a necessidade das alianças entre as organizações. Essas experiências pioneiras chamaram atenção para o fenômeno e contribuíram para a instituição e aplicação prática de políticas públicas que incentivam e favorecem a inovação.

O direcionamento por intermédio de políticas públicas para a implantação de redes de cooperação com foco na inovação é de premente necessidade para garantir a competitividade das organizações. Como a inovação tecnológica pode ser analisada pelos vieses inter e multidisciplinar, seu desenvolvimento está diretamente ligado com a produção do conhecimento científico para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos. Desta forma, a relação entre a ciência e a gestão é tratada como sendo um dos relevantes motivos para que as empresas ingressem nas redes de cooperação. Essas características complexas da inovação tecnológica fazem com que as empresas com perfil inovador extrapolem suas fronteiras de conhecimento, pois inovar dentro das limitações e capacidades de uma única organização torna-se quase impossível e exige investimentos de diversos tipos de recursos que uma única empresa ou organização geralmente não dispõe (Matitz; Bulgacov, 2011).

Balestrin e Verschoore (2010) asseveram, no mesmo sentido, que as redes organizacionais têm recebido muitos olhares e relevante importância nas discussões sobre desenvolvimento econômico das localidades onde estão inseridas. Este conceito tem sido utilizado como forma de análise fundamental para produção teórica em desenvolvimento local e a criação de políticas públicas.

Analisando a perspectiva histórica do surgimento das redes de cooperação organizacional, tem-se que os processos de associação e os incentivos a esta forma de governança decorrem das mudanças aceleradas no cenário econômico mundial que caracterizaram as últimas décadas (Matitz; Bulgacov, 2011).

Nessa análise, tem-se que as organizações deixaram de se isolar, dada a complexidade e dinamicidade dos mercados da atualidade, já que estes fatores não permitem que as organizações sobrevivam sem que estabeleçam alianças de cooperação.

Em seu trabalho, Castro *et al.* (2011) analisaram os negócios nos Estados Unidos e destacaram a existência de três estruturas de funcionamento das organizações, que evoluíram ao longo da história e sofreram modificações pelo ambiente em que se inseriam até serem direcionadas para a formação de redes. Essas três estruturas, em ordem histórica, são: a estrutura funcional, que apareceu no final do século XIX e se proliferou no começo do século XX, permitindo às empresas alcançar o tamanho e a eficiência necessária para satisfazer as necessidades de um mercado doméstico em contínuo crescimento; a estrutura divisional que apareceu por um período curto no fim da I Guerra Mundial, mas que evoluiu rapidamente durante os anos quarenta e cinquenta; e a estrutura matricial, que evoluiu durante os anos sessenta e setenta, combinando elementos das duas formas anteriores, gerando simultaneamente dois ou mais *outputs* para um conjunto de mercados, estáveis e variáveis.

Neste contexto histórico evolutivo, a crise econômica da década de 1970 apontou uma falência do sistema fordista e marcou uma segunda ruptura industrial na história do capitalismo (Castro *et al.*, 2011). Segundo Cruz *et al.* (2014), neste momento os consumidores passaram a exigir produtos que aliavam maior qualidade e quantidade, causando uma diversificação no mercado e fazendo aumentar

a implantação de inovações, o que não coadunava com o sistema da produção em série que não tolerava variações em suas linhas de montagem, não estando mais apto a atender à nova economia.

A tendência natural das organizações foi a mudança da produção em série para produção flexível, ou do fordismo para o pós-fordismo, tendo como característica principal a flexibilidade e a capacidade de inovação, duas características intrínsecas à definição de redes de cooperação organizacional.

Conforme trata Cruz *et al.* (2014), no início da década de 1980 as alianças atraíram a atenção da comunidade científica, em especial da Economia, da Sociologia e da teoria organizacional, e as pesquisas acerca do tema seguiram primordialmente três grandes linhas: o estudo dos motivos que conduzem à formação de parcerias; os tipos de relacionamento entre as organizações; e os novos formatos organizacionais.

Outro aspecto relevante para o advento das redes de cooperação são as transformações entre as relações institucionais de todas as naturezas (públicas ou privadas) devido ao desenvolvimento da tecnologia da informação. O alto investimento para se criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de um determinado setor da indústria muitas vezes era inviável, o que dificultava a inserção de alguns países na participação igualitária no mercado mundial frente aos países desenvolvidos (Faria, 2011).

Entretanto, na atualidade, dada a evolução da tecnologia da informação, tornou-se possível criar uma estrutura sem necessariamente criar um ambiente complexo em infraestrutura, permitindo criar redes de cooperação internacionais com as mesmas características das locais, sem que isto implique em aumento exagerado de custos e permitindo às organizações compartilharem recursos em diferentes localidades, com diferentes níveis de conhecimento e expandir os mercados, trazendo benefícios ímpares para cada participante.

Para Verschoore e Balestrin (2008), as redes organizacionais são processos de alianças cooperativas que tem como resultado um organismo cujo objetivo é a realização de um projeto comum. Já Matitz e Bulgacov (2011) entendem que as redes de cooperação são formadas por grupos de organizações, cada qual separada legalmente, que se tangenciam pelas relações de troca, objetivos comuns ou complementares, laços comuns e relações sociais que se tornam mais fortes e contínuas com o decorrer do tempo.

Partindo destas definições, pode-se afirmar que as redes de cooperação organizacional se dão em empresas de todo porte, mas quem tem mais oportunidades de se beneficiar com as redes são, sem dúvidas, as pequenas e médias empresas, já que para estas aparecem maiores vantagens como: i) aumentar a competitividade – tecendo relacionamento de confiança entre fornecedores e clientes, as pequenas e médias empresas passam a possuir um meio mais balanceado de concorrer com empresas de grande porte; ii) divisão dos custos e riscos – além de demandar de menor investimento inicial, as redes entre pequenas e médias empresas proporcionam a divisão dos riscos eventuais da atividade, sendo que os prejuízos, se houver, serão divididos por todos do grupo, permitindo, desta forma, uma maior adaptabilidade às flutuações de mercado; iii) maior troca de tecnologias e informações – que proporciona que as pequenas e médias empresas tenham mais acesso às atualizações inovadoras, compartilhando investimentos nesta área e acessando tecnologias mais caras (Faria, 2011).

Cruz *et al.* (2014) definem que a argamassa que permeia as redes organizacionais é o princípio da confiança mútua criado entre as organizações, princípio este que é caracterizado pela redução da incerteza comportamental no que tange às práticas desleais e oportunistas, pela redução dos custos com sistemas gerencias de defesa

e de fiscalização de condutas, pela otimização do trabalho e a forma como este se divide por toda rede, amoldando-se à realidade produtiva, às flutuações econômicas, evitando a repetição de esforços.

Dessa forma, as empresas buscam se associar em redes justamente pela complementaridade de competências, em que uma completa a outra de forma sinérgica, possibilitando o aumento do potencial competitivo de cada um dos associados (Gobbi *et al.*, 2005).

Dentre as classificações trazidas pela literatura às redes de cooperação, tem-se: i) pelo grau de formalidade, que classifica as redes como sociais – aquelas cuja relação é apenas social e não existem acordos ou contratos formais; ii) burocráticas – aquelas em que há a presença de acordos formais entre as empresas, o que proporciona maior segurança, pois as discussões se dão sob uma ótica legalista; e iii) proprietárias – têm como característica a formação de acordos relacionados ao direito proprietário entre os controladores de uma empresa, muitas vezes com propósitos exclusivamente financeiros. Quanto ao grau de centralização, também é possível classificar as redes em simétricas, em que não existe uma empresa centralizadora, e assimétrica, que centraliza as relações (Faria, 2011).

Estudos sobre redes de relacionamentos organizacionais publicados nos Anais dos encontros de estudos organizacionais da ANPAD

A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) é, com certeza, uma das principais instituições nacionais que atuam na promoção de ensino, pesquisa e produção de conhecimento nas áreas das ciências administrativas, contábeis e afins.

Periodicamente, a ANPAD realiza encontros acadêmicos em que são apresentados e discutidos trabalhos de pesquisa na área de Estudos Organizacionais, tanto no EnANPAD (encontro da ANPAD organizado em onze divisões acadêmicas, entre elas a Divisão de Estudos Organizacionais) quanto no Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais (EnEO). Os trabalhos apresentados em ambos os eventos são publicados em anais, os quais constituem preciosa fonte de referências para todos que desenvolvem pesquisas na área de Estudos Organizacionais.

As redes de relacionamentos organizacionais, como já mencionado, têm sido objeto de pesquisas cada vez mais numerosas nos estudos organizacionais, razão pela qual apresenta-se a seguir um pequeno apanhado de trabalhos publicados nos anais do último Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais realizado pela ANPAD no ano de 2014, a fim de melhor ilustrar a relevância da organização das instituições em redes de relacionamentos e destacando, por meio de um pequeno recorte, quais aspectos das redes de relacionamentos organizacionais têm sido estudados no Brasil mais recentemente.

Inicialmente, destaca-se o fato de que as parcerias entre organizações intersetoriais proporcionam aprendizados aos agentes envolvidos, uma vez que cria as condições necessárias para tal, como estrutura organizacional, procedimentos e práticas. Dessa maneira, aumenta-se a possibilidade de acesso a conhecimentos relevantes, fortalecendo as interações. Contudo, o estudo dos processos de interações das parcerias se faz necessário, bem como os seus resultados, de forma a aumentar a capacidade de aprendizado dos envolvidos (Amaral, 2014).

Amaral (2014) buscou, em seu trabalho, aprofundar o entendimento do elemento aprendizagem nos processos de interações entre organizações a partir da análise do aprendizado assimilado por organizações do chamado terceiro setor que se interrelacionam com empresas.

O autor defende o entendimento de que o crescimento das parcerias intersetoriais têm potencial de torná-las modelos de gestão para a prática de ação social e precursoras do aumento da aprendizagem enquanto atendem necessidades individuais dos atores envolvidos (Amaral, 2014).

Além disso, a pesquisa de Amaral (2014) se baseia nas relações de parceria de três organizações do terceiro setor com empresas. A partir daí, destacam-se quatro categorias de processos de aprendizagem dessas redes de organizações, quais sejam: aprender como processo contínuo, aprender pelo questionamento, aprender como compromisso mútuo e aprender nos conflitos e tensões.

Os processos de aprendizagem organizacional observados no estudo indicam que as relações de parceria entre empresas e organizações do terceiro setor foram benéficas para todos os atores envolvidos, uma vez que as experiências adquiridas pelas diferentes organizações em outras situações foram aprendidas e aplicadas na parceria. Desse modo, conclui-se que as parcerias entre empresas e organizações do terceiro setor são propícias à aprendizagem (Amaral, 2014).

Outro estudo interessante apresentado na última edição do EnEO da ANPAD, de autoria de Oliveira, Reinert e Verdu (2014), trata da influência da rede de relacionamentos sociais na formação, evolução e atuação de uma cooperativa de artesãs. Esta, ao estabelecer relacionamento com uma organização, também de artesanato, francesa, beneficiou-se da interação quando a crise econômica de 2008 diminuiu as exportações dos produtos da cooperativa brasileira, o que levou a rede de organizações a desenvolver estratégias para explorar melhor o mercado nacional (Oliveira; Reinert; Verdu, 2014).

Os resultados da pesquisa demonstram que a formação e evolução da rede de relacionamentos organizacionais incrementou a atuação nacional e internacional da cooperativa, que lhe gerou maior

visibilidade e vantagens competitivas nesses mercados. Isso se deu porque houve colaboração entre os atores no sentido de criar um produto para atender demandas do comércio na França, propiciando a atuação internacional desde a formação da rede, além de a cooperativa brasileira se beneficiar da boa reputação da organização francesa para incrementar seus negócios no Brasil. Quando da crise econômica de 2008, a cooperativa teve que interromper a comercialização internacional de seus produtos, mas a rede de relacionamentos proporcionou a implementação de novas estratégias para atuação no mercado interno, o que manteve a demanda dos produtos da cooperativa e culminou com sua presença nas doze cidades sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014 (Oliveira, Reinert; Verdu, 2014).

Os dois trabalhos mencionados acima reforçam a ideia de que as organizações, atuando em rede de relacionamento, beneficiam-se do aprendizado transmitido pelos atores envolvidos a partir de experiências vividas por cada um deles anteriormente, tornando a atuação das organizações mais produtiva e proveitosa após o início da inter-relação.

Em outro contexto, o trabalho de Jacometti, Gonçalves e Castro (2014) trata de Arranjos Produtivos Locais (APL), que são aglomerações de empresas que buscam se desenvolver pelo compartilhamento de conhecimentos ao longo do tempo. Os autores propõem um esquema de análise desse tipo de rede de organizações adequado para avaliar a institucionalização em APLs, testar hipóteses e explorar relações estabelecidas.

A justificativa do estudo diz respeito à necessidade de questionar até que ponto a condição de institucionalização de um APL baseia-se no conhecimento difundido em rede, pois algumas pesquisas já demonstraram que há conhecimento difundido num arranjo produtivo sem que necessariamente haja a aceitação do modelo prescrito de

APL, o que leva à não institucionalização em alguns casos (Jacometti; Gonçalves; Castro, 2014). Ou seja, o simples fato de estabelecer-se uma rede de organizações que transmite conhecimentos entre si não leva, necessariamente, à aceitação e utilização desses conhecimentos.

Em outro estudo, Freire (2014) expõe que o campo analítico de redes tem se mostrado fundamental para o que chama de “compreensão socializada” de ações e processos em atividades econômicas privadas ou atividades públicas. A autora apresenta o conceito de *cluster* como sendo concentrações geográficas de empresas interrelacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviço, empresas em setores correlatos e outras instituições, como universidades, por exemplo. Ainda, destaca que um crescente número de regiões adota a política de *cluster* como melhor alternativa para o desenvolvimento econômico. É possível verificar, então, as consequências da implementação de tal política: positivamente, impulso à inovação e produtividade dos atores envolvidos, igualdade de tratamento entre eles, criação de ambiente caracterizado por externalidades dinâmicas e apontamento de falhas de mercado (Freire, 2014). Com isso, conclui-se que a aplicação de política *cluster* pode viabilizar a criação de um ambiente de aprendizagem coletiva e de dinâmica inovativa (Freire, 2014).

Numa abordagem diferente, Adami e Verschoore Filho (2014) destacam a confiança entre os atores envolvidos na rede de organizações como elemento essencial para seu funcionamento e geração de mais benefícios aos atores, pois a confiança proporciona maior competitividade e melhores desempenhos. Para demonstrar isso, como a maioria dos estudos com ênfase no aspecto confiança se concentra em redes formadas por dois agentes, foi realizada uma pesquisa sobre a confiança em uma rede formada por três atores (Adami; Verschoore Filho, 2014).

Em uma tríade em que a complexidade das relações entre as organizações em rede é maior, a confiança tem sua contribuição ampliada. A confiança interorganizacional em tríades contribui diretamente para a construção e manutenção de parcerias, para o desempenho e satisfação da/com a relação e para a cooperação entre as partes envolvidas (Adami; Verschoore Filho, 2014).

Laimer (2014), por sua vez, procura identificar os fatores determinantes das relações interorganizacionais das instituições no contexto de parques científicos e tecnológicos. Para ele, as organizações podem estabelecer relações entre si motivadas por várias contingências que estão relacionadas às pressões de autoridade superior, à escassez de recursos, ao exercício de poder, à colaboração, à relação de custo e benefício, à incerteza ambiental e às condições institucionais (Laimer, 2014).

A partir da análise de dois casos de redes de organizações em parques científicos e tecnológicos (Tecnosinos, no Brasil, e Taguspark, em Portugal), concluiu-se que ambas as redes possuem semelhanças nos fatores que determinam o estabelecimento de relações interorganizacionais: necessidade de obtenção de recursos através de troca de informações com outras empresas e instituições, reciprocidade, pois as organizações envolvidas são motivadas a cooperar movidas pelos ganhos coletivos decorrentes da troca de recursos, e legitimidade, pois as organizações envolvidas, pressionadas pelo ambiente competitivo, fazem uso da inter-relação para obter uma imagem positiva perante esse ambiente (Laimer, 2014).

As recentes pesquisas sobre redes de relacionamentos organizacionais também têm tentado abordar o tema sob perspectivas diferentes ou, pelo menos, pouco convencionais.

Todas as organizações necessitam de relacionamento com outras para sobreviver, ganhar vantagens competitivas, atender suas metas.

Silva (2014) procura compreender o relacionamento interorganizacional sob uma perspectiva estruturalista. O estruturalismo, que teve origem na pesquisa de Lévi-Strauss (1980), define que uma estrutura, para ser assim considerada, deve observar quatro condições: (1) uma estrutura oferece um caráter de sistema; (2) todo modelo pertence a um grupo de transformações; (3) as propriedades indicadas anteriormente têm que prever o modo de reação do modelo; e (4) o modelo deve ser construído de tal modo que seu funcionamento possa explicar todos os fatos observados (Silva, 2014).

Na observação de redes de organizações sob a perspectiva estruturalista, Silva (2014) destaca que com a incorporação das práticas organizacionais, seguindo uma lógica de mudança contínua e adequação dos agentes às pressões de mercado, tem-se uma noção do seu impacto e contribuição das organizações para a estrutura em si. A partir do estruturalismo (com uma vertente institucional) pode-se discutir relacionamentos organizacionais dentro da ciência de gestão.

Giglio e Bertóli (2014), por sua vez, buscaram discutir o conceito dominante na produção acadêmica brasileira de “estados de redes”, que se baseia no historicismo e em relações causais, o que, segundo os autores, seria incoerente com os princípios do fenômeno das redes, conceito este predominante sobre o de “estágios de redes”.

As pressões do mercado forçam as organizações a trabalharem em conjunto, formando redes de relacionamento. Nasce, assim, as parcerias, as *joint-ventures*, as redes, os arranjos produtivos locais e outras manifestações e nomes de trabalho conjunto. Para acompanhar esses fatos, os pesquisadores, em geral, utilizam a perspectiva do tempo, da história, da sequência e criam prognósticos sobre sequências futuras, o que denominam de “estágios de redes” (Giglio; Bertóli, 2014).

Partindo do paradigma da sociedade em rede, os autores apresentam vantagens do conceito de “estados de redes” ao invés de

“estágios de redes”, visto que é cada vez mais difícil estabelecer relações causais nos fenômenos sociais, nas redes aí incluídas, em razão da aleatoriedade, imprevisibilidade e concomitância das múltiplas relações entre os atores. Portanto, embora seja possível isolar os fatores que levam à formação das redes de relacionamentos, não é possível isolá-los para análise em razão de sua característica indissociabilidade (Giglio; Bertóli, 2014).

Por fim, Klein *et al.* (2014) apresentam uma análise dos fatores que levam uma organização a deixar de compor uma rede interorganizacional, destacando o aspecto da satisfação de organizações na rede, decorrente, evidentemente, do ganho de desempenho que compor uma rede organizacional proporciona.

A satisfação ou insatisfação da organização componente de uma rede, então, desdobra-se em quatorze fatores distribuídos em três dimensões maiores, conforme quadro abaixo, retirado e adaptado do estudo de Klein *et al.* (2014):

Quadro 1 - Dimensões e fatores

DIMENSÕES	FATORES
Antecedentes para colaboração	Seleção de Parceiros
	Relações Anteriores
	Laços Sociais Anteriores
Processos colaborativos	Imediatismo por resultados
	Gestão Participativa
	Troca de Recursos
	Confiança e Comprometimento
	Autonomia Organizacional
	Individualismo versus Coletivismo
	Simetria de Informação

Continua...

DIMENSÕES	FATORES
Resultados Percebidos da Colaboração	Aprendizagem Interorganizacional
	Alcance dos Objetivos
	Geração de Legitimidade
	Geração de Valor e Inovação

Fonte: Adaptado dos dados da pesquisa de Klein *et al.* (2014).

Estabelecidos os fatores, Klein *et al.* (2014) investigaram a influência deles sobre a satisfação de organizações que deixaram de compor redes e concluíram que a insatisfação de 44,4% dos empresários que saíram das redes e que foram objetos de sua pesquisa pode ser explicada pelos seguintes fatores: alcance dos objetivos, aprendizagem interorganizacional e gestão participativa, sendo que destes, o fator de alcance dos objetivos é o que exerce maior influência.

Isso indica que, na percepção dos empresários investigados, a rede não conseguiu gerar benefícios e o alcance de metas e objetivos que proporcionassem maiores ganhos do que custos e investimentos para os empresários, o que impactou diretamente no nível de satisfação. Este problema pode estar associado a aspectos fundamentais que devem ser observados desde a formação da rede, como a seleção dos parceiros, a definição de metas e o alinhamento dos objetivos. (Klein *et al.*, 2014, p. 78).

Tratam-se de dados interessantes, que indicam aspectos que devem ser considerados desde o momento da formação de redes de relacionamentos organizacionais e que influenciam a participação dos atores enquanto ela estiver em funcionamento.

Assim como as que foram aqui mencionadas, muitos outros estudos sobre redes de organizações são divulgados por meio dos EnEO da ANPAD e por outros veículos, o que demonstra a preocupação e o interesse dos estudiosos a respeito do tema.

Considerações finais

As pesquisas a respeito de redes de relacionamentos organizacionais têm se proliferado na medida em que as organizações cada vez mais têm se organizado em redes interinstitucionais com intenção de obter vantagens competitivas e garantir maior eficiência ou sua própria sobrevivência na realização de suas atividades.

Vários estudos têm sido publicados a respeito do tema, mas todos eles, como evidenciado neste trabalho, são coincidentes em reconhecer que a composição de redes de relacionamento traz benefícios às organizações, que podem compartilhar conhecimentos e aprendizados entre si e cooperar umas com as outras, num ambiente de confiança recíproca que lhes confere vantagens competitivas.

Contudo, alguns estudos destacam as dificuldades e problemas decorrentes da formação de redes de relacionamentos organizacionais, propondo soluções e alternativas para a superação de tais barreiras, de modo que os evidentes benefícios das atuações em rede continuem a justificar sua formação.

A presente análise teórica expõe algumas linhas de pesquisa presentes em tais estudos, destacando tendências e possibilitando vislumbrar perspectivas futuras para as redes de relacionamentos organizacionais.

Referências

ADAMI, Vivian Sebben; VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. Confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais* [...]. Gramado: ANPAD, 2014.

AMARAL, Diego Gama. Aprendizagem em projetos de parcerias entre empresas e organizações do terceiro setor: uma análise sob a perspectiva da

aprendizagem social. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JÚNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 459-477, mai./jun., 2010.

CASTRO, Marcos de; BULGACOV, Sérgio; HOFFMAN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 25-46, jan./fev., 2011.

CRUZ, June Alisson Westarb; QUANDT, Carlos Olavo; KATO, Heitor Takashi; MARTINS, Tomas Sparano. Cooperação e motivação em redes organizacionais: Análise de configuração estrutural de redes sociais em série histórica. *REDES*, v. 25, n. 2, p. 186-221, jul./dec. 2014.

FARIA, Alexandre. Repensando Redes Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 84-102, jan./fev. 2011.

FREIRE, Ayalla Cândido. Entre comunidades de pesquisa em 'redes' e a cluster policy: caminhando para uma agenda de pesquisa integradora. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

GOBBI, Beatriz Christo; CUNHA, Elcemir Paço; BRITO, Mozar José; SENGER, Igor. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. *Cadernos EBAPE*, São Paulo, v. 3, n. 1, mar. 2005.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo; BERTÓLI, Nilson Cesar. As vantagens teóricas e metodológicas do conceito de estado de redes, em comparação com o conceito de estágios de redes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

JACOMETTI, Márcio; GONÇALVES, Sandro Aparecido; CASTRO, Marcos de. Institutional work e conhecimento em redes interorganizacionais: uma

proposta teórica para investigar APLs. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

KLEIN, Leander Luiz; VIEIRA, Kelmara Mendes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; VIZZOTO, Andrieli Diniz. Aspectos que influenciam as empresas a saírem de redes interorganizacionais: uma análise multifatorial. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

LAIMER, Claudionor Guedes. Determinantes da formação de relações interorganizacionais em parques científicos e tecnológicos: evidências teóricas e empíricas. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, jul./ago., 2011.

OLIVEIRA, Edi Carlos; REINERT, Maurício; VERDU, Fabiane. A influência da rede de relacionamentos sociais na formação, evolução e atuação da Cooperativa Artisans Brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

SILVA, Minelle Enéas da. A estrutura social nos relacionamentos interorganizacionais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez., 2008.

Capítulo 05

Os sentidos do trabalho para trabalhadores e organizações: um levantamento bibliométrico em estudos do EnEO

Márcia Helena da Silva

Simone Hilário da Silva Brasileiro

Keila Aparecida Marques

Fernanda Machado Ferreira

André Vasconcelos da Silva

Serigne Ababacar Cissé Ba

O trabalho é visto não só como fonte de subsistência para o ser humano, à medida que lhe permite os meios financeiros necessários à satisfação de suas demandas materiais, mas também como forma de socialização, integrando o indivíduo à sociedade.

Embora o assunto seja amplamente discutido ao longo do tempo e considerado esgotado por alguns autores, Silva e Mafra (2014) defendem que o tema continua relevante pela centralidade que ocupa na vida do indivíduo em sociedade, centralidade esta que define a importância do trabalho para o indivíduo e que mede a relação do trabalho com outros momentos importantes de sua vida (Tolfo; Piccinini, 2007).

Discutir as implicações do trabalho em sociedade e dentro das organizações é importante para a compreensão dos sentidos que o trabalho adquire para os indivíduos, bem como para entender as diversas dimensões que o trabalho pode alcançar ao ser executado. Borges e Yamamoto (2004) classificam essas dimensões em concreta, gerencial, socioeconômica, ideológica e simbólica e assumem que a interdependência entre elas se estabelece e evolui historicamente.

Neste sentido, surge a problemática que a pesquisa propõe responder: Como os estudiosos brasileiros estão abordando a temática trabalho e os sentidos que esse assume para trabalhadores e organizações?

Diante do exposto, o presente trabalho objetiva responder esta questão através da análise bibliométrica de artigos publicados no Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO) entre os anos de 2004 a 2014 que tenham como temática principal “Trabalho, Organização e Sociedade”, usando como descritor a palavra trabalho.

Referencial teórico

O trabalho na história

As conceituações de trabalho foram concebidas e modificadas ao longo da evolução histórica das nações. O desenvolvimento das sociedades e conseqüentemente das formas de poder determinaram ao longo do tempo a maneira de se analisar o trabalho e entender seu papel dentro das sociedades.

A origem da palavra trabalho vem do vocábulo latino *tripaliu*, denominação dada a um instrumento de tortura formado por três paus e que servia para torturar escravos e pobres que não podiam, pela sua condição de sem posses, pagar impostos. Desse modo, originalmente, “trabalhar” significa ser torturado no *tripaliu* e confere ao trabalho a ideia de castigo e punição.

Por muito tempo, o trabalho foi visto como motivo de dor e sofrimento e nessa perspectiva foi considerado como indigno e destinado a ser realizado por aqueles que não tinham posses, como escravos e camponeses. A filosofia clássica reduzia o trabalho às atividades braçais ou manuais e o considerava degradante, inferior e desgastante, não devendo ser executado por aqueles aptos a desenvolverem atividades intelectuais (Borges; Yamamoto, 2004).

Tal situação manteve-se mesmo durante o Império Romano, que, apesar das contribuições ao campo do Direito, garantiu a manutenção do sistema escravista, pois as guerras e conquistas empreendidas agravaram as diferenças entre as classes e as crises econômicas empobreceram ainda mais as classes populares, garantindo, assim, abundância de mão de obra escrava e conseqüentemente a sustentabilidade do pensamento clássico (Borges; Yamamoto, 2004).

Essa ideologia era difundida inclusive pelas religiões que pregavam ser o trabalho castigo de Deus, inicialmente como forma de punição pelo pecado original e, no desenvolvimento do pensamento cristão, como forma de salvação nos planos celestiais (Silva; Mafra, 2014). Só no fim da Idade Média, através das colocações de São Tomaz de Aquino, é que o trabalho é concebido como ato moral e digno, passando a se apresentar como algo positivo e merecedor de respeito (Antunes, 2004).

De outra forma, a ideia de trabalho como atividade transformadora da natureza com o objetivo de suprir as necessidades dos seres humanos, tanto materiais quanto emocionais, veio contrapor a ideia de dor e sofrimento e modificar a visão de punição. Nesse contexto, o trabalho realiza-se na interação entre os homens e entre estes e a natureza, e a forma de execução e de se pensar o trabalho vai variar dependendo da dimensão a que está inserido (Borges; Yamamoto, 2004).

Silva e Mafra (2014), ao discorrerem sobre o assunto, expõem que a partir dessa ideia, filósofos e sociólogos passaram a conceber ideias mais positivas em relação ao trabalho e destacam como exemplos as contribuições de Karl Marx, com a obra “*O Capital*”, Max Weber com a obra “*A Ética Protestante e o Espírito Capitalista*”, e Friedrich Hegel, com a sua “*Filosofia do Direito*”.

Segundo Tolfo e Piccinini (2007), na perspectiva marxista o trabalho pode ser compreendido, genericamente, como uma capacidade de transformar a natureza visando atender às necessidades dos seres humanos. Dias (2009), ao discutir a relação do homem com o meio, observa que o trabalho pode ter como objetivo a saciedade das necessidades humanas, tanto do ponto de vista da sobrevivência como do prazer em exercer uma atividade que seja reconhecida.

Silva e Mafra (2014) corroboram esta ideia ao descreverem que na compreensão de Marx o trabalho é elemento integrador da vida social em virtude da sua centralidade na vida das pessoas e, portanto, representa a própria autoconstrução do ser humano, pois além de permitir a sobrevivência, acaba por dignificar e humanizar as pessoas.

Diante de tais colocações, muitas pesquisas vêm sendo realizadas com o intuito de entender os sentidos do trabalho para trabalhadores e organizações, a exemplo dos estudos de Silva e Mafra (2014), Noronha e Barbosa (2014), Benevides, Almeida e Silva (2014), Monte e Bispo (2014), que buscaram conhecer os desafios, a centralidade, a percepção e o sentido dado ao trabalho em determinadas atividades.

Trabalho e organização

O mundo do trabalho é constituído pelos elementos que envolvem e dão sentido à atividade humana de trabalho, ele é estabelecido pelo meio no qual está inserido, pelas associações das normas e determinações que o regulamentam, pelos resultados da atividade, os métodos e as tecnologias, que são facilitadores para que cresça e fortaleça as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação nesse processo (Figaro, 2008).

O trabalho torna-se um dos fatores que constrói a identidade e distingue o indivíduo. A vida do homem é centrada no trabalho, que o insere na sociedade e delimita seu contexto dentro dessa sociedade (Lopes *et al.*, 2008). Reforçando essa ideia, Lima *et al.* (2013) argumenta que os indivíduos expressam suas ações e revelam suas subjetividades por meio da inserção nas organizações e pelo exercício de seu trabalho. Nesse sentido, as organizações buscam controlar essas relações entre os indivíduos.

A organização é caracterizada por ser uma instituição cartorial, legal, regulamentada por estatuto, seus objetivos são bem definidos,

respeita a hierarquia pela qual é dirigida e determinada, tem representação política do Estado ou por delegação, os aspectos que a envolvem cria uma identidade, estabelece a finalidade, as atribuições, sua representação social é política (Figaro, 2008).

Segundo Sant'Anna e Kilimnik (2008), as organizações devem ser norteadas e direcionadas para os seus clientes para fazer frente às exigências atuais e ao ambiente cada vez mais complexo. Com isso, quem executa suas atividades necessita ter vasto conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade para a tomada de decisão, necessitando de adaptações dos modelos tradicionais de empresa, como estrutura, gestão de negócio e trabalho.

Além disso, as transformações na concepção de trabalho acarretaram grandes mudanças nos modos de vida e trabalho, demandando do trabalhador ampliação de suas capacidades técnicas e intelectuais para corresponder às novas exigências de um mercado de trabalho mais volátil e competitivo em que estão inseridas as organizações (Tonon *et al.*, 2010).

Nesse sentido, a pesquisa sobre “trabalho” como temática principal apresenta questões acerca das relações de trabalho, o significado e o sentido do trabalho para os indivíduos, os conflitos sobre a relação trabalho e família, a qualidade de vida no trabalho, conflitos no ambiente de trabalho, entre outros.

Metodologia

Neste trabalho, utilizou-se o método da bibliometria, que é classificado como a técnica quantitativa e estatística para medir os índices de produção e a disseminação de conhecimento científico (Araújo, 2006). Ainda, conforme Bufrem e Prates (2005), a bibliometria é uma estratégia de pesquisa que procura um perfil dos registros do conhecimento, servindo-se de um método quantificável.

Araújo (2006) considera também que o método bibliométrico possibilita o mapeamento de estudos em bases de dados que contêm uma grande quantidade de publicações e dispõem de ferramentas que facilitam o uso de expressões lógicas para a seleção dos artigos.

Como base de dados foram utilizados os artigos publicados nos Encontros de Estudos Organizacionais da ANPAD ocorridos entre os anos de 2004 a 2014, na área temática “Trabalho, Organização e Sociedade”. A escolha pelo EnEO se deve pelo fato de ser um evento com relevantes publicações na área específica de Estudos Organizacionais. Como o encontro ocorre bianualmente, priorizou-se os eventos ocorridos nos últimos dez anos, totalizando cinco eventos, pois em 2012 o evento não ocorreu.

O foco principal da análise é a produção científica publicada sobre os sentidos do trabalho para os trabalhadores e nas organizações. A partir disso, foram selecionados 46 artigos tendo como descritor a palavra “trabalho” localizada no título dos mesmos. A seleção está em acordo com a Lei de Zipf, que busca palavras inseridas nos textos pesquisados e a frequência do seu uso, sendo que o número de vezes que a palavra aparece indica o assunto do texto.

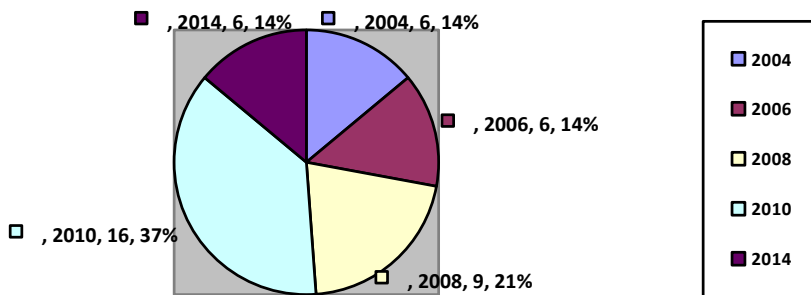
Além do foco principal, este trabalho buscou analisar as publicações conforme produção por autores, por ano, por método adotado e por quantidade de referências nacionais e internacionais, conforme proposta de classificação de Montero e León (2007).

Análise dos resultados

Analisando os artigos publicados, observou-se uma média de 8,6 artigos publicados por encontro, sendo que, de acordo com o Gráfico 1, 2010 foi o ano com maior número de publicações, com um total de dezesseis artigos publicados, o que corresponde a 37% do total, seguido do ano de 2008, com nove publicações, 21% do total.

Já os anos de 2004, 2006 e 2014 tiveram seis publicações cada um, correspondendo a 14% do total. É possível notar que nos últimos encontros (2008 e 2010) houve um crescimento significativo na produção de artigos que têm tratado sobre a temática trabalho, o que comprova a importância e a necessidade de discuti-lo, uma vez que as organizações são compostas por pessoas que influenciam e modificam o ambiente constantemente.

Gráfico 1 - Produção por ano



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Em relação ao número de autores, constatou-se um total de 93 autores nos 43 artigos analisados, tendo uma média de 2,16 autores por artigos. Dos 93 autores que publicaram no EnEO, 3 participaram da publicação de três artigos e 6 autores participaram da confecção de 2 artigos. Os demais 86 autores publicaram durante os dez anos apenas uma única vez, o que reforça a ideia de Silva e Mafra (2014) a respeito da relevância do tema, pois demonstra o interesse de novos pesquisadores no assunto, abordando particularidades do mundo do trabalho que lhes são peculiares.

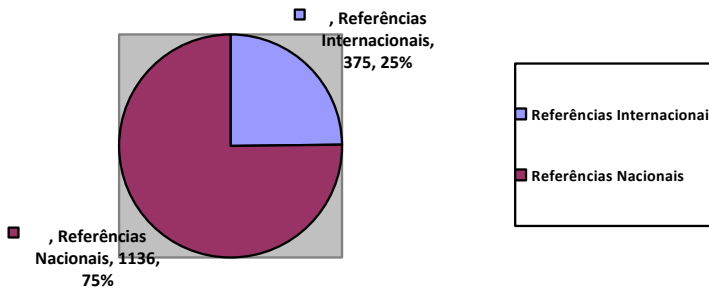
Quadro 1 - Publicação por autores

Quantidade	Publicação EnEO entre 2004-2014
Três autores	Três artigos
Seis autores	Dois artigos
Oitenta e seis autores	Um artigo
Total=93	Total= 43

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quanto às referências bibliográficas utilizadas nos artigos, foi encontrado um total de 1.511, do qual 1.136 são de autores nacionais e apenas 375 de autores internacionais. De acordo com Gráfico 2, nota-se que a base teórica utilizada com grande frequência foi a nacional, com um total de 75%.

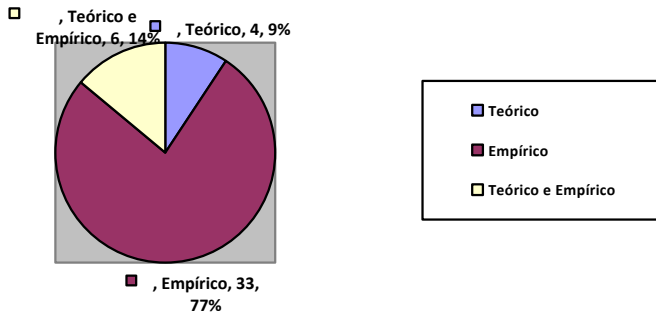
Gráfico 2 - Classificação das Referências Bibliográficas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Outro ponto relevante a ser considerado no presente estudo refere-se ao processo metodológico utilizado pelos autores. De acordo com o Gráfico 3, foram encontrados tanto o método teórico quanto o empírico, sendo que 9% dos artigos publicados utilizaram o método teórico, 77% utilizaram o método empírico e os outros 14% utilizaram os dois métodos no mesmo trabalho.

Gráfico 3 - Classificação metodológica

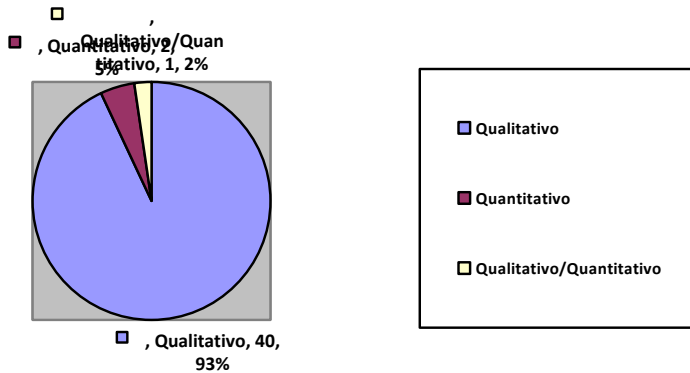


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Verifica-se no Gráfico 4, abaixo, uma diferença notável quanto à classificação metodológica. A maioria dos autores procuraram apresentar o sentido e/ou o significado de trabalho utilizando a prática como forma de abordar e justificar esses elementos do trabalho, baseando-se na opinião e experiência dos indivíduos, o que confirma a perspectiva de Benevides, Almeida e Silva (2014) no que se refere à escolha metodológica, em que o discurso coletivo através das ideias e opiniões traz a posição individual dos trabalhadores, abordando vários aspectos além dos teóricos.

De acordo com Montero e León (2007), o método empírico pode ser classificado em quantitativo e qualitativo. Tomando como base essa classificação e o número considerável de trabalhos publicados que utilizaram o método empírico, é possível observar, de acordo com a Gráfico 4, que 5% utilizaram o método quantitativo, 2% os dois métodos, enquanto 93% fizeram uso do método qualitativo.

Gráfico 4 - Classificação dos artigos empíricos

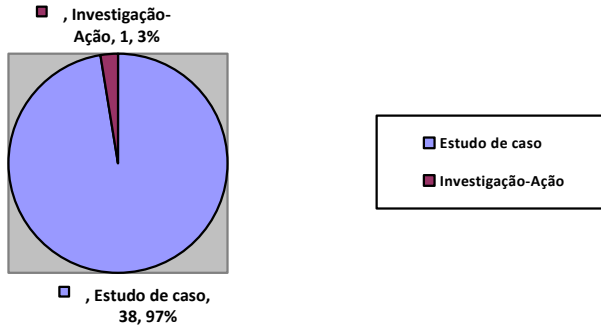


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Para Montero e León (2007), a análise qualitativa permite apreciar pontos imprescindíveis como as contradições sobre o objeto de estudo, os elementos possíveis de conflitos e até mesmo as transformações ocorridas no respectivo objeto, proporcionando uma reflexão acerca de novas tendências. Nesse sentido, a predominância do método qualitativo nos artigos encontrados confirma a busca dos autores por peculiaridades sobre os sentidos do trabalho para os trabalhadores e para as organizações, como experiências e interações, aspectos estes que não podem ser traduzidos em números.

Com base em Montero e León (2007), o método empírico qualitativo, que foi o predominante nos artigos em estudo, pode ser dividido em etnografia, estudos de caso e investigação-ação.

Gráfico 5 - Classificação dos artigos empíricos qualitativos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Diante do Gráfico 5, nota-se que o estudo de caso prevaleceu entre 97% dos autores, em contraposição à investigação-ação, com apenas 3%. Para a realização do estudo de caso, foi unânime em todos os trabalhos o método de entrevista para a realização e apuração das informações. Monte e Bispo (2014) afirmam que a entrevista é relevante enquanto método qualitativo porque traz a subjetividade do entrevistado, proporcionando uma visão da realidade vivida por cada indivíduo.

Um outro ponto a ser analisado nos trabalhos refere-se aos objetivos traçados pelos autores. Apesar de cada um deles abordar o tema em assuntos diferentes, foi possível verificar uma constante busca pela percepção do sentido e significado do trabalho, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações como tema principal.

É possível comprovar essa predominância nos artigos estudados diante, por exemplo, de abordagens como a de Noronha e Barbosa (2014), que elaboram uma reflexão sobre o trabalho para a nova classe emergente brasileira e concluem que não surge uma nova classe social mas sim uma nova classe trabalhadora.

O estudo de Lopes *et al.* (2014) objetivou compreender os significados culturais atribuídos às experiências de trabalho a partir das

histórias orais de um casal *dekassegui* (descendentes de japoneses). A pesquisa foi realizada com um casal de brasileiros descendentes de japoneses que residiram certo tempo no Japão e voltaram a residir no Brasil, visando compreender os significados culturais atribuídos às experiências de trabalho. Concluiu-se a partir da pesquisa que as relações de trabalho são inseridas culturalmente na sociedade, conforme os significados conferidos pelas experiências de trabalho são influenciados pela cultura. Observa-se com esses estudos a tendência em associar a relações de trabalho com a análise dos traços culturais.

Já a pesquisa de Monte e Bispo (2014) propôs abordar o sentido do trabalho para indivíduos que estão próximos de se aposentar. Conclui-se que o sentido do trabalho perpassa pelo caráter moral e moral disciplinar, o que é coerente com a trajetória de vida dos indivíduos pesquisados que começaram o labor na infância ou na adolescência para suprir as obrigações das famílias e desempenhar um papel social responsável. Nesse contexto, a aposentaria, apesar de dar sentido de libertação, traz consigo a percepção de inutilidade decorrente da falta de trabalho na forma de emprego.

Na pesquisa de Lopes *et al.* (2008), o objetivo foi compreender como os garis são representados socialmente, tomando como parâmetro o trabalho que realizam. Para tanto, os autores utilizaram o estudo de caso com trabalhadores da SLU – Superintendência de Limpeza Urbana da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, visto que o trabalho dos profissionais da limpeza pública compreende um grupo de trabalhadores marginalizados pela sociedade, com a presença marcante de preconceito, más condições de trabalho, desemprego, terceirização, podendo afetar os trabalhadores em sua saúde moral, física e mental.

Por sua vez, Ferraz, Biasotto e Tonon (2008) tiveram como objetivo refletir acerca da construção da identidade dos membros do

Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD), analisando a trajetória de vida das mulheres integrantes. Como método usado para a coleta de dados foram colhidos depoimentos a fim de compreender a trajetória de vida das mulheres e analisar o discurso. Os autores concluíram que o trabalho é o mediador das relações entre homem, a natureza e a sociedade, levando-o a uma transformação de bicho-homem a ser-humano.

A pesquisa de Dourado *et al.* (2008) propôs investigar qual o sentido que indivíduos atuantes em organizações fora do enclave do mercado, mais especificamente em organizações de cultura popular africana, atribuem ao trabalho. Os autores concluíram que pode existir sentido para o trabalho de forma distinta do modelo empresarial, sendo o trabalho visto como uma atividade autodeterminada, fora da relação dinheiro-mercadoria, e os aspectos como espiritualidade, resistência, cidadania podem esclarecer o seu sentido por provocar satisfação na comunidade que está inserido, além de realização pessoal.

Outro aspecto bastante abordado nas pesquisas sobre o tema trabalho são os conflitos da relação trabalho e família, principalmente no que se refere à mulher no contexto empresarial. A pesquisa de Zampier e Takahashi (2010) objetivou analisar como as docentes participantes de Programas de Pós-graduação em Administração *stricto sensu* (mestrado e doutorado), com perfil intraempreendedor, de Curitiba-PR, lidam com os conflitos oriundos da relação trabalho-família no desenvolvimento das competências empreendedoras. Os resultados indicaram que a dedicação ao trabalho gera conflitos na relação trabalho-família e dentre as dimensões elencadas estão a falta de tempo, incompatibilidade de horários, tensão no trabalho e stress.

Outros autores que abordaram a relação trabalho-família foram Brito e Silva (2010). Através de uma pesquisa com cinco casais empreendedores eles concluíram a existência de fatores mediadores dos

conflitos, como identidade social, tempo, confiança, compatibilidade, identificação e diálogo, e que compartilhar a vivência nessas duas esferas distintas exige uma constante procura pelo equilíbrio.

Na pesquisa de Silva, Rebelo e Rossetto (2010) o objetivo foi buscar os motivos e os impactos dos conflitos existentes na relação trabalho-família, especificamente de mulheres gerentes de uma instituição financeira. Concluíram a evidência do conflito na vida das mulheres gerentes, destacando o tempo, o comportamento e a tensão como fontes do desconforto vivenciado. O tempo interfere mais nas relações em família do que nas relações profissionais, já o comportamento e a tensão comprometem as relações familiares e também profissionais, prejudicando o desempenho e a qualidade de vida.

Outro ponto pesquisado refere-se à qualidade de vida no trabalho. Em sua pesquisa, Gomes, Soares e Rausch (2010) propuseram avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho a partir da percepção dos servidores estatutários que exercem atividades administrativas na Prefeitura Municipal da Cidade de Gaspar. Na primeira etapa os servidores responderam sobre qualidade de vida no trabalho, enquanto a segunda etapa baseou-se nos fatores higiênicos e motivacionais da Teoria de Frederick Herzberg. Como resultado da pesquisa, percebeu-se que os servidores em questão têm satisfação e acreditam ter boa qualidade de vida no trabalho, porém observou-se pontos de insatisfação no que se refere a benefícios e salários, pontos fortes associados à limpeza, criatividade e conhecimento das metas e objetivos.

O trabalho sendo visto como elemento integrador da vida social gera conflitos devido à heterogeneidade dos indivíduos. Nesse sentido, pesquisas foram desenvolvidas para tratar questões relativas a assédio moral, diversidade de gênero e humilhações no ambiente de trabalho. A pesquisa desenvolvida por Oliveira (2006) objetivou fazer uma breve análise do fenômeno assédio moral no contexto do trabalho da Polícia

Militar de Minas Gerais. Comprovou-se com o estudo que o assédio moral ocorre na instituição e que as organizações lidam de formas diferenciadas com os conflitos, o que pode ocorrer por causa da diversidade cultural manifestada na política de pessoal adotada por ela.

Siqueira *et al.* (2008) analisaram as formas de violência moral no trabalho envolvendo homossexuais masculinos no Distrito Federal. Os resultados apontam que há necessidade de as empresas admitirem e trabalharem na prevenção e eliminação da discriminação e formas de violência moral dentro das organizações. Já Siqueira e Prelorentzou (2008) pesquisaram o fenômeno da violência moral no ambiente de trabalho envolvendo pessoas com deficiência no Distrito Federal. Como resultados da pesquisa, ficou em evidência que para as pessoas com deficiência a discriminação e a falta de apoio social são alguns dos principais obstáculos para a inclusão efetiva no mercado de trabalho.

Observa-se que o estudo sobre trabalho, em linhas gerais, busca estreitar as relações entre sujeito, trabalho e organização, bem como, de acordo com Moretto *et al.* (2006), desenvolver estudos que articulem os diferentes olhares sobre o mundo do trabalho. Outro ponto levantado por Antonello (2006) é o de identificar e analisar as possíveis articulações entre as práticas organizacionais e os processos de aprendizagem formais e informais.

Conclusão

Diante do exposto e de acordo com os estudos feitos no EnEO entre 2004 e 2014, confirma-se a importância do objeto de estudo do presente trabalho, bem como o significado e a percepção dos autores na retratação das diferentes visões existentes sobre o trabalho e suas particularidades.

A partir dos objetivos apresentados por alguns autores, o presente trabalho encontrou resultados como o interesse em se estudar a

dimensão do trabalho para os indivíduos como forma de explorar outras possibilidades e de dar um novo sentido ao trabalho, além do difundido pelos estudos que se baseiam na atual concepção.

Outro aspecto bastante abordado nas pesquisas sobre o tema trabalho são os conflitos da relação trabalho e família, principalmente no que se refere à inserção da mulher no contexto empresarial, sendo que a dedicação ao trabalho pode gerar conflitos na relação trabalho-família, e dentre as dimensões elencadas estão a falta de tempo, incompatibilidade de horários, tensão no trabalho e stress.

Em alguns dos resultados encontrados, como em Silva e Mafra (2014), verifica-se a necessidade de discussões acadêmicas mais constantes sobre o tema trabalho, como, por exemplo, na área docente, a fim de se compreender melhor suas particularidades.

De uma forma geral, conclui-se que cada artigo publicado remete a um tema diferente, porém todos estão ligados às peculiaridades do sentido e significado do trabalho para os indivíduos. Nota-se uma necessidade de estudos constantes sobre tais aspectos, uma vez que tanto o trabalho como as organizações sofrem mudanças constantes, exigindo novas concepções e mudanças de paradigmas para se ajustarem.

Referências

ANTONELLO, C. S. Significado do trabalho e espaço organizacional: elementos facilitadores de aprendizagem nas organizações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

ANTUNES, R. *Dialética do trabalho: Escritos de Marx e Engels*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução história e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BENEVIDES, T. M.; ALMEIDA, D. R.; SILVA, J. M. Os Significados do trabalho para os permissionários do Centro Comercial de Camaçari (CCC): uma primeira análise. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. (2004). O mundo do trabalho. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRITO, Q. S.; SILVA, A. B. Fatores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

BUFREM, L. S.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. *Ciência e informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 9-25, 2005.

DIAS, R. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DOURADO, D. C. P.; HOLANDA, L. A.; SILVA, M. M. M.; BISPO, D. Há outra possibilidade? O sentido do trabalho fora do contexto empresarial: questões preliminares. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

FERRAZ, D. L. S., BIASOTTO, L. D.; TONON, L. A centralidade do trabalho no processo de construção da identidade: um estudo com membros do movimento dos trabalhadores desempregados. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

FIGARO, R. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. *Organicom*, ano 5, n. 9, 2 sem. 2008.

GOMES, E. C. O.; SOARES, M.; RAUSCH, R. B. (2010). Qualidade de vida no trabalho na administração pública municipal. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

LIMA, M. P.; TAVARES, N. V.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. *Revista de Administração da Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 2, abr. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v14n2/ao3v14n2.pdf>. Acesso em: 30 maio 2015.

LOPES, A. A. D.; LIMA, T. A. P.; SILVA, A. G. C.; HELAL, D. H. “Eu me sinto um brasileiro no Japão e um japonês no Brasil”: as relações de trabalho de um casal Dekassegui. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

LOPES, F. T.; MACIEL, A. A. D.; DIAS, D. S. D.; MURTA, I. B. D. O significado do trabalho para garis: um estudo sobre representações sociais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

MONTE, S. M.; BISPO, D. A. O sentido do trabalho para os indivíduos que estão na iminência de se aposentarem. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

MONTERO, I.; LEÓN, O. G. A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, v. 7, n. 3, p. 847-862, 2007.

MORETTO, C. F. *et al.* Trabalho, trabalhadores, organizações e sociedade: diferentes olhares. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

NORONHA, N. S.; BARBOSA, D. M. S. Renda, consumo e centralidade do trabalho na “nova classe média” brasileira. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

OLIVEIRA, F. M. Subjugação no ambiente de trabalho: uma análise sobre o fenômeno do assédio moral em uma organização militar. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

SANT’ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. Estudos organizacionais, relações sujeito-trabalho-organizações e discursos do contemporâneo: o que teria

a dizer a psicanálise em sua extensão? *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; ROSSETTO, C. R. Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

SILVA, I. C.; MAFRA, F. L. N. Trabalho docente, trabalho decente ou trabalho doente? reflexões sobre o trabalho de professores universitários na contemporaneidade. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

SIQUEIRA, M. V. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B.; ANDRADE, A. J. A. Homofobia: violência moral e constrangimentos no ambiente de trabalho. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

SIQUEIRA, M. V. S.; PRELORENTZOU, J. T. O. S. Violência moral e pessoas com deficiência: constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, ed. esp. 1, p. 38-46, 2007.

TONON, L.; GRISCI, C. L. I.; MARQUES, J. R.; CAMILLIS, P. K. Trabalho, arte e a vivência de dilemas contemporâneos. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Intraempreendedorismo feminino, competências empreendedoras e conflito trabalho-família: um estudo de caso com professoras de programas de mestrado e doutorado em administração de Curitiba-PR. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

Capítulo 06

Estudos organizacionais e políticas públicas

Ana Maria Resende

Canuele Adamiane James Pacheco

Izabela Letícia Almeida Morais

Mariana Rezende de Barros

Paulo Henrique Santana de Oliveira

André Carlos Silva

Paulo Alexandre de Castro

A sociedade se depara cotidianamente com um problema antigo que necessita de ações imediatas para ser solucionado ou de se repensá-las quando não fazem surtir o efeito desejado. Ciente de seus direitos, cada vez mais a sociedade tem exigido da administração pública justificativas para o crescente aumento dos gastos públicos e o retorno dos investimentos feitos com o dinheiro recolhido dos impostos.

As ações do governo que se realizam através das políticas públicas são diretrizes e princípios regulamentados por regras e procedimentos para as relações entre poder público, sociedade e Estado. Essas políticas traduzem, no seu processo de elaboração e implantação e, sobretudo, em seus resultados, formas de exercício do poder político envolvendo a distribuição e redistribuição de poder, o papel do conflito social nos processos de decisão, a repartição de custos e benefícios sociais, e tratam de recursos públicos diretamente ou através de renúncia fiscal (isenções) ou de regular relações que envolvem interesses públicos.

As organizações públicas desempenham um papel social que vai muito além de sua função técnica de provedoras de bens e serviços. São responsáveis por moldar a sociedade, a entidade política e a ecologia, constroem e influenciam deliberadamente seus próprios ambientes.

A avaliação dos resultados alcançados é uma ferramenta necessária para subsidiar as decisões de qualquer organização e fazer os ajustes e modificações necessárias para o sucesso das ações. Mas nem sempre é fácil avaliar até que ponto os impactos ou resultados são consequências diretas de causas tais como os serviços oferecidos pela administração pública.

Observa-se que os estudos de organizações públicas têm muito a ganhar ao manter proximidade com as análises de políticas para verificar o que as autoridades governamentais fazem e os assuntos públicos abordados. Trazer de volta a formulação de políticas e as

entidades políticas permite à pesquisa acadêmica lidar com conteúdo em vez de se restringir aos processos. Como tornar diferentes lógicas de ação compatíveis de forma a produzir um determinado tipo de bem e serviço é talvez o desafio acadêmico mais fundamental com que nos defrontamos desde há muito tempo.

O objetivo deste estudo é analisar a complexidade organizacional em suas diversas dimensões, tendo em vista o enfoque de “políticas públicas”. Dessa forma, a discussão será embasada em uma pesquisa pautada nos escritos publicados no Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO) a partir da base de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) de 2010 a 2014.

Revisão da literatura

Contextualização das mudanças ocorridas na Administração Pública

Desde os anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações públicas. No fim do século XIX, nos Estados Unidos, e durante a década de 1930, no Brasil, reformas administrativas se espalharam pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública. A mesma transição foi verificada em outros contextos e em outros períodos.

O modelo burocrático weberiano tornou-se o alvo das mais ásperas críticas e foi considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e descolamento das necessidades dos cidadãos. Nas últimas três décadas, esse modelo foi desafiado

por novos modelos organizacionais e de relacionamento, e essa transição recente tem sido considerada uma nova onda global de reformas da administração pública (Kettl, 2005). Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usam com o intuito de melhorar as funções e os processos nas organizações públicas em todas as esferas de governo.

Atualmente, o movimento da governança pública passou a ser utilizado para mudar o modo como as organizações públicas se administram e se relacionam. Segundo Secchi (2009), este movimento, que se traduz em um modelo relacional, oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo, ou seja, a interpretação de governança pública é a derivada das ciências políticas e da administração pública, como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas (Kettl, 2005)

Diálogos profícuos ocorreram entre análises de políticas e reflexões organizacionais a partir do estudo de políticas constitutivas, como estudos intergovernamentais e descentralização de assuntos territoriais (Thoenig, 2006). O acompanhamento de políticas é uma via rica de análise das organizações, pois no mundo real continua-se a enfrentar temas e demandas que requerem a intervenção de algum tipo de ação pública cujos mecanismos de mercado ou iniciativas filantrópicas seriam incapazes de suprir. Entidades políticas desenham e políticas governamentais legitimam um conjunto de normas e ações coletivas sobre mudanças sociais as quais se espera que os empreendimentos públicos se ajustem

Analisar políticas públicas ao mesmo tempo como processos e como conteúdo é uma maneira produtiva de acessar ou de penetrar analiticamente na pesquisa sobre organizações públicas e,

consequentemente, dos estudos organizacionais, concretizando, assim, a relevância desta pesquisa.

Políticas públicas

As políticas públicas visam responder a demandas principalmente dos setores marginalizados da sociedade considerados vulneráveis. A área de políticas públicas foi fundada pelos autores L. Lasswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton. Lasswell (1936), que introduziram o conceito de *policynanalysis* sob um viés racionalista que entende a escolha dos agentes públicos como as mais racionais e científicas possíveis para atingir objetivos políticos.

Na visão de Teixeira (2015), as políticas públicas estão divididas da seguinte maneira:

I. Quanto à natureza ou grau da intervenção as políticas públicas estão divididas em estrutural, quando buscam interferir em relações estruturais como renda, emprego, propriedade, e conjuntural ou emergencial, quando objetivam amainar uma situação temporária, imediata;

II. Quanto à abrangência dos possíveis benefícios:

- a. universais - para todos os cidadãos;
- b. segmentais - para um segmento da população caracterizado por um fator determinado (idade, condição física, gênero etc.);
- c. fragmentadas - destinadas a grupos sociais dentro de cada segmento.

III. Quanto aos impactos que podem causar aos beneficiários, ou ao seu papel nas relações sociais:

- a. distributivas - visam distribuir benefícios individuais; costumam ser instrumentalizadas pelo clientelismo;

- b. redistributivas - visam redistribuir recursos entre os grupos sociais, buscando certa equidade, retiram recursos de um grupo para beneficiar outros, o que provoca conflitos;
- c. regulatória - visam definir regras e procedimentos que regulem comportamento dos atores para atender interesses gerais da sociedade; não visariam benefícios imediatos para qualquer grupo.

As políticas públicas normalmente estão constituídas por instrumentos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, encadeados de forma integrada e lógica, da seguinte forma: planos, programas, ações e atividades. Os planos estabelecem diretrizes, prioridades e objetivos gerais a serem alcançados em períodos relativamente longos. Os programas estabelecem, por sua vez, objetivos gerais e específicos focados em determinado tema, público, conjunto institucional ou área geográfica. As ações visam ao alcance de determinado objetivo estabelecido pelo programa, e a atividade, por sua vez, visa dar concretude à ação.

Método

O presente artigo está estruturado em cinco etapas, contada essa introdução. A segunda etapa apresenta uma revisão de literatura contextualizando as mudanças ocorridas na administração pública, a definição e caracterização das políticas públicas, abordando a administração pública e as políticas públicas. Posteriormente, apresenta-se a descrição dos métodos usados, a análise dos resultados, discussão dos resultados e, por fim, a conclusão.

Este estudo baseou-se em achados de artigos de periódicos publicados na base de dados da ANPAD nos anos de 2010, 2012 e 2014, totalizando 34 artigos. Essa base fora escolhida por estar dentro do

rol de temas que trata o programa de pós-graduação do mestrado profissional em Gestão Organizacional. A busca pelos artigos foi guiada por algumas palavras-chave que são relevantes e encontradas nos principais achados da temática. A palavra-chave utilizada foi “políticas públicas”.

Para o embasamento do tema foram utilizados alguns artigos de outras bases de dados que descrevem o termo políticas públicas, que é objeto de estudo deste trabalho, pois, dessa forma, será possível analisar, pontuar e inferir aspectos econômicos, culturais, políticos sobre as ações tomadas pelo governo e iniciativa privada em prol da cidadania.

A pesquisa é de abordagem qualitativa e seu objetivo é descritivo-exploratório, pois busca descrever, neste caso, os fenômenos associados ao termo e objeto de estudo “políticas públicas”.

Alguns artigos tiveram que ser excluídos pelo motivo de apenas tangenciarem o assunto tema deste estudo. O critério de exclusão principal foi a identificação dos artigos que mencionam “políticas públicas” de forma subjetiva e que não é o tema específico abordado. Após este passo – revisão e estratificação da ideia principal de cada artigo – o número alcançado de artigos foi de 34.

Os artigos coletados foram organizados em nove categorias, a saber: desenvolvimento; educação; cultura; empreendedorismo; administração; ciência, tecnologia e inovação; estudos organizacionais; segurança pública; sustentabilidade; trabalho; e turismo. Os métodos empregados na pesquisa dos artigos foram a presença das palavras-chave em todo conteúdo dos mesmos. Selecionados os trabalhos, cada um foi analisado na íntegra e várias informações foram tabuladas em um *software* de planilha eletrônica. Após tabular os dados, foi feita a construção da seção resultados, constituída da essência e breve comentário sobre cada artigo analisado, além de

demonstrações em gráficos. Por fim, após a análise dos resultados tem-se as duas últimas seções do trabalho: discussão e conclusão. A primeira consiste em interpretar os resultados de forma a inferir apontamentos e relações entre a temática e os resultados encontrados. Na seção conclusão apresentam-se breves posicionamentos acerca da discussão e o fechamento geral do tema abordado, correlacionando-o com as teorias organizacionais.

Resultados

Resultados Qualitativos

Políticas Públicas tratam do interesse do governo juntamente com a iniciativa privada a fim de direcionar esforços em programas, ações e atividades que visam assegurar determinado direito de cidadania para segmentos sociais, culturais, econômicos e outros. Dessa forma, em um estudo voltado para a cultura e a construção de identidades culturais, Sá (2010) afirma que o Estado, através de políticas públicas de investimento, infra-estrutura e liberação de crédito, pode influenciar as organizações econômicas locais e direcionar apoio técnico e estrutura de governança em regiões turísticas.

Câmara (2010), em seu trabalho intitulado “Grupo de pesquisa em organizações e políticas públicas de C&T”, procurou contribuir criticamente com a produção de conhecimentos que articulem políticas públicas com a dimensão organizacional da ação. Segundo o autor, o estudo de políticas públicas aborda, prioritariamente, os desdobramentos setoriais relacionados à Ciência e Tecnologia e seus modelos de financiamentos à produção científica.

No trabalho de Vicente (2010), que abordou a temática de “Mudança Organizacional e Processo de Institucionalização”, a questão principal é a continuidade das políticas públicas e a consolidação das mudanças na gestão pública. Para o autor, a preocupação provém

de gestores públicos e beneficiários de políticas públicas e da transformação de políticas de governo em políticas de Estado.

Em uma discussão da relação entre cocriação de valor apoiada pela Tecnologia da Informação e relacionamento interorganizacionais, Rech e Maçada (2010) argumentam que as políticas públicas são iniciativas que fomentam associações, as quais podem ser alternativas para viabilizar o desenvolvimento econômico e social.

Em um aprofundamento sobre o trabalho de Ignacy Sachs, Kruel (2010) cita políticas públicas como um dos temas mais importantes para sua atuação e pondera seus conceitos, o planejamento e o papel do Estado em relação ao desenvolvimento. Neste sentido, a autora defende que na elaboração de políticas públicas, é necessário tomar as condições de vida como ponto de partida dos esforços em prol do desenvolvimento, para que possam trazer soluções às demandas da sociedade.

No estudo realizado por Camilo, Marcon e Mello (2010), o termo políticas públicas está relacionado com as características que tornam o Estado atrativo para empresas e a atribuição de direitos de propriedade. Nesse sentido, o autor, partindo do pressuposto de que o governo tem recursos atrativos, demonstra que “a firma desenvolve estratégia política com fins de obter e preservar influências sobre as políticas públicas”.

O estudo realizado por Chaves Pimentel e Duarte Pimentel (2010) intitulado “Gestão social: perspectivas, princípios e (de)limitações” associa a temática de políticas pública ao conceito de gestão social, direcionada à questões de carência social ou gestão de organizações do terceiro setor, identificando-a como uma possibilidade de gestão democrática.

O trabalho realizado por Tenório *et al.* (2010) procurou abordar a promoção do desenvolvimento local através da interação entre o

poder público, a sociedade civil e o mercado, analisando um modelo analítico da participação deliberativa em arranjos institucionais. Os autores tratam a participação cidadã no que tange ao envolvimento da sociedade na produção de políticas públicas.

Em seu trabalho, Guimarães e Carvalho (2010) fizeram um breve resgate histórico das políticas para a cultura. Segundo os autores, as políticas públicas relacionadas nesse estudo se limitavam a sofisticar e divulgar as leis de incentivo e desconsideravam qualquer tipo de ação no campo da cultura. Assim, na narrativa histórica enfocaram-se as lutas entre os agentes, as mudanças na valorização dos capitais, nas regras do jogo e nas posições dos agentes.

O artigo “Novos caminhos da administração pública brasileira”, de Klering e Porsse (2010), realiza um levantamento das características centrais da administração pública brasileira do século retrasado até 1994, utilizando o termo “políticas públicas” em programas de iniciativa do governo federal, tendo como objetivo a inclusão produtiva das populações pobres dos territórios, a ampliação da participação popular e o planejamento e a integração de políticas públicas.

Na análise realizada por Pimentel, Teixeira e Araújo (2010) o termo políticas públicas foi vinculado ao conceito de gestão social, em que a prática está mais associada à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo.

Com o objetivo de criticar o conceito de sustentabilidade apresentado nas áreas de administração e organizações, Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012) apresentaram as políticas públicas como forma de comparação de organizações, mostrando que uma organização é uma política pública.

Ao levantar os desafios à implantação de um modelo de gestão do conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Runte e Oliveira (2012) mostraram que os objetivos da gestão do conhecimento em uma democracia podem ser expressos pela intenção de proporcionar serviços eficazes e funcionais na implementação das políticas públicas definidas para o setor. Os autores ressaltam que as políticas públicas tratam de questões relevantes para a efetiva democracia.

O estudo realizado por Bispo *et al.* (2012) procurou analisar como se deu o processo de formação das comissões de cultura. Os autores apresentaram que políticas públicas de cultura não costumam apresentar resultados imediatos, mas a longo prazo mostra à sociedade seus resultados econômicos e sociais, concluindo que “é possível inferir um discurso pautado em uma ideologia participacionista na construção de políticas públicas, diferente do discurso hegemônico dos governos anteriores caracterizados por uma ideologia impositiva das decisões do Estado sobre a sociedade”.

Souza e Cândido (2012) observaram que os modelos de governança para Arranjos Produtivos Locais (APL) perpassam pelas relações de poder existentes entre os atores que compõem os referidos arranjos e que passaram a ser objeto de políticas públicas.

Teixeira (2012), em seu estudo sobre as contribuições científicas de universidade pública, aponta que a colaboração entre docentes para a realização de pesquisas é um processo gradativo, principalmente pela influência de políticas públicas.

Para Lacerda e Soares (2012), as políticas de segurança vêm ganhando destaque em um momento em que o aumento dos índices de violência torna-se preocupante no Brasil. Assim, o estudo realizado por eles teve o objetivo de desvelar as estruturas de dominação a que estão submetidas as populações moradoras de espaços organizacionais precários a partir do uso teleológico da política de UPPs.

O trabalho de Santos, Lima e Guimarães (2012) mostra a importância das políticas públicas na criação de programas nacionais para ajudar as escolas no programa alimentar. Os autores salientam a importância do controle popular sobre a execução das políticas públicas no que se refere aos direitos de saúde e educação, com participação da sociedade civil e objetivo de fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

Lima e Martins (2012), ao abordarem temáticas que tratavam desde a reforma do Estado e governança, transposição de tecnologias, inovação, confiança, reciclagem até a construção de Brasília, no que tange à gestão pública brasileira, demonstraram que o desenvolvimento e implementação de políticas públicas, não podem ser consideradas como fenômenos descontextualizados de processos históricos de média e longa duração.

Em uma análise sobre sustentabilidade e práticas organizacionais, Schreiber *et al.* (2012) demonstraram a importância do apoio de políticas públicas que busquem incentivar o desenvolvimento tecnológico nas empresas e organizações para alcançarem um bom faturamento e capacitarem bons colaboradores.

Dessa forma, Lima (2014) investiga a qualificação profissional de trabalhadores com deficiência e faz um comparativo com a educação profissional e educação especial. Assim, em sua análise de resultados, interpreta-se que as instituições que ofertam a educação profissional adaptam as grades curriculares para atender alunos que buscam qualificação profissional. Já no Sistema S, prepara-se o aluno para as ocupações do mercado de trabalho com base na qualificação técnica.

Na análise conduzida por Marquesan e Figueiredo (2014), a discussão gira em torno do setor artesanal no Brasil, que desde a década de 90 visava transformar o artesão em empreendedor. O raciocínio transcrito neste achado indica que o empreendedorismo pode vir a

ser reconhecido pelo poder público, bem como pela iniciativa privada, no intuito de alavancar este segmento de mercado. Os autores asseveram que esta política de incentivo ao empresariado no setor em questão “tanto banaliza quanto reproduz a ideia de desenvolvimento como sinônimo de ampliação da capacidade de consumo”.

Capelari, Afonso e Gonçalves (2014, p. 37) delineiam sua discussão pautando-se pelo

conceito de reducionismo sociológico de Guerreiro Ramos em suas duas vertentes – método histórico e atitude parentética –, [que] teve o objetivo de colaborar no delineamento/construção do campo da administração pública no Brasil.

De forma geral discutem os modelos de políticas públicas e como estes podem servir para a colaboração da construção do campo de estudos organizacionais com enfoque em administração pública.

A fim de analisar o viés do empreendedorismo, Ésther (2014) cita pensamentos de outros autores, conduzindo ao pensamento de que é necessário a formulação de políticas públicas inerentes às condições de uma dada economia. A pesquisa corrobora indicando que, pela fala de empreendedores, por vezes podem existir fatores restritivos no que tange às “políticas governamentais”, à “falta de apoio financeiro” e à “educação e capacitação” para o setor (empreendedores).

O trabalho de Ottoboni, Mineiro e Pasin (2014) estuda o segmento de Ciência, Tecnologia e Inovação, especificamente o processo de industrialização brasileiro, sob os aspectos das políticas públicas de CT&I, que, embora tenham avançado, ainda não conseguiram articular os diferentes atores e promover o desenvolvimento tecnológico. Os autores salientam a importância das políticas públicas, embora não só estas sejam a base para a resolução dos problemas de desenvolvimento tecnológico, pois o Estado é conivente com a recorrente prática do clientelismo.

Além disso, esses autores concluem seu raciocínio enfatizando que “as políticas industriais só são incorporadas à agenda econômica quando a burguesia industrial se aproxima da burocracia política governamental e tal associação muitas vezes se mostra ineficaz na produção de resultados para a nação como um todo” (Ottoboni; Mineiro; Pasin, 2014, p. 66) e que,

a preocupação com a estabilidade econômica, introduzida na agenda político-econômica no final da década de 70 se estendendo até a atualidade, faz com que o desenvolvimento fique sempre em segundo plano. (Ottoboni; Mineiro; Pasin, 2014, p. 92).

O estudo realizado por Moraes, Silva e Cavalcante (2014), que investiga trabalhos voluntários, fomenta a necessidade de criação de políticas públicas que cooperem com a prática de voluntariado e ações de cunho assistencialista. Sob o ponto de vista dos autores percebe-se que o termo políticas públicas instigam o governo por meio de ações de auxílio e “sintetizam que o voluntariado contribui para o desenvolvimento de políticas públicas, transformação da sociedade e para a cidadania” (Moraes; Silva; Cavalcante, 2014, p. 112).

No trabalho de Correa *et al.* (2014) é analisado o papel do *sense-making* nos processos de mudança das organizações e sua relação com as políticas públicas. Os autores salientam que um dos fatores causadores de tais mudanças é a implementação de políticas públicas, as quais são institucionalizadas pela criação de uma legislação própria.

À luz da temática “inclusão social”, os autores Rezende e Freitas (2014) analisam o fenômeno de pessoas com deficiência sob a perspectiva do direito que estes têm de trabalhar. Políticas Públicas, conforme a legislação vigente (Lei n. 8.213 de 1991), garantem às pessoas que se enquadram nesta categoria o direito de trabalhar, porém, as autores identificaram entraves que impedem condições justas e favoráveis a

todos estes cidadãos. São sutilmente citadas políticas públicas internacionais em nível comparativo entre outros países e o Brasil.

No estudo conduzido no campo educacional pelos autores Silva *et al.* (2014), é discutido o papel das Instituições de Ensino Superior na transformação das classes sociais distantes dos centros do Brasil, tendo em vista as políticas públicas educacionais. Assim, dada a expansão das universidades de ensino superior privadas, iniciada na década de 90, “políticas públicas de educação superior são criadas e implantadas, tais como programas de bolsas, financiamento estudantil e cotas” (Silva *et al.*, 2014, p. 22). Os autores consideram que “o ensino superior é a forma de ingressar no mercado de trabalho e promover a mudança social” (p. 30), dando, assim, mais força e legitimidade às políticas públicas que darão condições às classes de estudantes menos favorecidas.

Em uma análise cultural, Rosa e Alves (2014) analisam o processo de racialização no Brasil com enfoque em políticas sociais. A pesquisa auxilia na compreensão de como o ativismo transnacional pode influenciar o governo e a concepção de políticas públicas. Os autores visualizaram um *frame* (quadro) global em relação às discussões étnicas, mais especificamente ao racismo, em desfavor de pessoas negras, e “ao ser apropriado, este *frame* influencia a construção de políticas sociais muito parecidas com as que foram desenvolvidas no contexto estadunidense” (Rosa; Alves, 2014, p. 13). Nesse sentido, concluem que “por meio do movimento negro, as políticas sociais se formam como resposta aos conteúdos difundidos” (p. 88), ou seja, ao tencionar o governo frente a movimentos civis há uma resposta na forma de políticas públicas.

Numa perspectiva de análise sobre desenvolvimento sustentável, Silva, Pereira e Costa (2014) destacam a reorganização da economia através da “transformação produtiva com equidade, por meio

de políticas públicas”. Salta aos olhos a mudança do *status quo* de «desenvolvimento» para “desenvolvimento sustentável” quando é visualizada a ideia de que o modelo economicista, reducionista e unidimensional fora substituído pelo modelo capaz de promover a coexistência entre fatores econômicos, sociais e ambientais. Isto, pois, são indícios de políticas públicas refletindo seus objetivos finais de influenciar a vida dos cidadãos. Convém ressaltar a ideia de «política de apoio a iniciativas de coletividades regionais e locais que clamam por uma pluralidade de atores sociais» (Silva; Pereira; Costa, 2014, p. 17).

No texto de Brulon e Peci (2014) é evidenciada a ação do governo estadual frente ao contexto de (des)organização do espaço social de “favelas” na cidade do Rio de Janeiro. Ao longo do texto são descritos alguns momentos em que foram cogitadas e implementadas, ou não, políticas de remoção do problema. Na década de 80 as políticas públicas dão o enfoque de integração das favelas ao restante da cidade. Já no contexto atual, as mesmas políticas são descritas como política de pacificação, cujo objetivo é a instalação de Unidades de Polícia Pacificadoras, a fim de mitigar o tráfico.

Com enfoque na temática de Arranjos Produtivos Locais (APL), os autores Jacometti, Gonçalves e Castro (2014) analisam a institucionalização deste modelo em aglomerações de empresas. Este estudo foi pautado tendo em vista algumas condições econômicas do ambiente técnico e dentre estas condições estão as “políticas públicas desenvolvimentistas”. Os autores afirmam que “políticas públicas do tipo desenvolvimentista focam no desenvolvimento local e setorial de modo a contribuir efetivamente para a sustentabilidade das empresas, aumento de suas vantagens competitivas e do crescimento socioeconômico de uma região” (Jacometti; Gonçalves; Castro, 2014, p. 34).

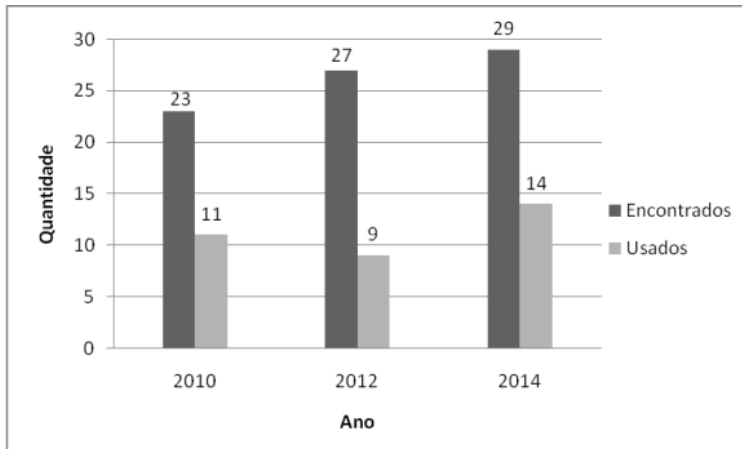
O estudo realizado por Freire (2014) aborda especificamente políticas públicas sob a ótica de redes. A autora afirma o surgimento da “possibilidade de compreender a implementação de políticas públicas como resultado da participação de atores públicos, bem como da influência de diferentes atores não públicos, e suas relações na solução de problemas sociais” (Freire, 2014, p. 77). Portanto, o estudo evidencia uma análise de parte do campo de estudos organizacionais com enfoque em políticas públicas e conclui que, em relação à atividade política dos atores e impactos sobre o desenvolvimento local, são necessárias mais pesquisas, “as quais podem ampliar a compreensão da governança em redes, das redes de políticas, e da efetividade de políticas para *clusters*” (Freire, 2014, p. 27).

Resultados Quantitativos

Esta subseção apresenta os resultados quantitativos referentes à pesquisa realizada, considerando as relações entre a temática políticas públicas no campo de estudos organizacionais.

No Gráfico 1 é apresentada a quantidade de artigos encontrados no banco de dados quando realizada a busca pelas palavras-chave usadas neste estudo, bem como a quantidade daqueles que foram utilizados após a realização do fichamento de cada um deles.

Gráfico 1 - Quantidade de Publicações por ano

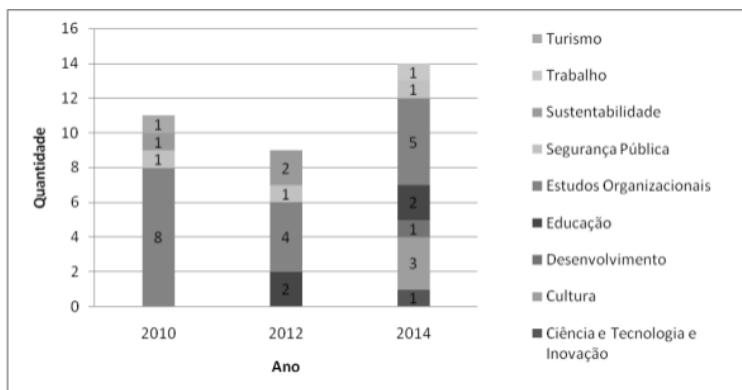


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Pode-se constatar que menos da metade dos trabalhos encontrados foram efetivamente relevantes para a abordagem da temática.

As categorias levantadas durante este estudo são apresentadas no Gráfico 2, onde os artigos foram distribuídos por ano. Ao todo foram apresentadas nove categorias.

Gráfico 2 - Quantidade de Publicações por categoria

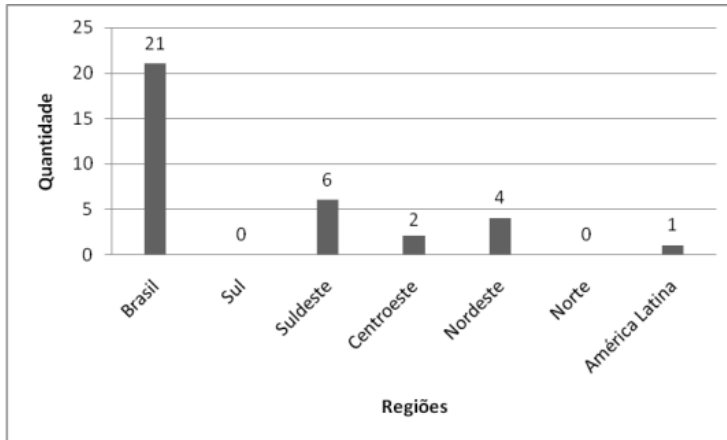


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Pode-se verificar que no ano de 2014 houve uma maior diversificação de categorias entre os artigos utilizados.

O Gráfico 3 apresenta a distribuição dos artigos por região.

Gráfico 3 - Quantidade de Publicações por região

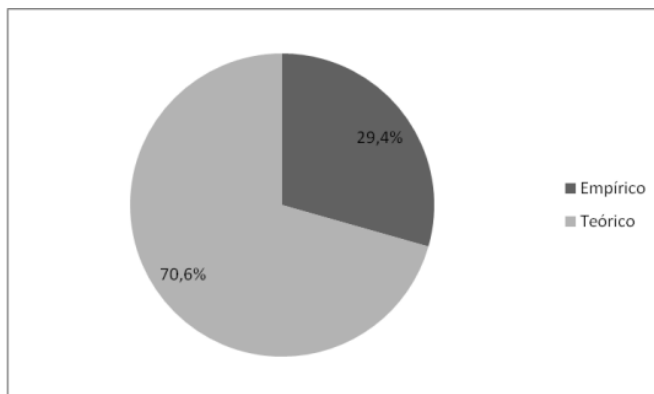


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Nota-se que a maioria dos artigos abrangem a esfera nacional, seguido das regiões Sudeste e Nordeste. No entanto, não foram encontrados artigos que abordassem especificamente políticas públicas aplicadas às regiões Sul e Norte.

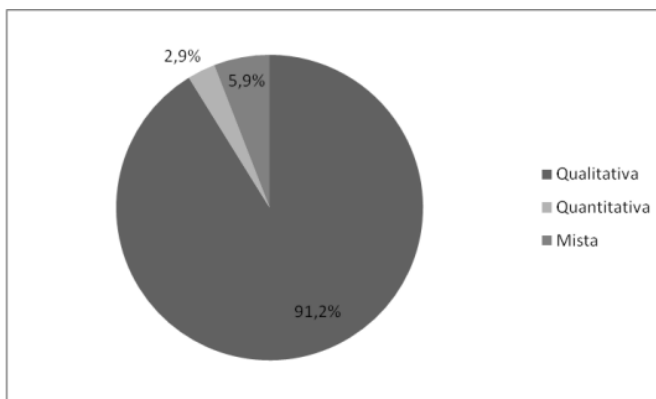
É importante ressaltar que, dentre os artigos pesquisados, um trata sobre o tema políticas públicas englobando toda a América Latina.

Gráfico 4 - Publicações por tipo de pesquisa



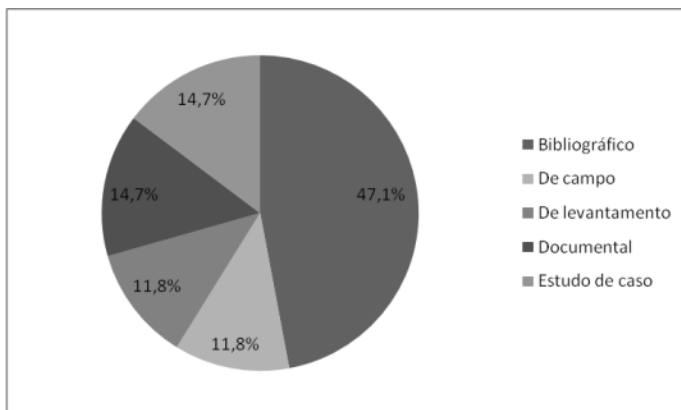
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Gráfico 5 - Publicações por tipo de abordagem



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Gráfico 6 - Publicações por tipo de procedimento



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Discussão

Esta seção compreende reflexões sobre políticas públicas e a relação dos resultados desta pesquisa na base de dados que compõe o campo dos estudos organizacionais, conforme detalhado em seções anteriores.

Sobre a categoria “Educação”, os autores abordaram o tema políticas públicas no contexto de qualificação profissional; distanciamento de algumas classes sociais dos grandes centros do Brasil; violência simbólica sofrida por docentes do sexo feminino; violência contra mulheres; necessidade de políticas públicas para a área científica; e políticas públicas e programas nacionais de alimentação nas escolas. Serão explicados detalhadamente os achados desta categoria e a relação de todos com a temática.

Explicando detalhadamente, trata-se de qualificação de profissionais e a relação entre ensino profissional e alunos especiais. O outro artigo aborda as IES e sua importância para o ensino de classes sociais distantes dos grandes centros do país, destacando políticas públicas

implantadas ainda na década de 90 que abarcavam programas de bolsas, cotas, financiamento estudantil e outras. Outro resultado vinculado à categoria em questão trata da violência simbólica que docentes do sexo feminino sofrem nas instituições de ensino, comunidade e no lar. Este escrito assegura, entre outras características, o fortalecimento das políticas públicas que assegurem direitos iguais às mulheres. Em relação aos achados de violência contra mulheres, o artigo contempla educação em direitos humanos através de ações de extensão voltadas para a comunidade. No que tange à categoria “Estudos Organizacionais”, os achados mostram estudo sobre políticas públicas no contexto de pesquisas científico-tecnológicas. Nas redes de organizações, de forma geral, os autores têm focado na defesa da atuação de atores públicos e não públicos junto à implementação de políticas públicas para solucionar problemas sociais. Salientam também que o ambiente externo (políticas públicas) provoca mudanças no meio, o que vai de encontro com um dos itens estudados na teoria da contingência estrutural. Outro fator impactante analisado na categoria em questão é o fato de que há “falta de políticas governamentais”, “falta de apoio financeiro” e de “educação e capacitação” para o setor do empreendedorismo.

Percebeu-se a contribuição científica na discussão de alguns autores, nos modelos de políticas públicas e suas aplicações, causas e efeitos. Outros temas abordados foram Estado e governança, transposição de tecnologias, inovação, confiança e reciclagem.

Alguns trabalhos deram enfoque a questões de âmbito nacional, correlacionando-as com a gestão do conhecimento e o assunto discutido neste trabalho. No entanto, na base de dados selecionada e nas publicações encontradas, pouco tem-se discutido sobre políticas públicas voltadas para a grande área da saúde. Algumas questões, ainda sobre a categoria estudos organizacionais, abordaram o

conceito de nova administração pública. Sabe-se que este termo é relativamente recente no campo de estudos organizacionais e que vem com a proposta de reformular a máquina pública. Assim sendo, este termo, em particular, está totalmente dentro do interesse da discussão sobre políticas públicas. São discutidos conceitos de democracia tendo em vista questões de carência social ou gestão de carência de organizações do terceiro setor. Por fim, foram identificados trabalhos que discutiram a participação cidadã no que tange ao envolvimento da sociedade na produção de políticas públicas, assunto de muita importância em relação aos direitos constitucionais de todos os cidadãos brasileiros.

Conclusão

A sociedade pode ser entendida, analisada, explorada em todas suas dimensões e diversidade como uma organização única, tendo em vista que é formada a partir de organizações menores de todos os segmentos ou categorias. Assim, é relevante analisar as organizações relacionando suas peculiaridades conforme as teorias de ecologia organizacional, contingência estrutural, institucionalização, internacionalização e globalização, a fim de entender o mecanismo de funcionamento do todo. Neste contexto, foi discutido o viés de “políticas públicas” e a relação deste termo com as peripécias estudadas pelos teóricos que discutem o assunto no campo epistêmico dos Estudos Organizacionais.

Conforme detalhado em seções anteriores, todos os artigos encontrados na pesquisa com a palavra-chave “políticas públicas” passaram por um crivo criterioso e somente os que se enquadraram na temática foram incorporados a este estudo. Portanto, frente à análise dos achados, pode-se concluir que em todas as categorias foi identificado que há a necessidade de mais políticas públicas para

as categorias ou assuntos específicos que não as têm, assim como é preciso o melhoramento das políticas públicas já existentes a fim de atender melhor às organizações, cada uma em sua respectiva categoria, e de forma mais abrangente garantir o direito à cidadania a todos.

Com enfoque especial e sugestão para futuras pesquisas, na categoria Educação foi possível identificar a predominância dos termos “violência simbólica às mulheres”, “qualificação profissional” e “dificuldade de acesso à educação”. Os autores dos trabalhos desta categoria citaram políticas públicas de bolsas, cotas, direitos humanos e outros, porém ressaltaram a necessidade de melhoria ou criação de mais políticas públicas que gerenciem e garantam os direitos dos cidadãos envolvidos.

No que tange às teorias organizacionais e ao que é discutido nesta perspectiva, à luz da temática políticas públicas, percebe-se sutilmente alguns resultados relacionados a mudanças contingenciais, à diversidade de organizações, à falta de um arcabouço teórico no regimento dessas organizações, à necessidade de um maior comprometimento do Estado para com estas organizações, à influência do meio nas organizações, à influência das organizações ao meio e, de forma geral, dificuldades enfrentadas em virtude da falta de entendimento ou execução das políticas públicas existentes. Neste contexto, foram identificadas diversas fragilidades em função da não existência de políticas públicas em alguns segmentos organizacionais e/ou incoerência em seu cumprimento frente ao conteúdo analisado. Evidentemente, é um campo complexo com uma diversidade de variáveis socioeconômicas, educacionais, culturais, financeiras e de interesse público.

Referências

BISPO, Danielle Araújo; SANTOS, Elisabeth Cavalcante; AMORIM, Mariana Fernandes Cunha Loureiro; DOURADO, Débora Coutinho Paschoal. Gestão compartilhada? As lutas por poder no Fórum Setorial de Cultura de Pernambuco. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

BRULON, Vanessa; PECCI, Alketa. (Des)organizando o espaço social: o campo burocrático do Estado e a favela líquida. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

CÂMARA, Leonor Moreira. Grupo de pesquisa em organizações e políticas públicas de C&T. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis/SC. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

CAMILO, Sílvio Parodi Oliveira; MARCON, Rosile; MELLO, Rodrigo Bandeira de. Conexões políticas das firmas sob as perspectivas da governança e da dependência de recursos. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis/SC. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

CAPELARI, Mauro Guilherme Maidana; AFONSO, Yedda Beatriz Gomes de A. D. da C. S. Singer; GONÇALVES, Andréa de Oliveira. Alberto Guerreiro Ramos: contribuições do reducionismo sociológico para a construção do campo científico da administração pública no Brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

CHAVES PIMENTEL, Mariana Pereira; DUARTE PIMENTEL, Thiago. Gestão social: perspectivas, princípios e (de)limitações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis/SC. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

CORREA, Marcos Vinícius Pereira; RESE, Natália; SANDER, Josué Alexandre; FERREIRA, Jane Mendes. O papel do sensemaking nos processos de mudança nas organizações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS*

ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

ÉSTHER, Angelo Brigato. Empreendedorismo: contexto, concepções e reflexões. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado/RS. Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

FREIRE, Ayalla Cândido. Entre comunidades de pesquisa em 'redes' e a ClusterPolicy: caminhando para uma agenda de pesquisa integradora. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado/RS. Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro; CARVALHO, Cristina Amélia Pereira, de. Estratégias discursivas e intenções (des)veladas dos programas e políticas de cultura dos governos Lula. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis/SC. Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

JACOMETTI, Márcio; GONÇALVES, Sandro Aparecido; CASTRO, Marcos de. InstitutionalWork e conhecimento em redes interorganizacionais: uma proposta teórica para investigar APLs. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado/RS. Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

KETTL, Donald F. *The global public management revolution*. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

KLERING, Luis, Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares. Novos caminhos da administração pública brasileira. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis/SC. Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

KRUEL, Alexandra Jochims. Ignacy Sachs – uma voz sempre atual na sociedade. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis/SC. Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

LACERDA, Daniel; SOARES, Vanessa Brulon. Política das UPPs e espaços organizacionais precários: uma análise de discurso. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba/PR. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

LIMA, Daniella Munhoz Costa; MARTINS, Paulo Emílio Matos. A presença de Raymundo Faoro e Sergio Buarque de Holanda no pensamento sobre cultura organizacional na esfera pública brasileira. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

LIMA, Michelle Pinto. Qualificação profissional de trabalhadores com deficiência: interfaces entre educação profissional e educação especial. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

MARQUESAN, Fábio Freitas Schilling; FIGUEIREDO, Mariana Dantas. De artesão a empreendedor: a resignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

MORAES, Aline Fábila Guerra de; SILVA, Alice Gerlane Cardoso da; CAVALCANTE, Carlos Eduardo. “Sou feliz por ajudar os outros”: motivação e felicidade no trabalho voluntário. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

OTTOBONI, Célia; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; PASIN, Luiz Eugênio Veneziani. Razões para o comportamento inovador defensivo e o desenvolvimento incremental de tecnologia pelas EBTs (Empresas de Base Tecnológica) brasileiras: uma análise histórica. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

PIMENTEL, Mariana, Pereira Chaves; TEIXEIRA, Juliana Cristina; ARAÚJO, Priscila Gomes de. A gestão social na administração pública Municipal: aproximações e resistências no discurso dos vereadores de um município de Minas Gerais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis/SC. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

RECH, Ionara; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud. Em busca de uma classificação que relacione a co-criação de valor baseada na tecnologia da

informação nos relacionamentos interorganizacionais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis/SC. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

REZENDE, Michelli Godoi; FREITAS, Maria Nivalda Carvalho. Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho: Como os profissionais de recursos humanos lidam com essa realidade? *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

ROSA, Alexandre Reis; ALVES, Mario Aquino. Framing global negro e políticas sociais: o papel do ativismo transnacional nas lutas anti-racistas no brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

RUNTE, Glória Irene Braz Cunha; OLIVEIRA, Fátima Bayma. gestão do conhecimento os desafios da implantação de um modelo integrado: o caso ANS. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

SÁ, Karen Ann C. B. Descommodityzação da cultura e construção de identidades culturais de destinos turísticos: uma reflexão a luz do mecanismo estrutural de imersão social no contexto da pós-modernidade. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2010, Florianópolis/SC. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

SANTOS, Leilane Hora Gama; LIMA, Janerson Charles Pereira; GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro. A atuação do Conselho de Alimentação Escolar num município do interior nordestino: desafios à gestão participativa. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

SCHREIBER, Dusan; BESSI, Vânia Gisele; PUFFAL, Daniel Pedro; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves. Análise compreensiva da inovação em P&D como prática cultural. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

SECCHI, Leonardo Secchi. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SILVA, Lindomar Pinto da; PINHEIRO, Taiz Vieir, Alfaya; DIAS, Luciana Costa Freitas; SILVA, Janayna Souza da. O papel das Instituições de Ensino Superior na transformação das classes sociais de estudantes de cursos de administração em regiões distantes dos centros do Brasil: uma análise à luz dos conceitos de Bourdieu e da Teoria Institucional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

SILVA, Tayso; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. Desenvolvimento e sustentabilidade na América Latina: velha história, novos caminhos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado/RS. *Anais [...]*. Gramado: ANPAD, 2014.

SOUZA, Sandra. Maria. Araújo; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Proposta de critérios para análise de estruturas de governança em redes interorganizacionais: o caso dos arranjos produtivos locais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade. *Cadernos da AATR - BA*, p. 1-11, 2002. Disponível em: <http://www.escoladebicicleta.com.br/politicaspUBLICAS.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2015.

TEIXEIRA, Juliana Cristina. Capitais em jogo na escolha de parceiros de pesquisa em uma universidade pública. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; DIAS, Anderson Felisberto; VILLELA, Lamounier Erthal; MELO, William dos Santos; KRAEMER, Carlos Frederico Bom; LOPES, Jonathan Felix Ribeiro. Da redução sociológica à aplicação de critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos em arranjos institucionais na esfera pública. In: ENCONTRO DE

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis/SC. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

THOENIG, Jean-Claude. Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, 2007.

VICENTE, Victor, Manuel, Barbosa. Mudança organizacional e processo de institucionalização: um estudo de caso do Programa Segurança Comunitária no Distrito Federal. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis/SC. Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

VIZEU, Fabio; MENEGHETTI, Francis Kanashiro; SEIFERT, Rene Eugenio. Por uma crítica ao conceito de sustentabilidade nos estudos organizacionais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba/PR. Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

Capítulo 07

Os princípios da Nova Gestão Pública (NGP): um estudo bibliométrico no Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - EnEO

Elizete Costa Campos

Isadora Maria Melo Crispim

Laila Lidiane da Costa Galvão

Adriana Prado dos Santos Sadoyama

Nícolas Rosalem

José Waldo Martínez Espinosa

Diante do novo contexto de mudanças organizacionais nas organizações públicas, faz -se necessário realizar um estudo a respeito da aplicabilidade dos conceitos da Teoria Institucional na gestão pública a fim de identificar qual teoria dos Estudos Organizacionais contribui para o entendimento das mudanças geradas pela Nova Gestão Pública (NGP) no serviço público.

O estudo em questão visa examinar se os autores que escreveram para o Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO) promovido pela ANPAD entre os anos de 2006 a 2010 buscam demonstrar os princípios da teoria da nova gestão pública dentro dos estudos organizacionais, legitimando-a como parte da teoria organizacional e contribuindo para o avanço da teoria com novas abordagens e perspectivas dentro dos estudos organizacionais.

Assim, este trabalho tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura com o intuito de descrever as inquietações que levaram os autores a escreverem artigos sobre os princípios da NGP para o EnEO e as constatações dos procedimentos metodológicos utilizados em sua construção.

A relevância deste estudo encontra-se no fato de identificar quais os tipos de abordagens estão sendo utilizadas na construção de artigos acerca da teoria da NGP dentro dos estudos organizacionais. Assim, a construção deste artigo justifica-se pela contribuição no avanço da teoria da NGP dentro dos estudos organizacionais por meio da bibliometria, com abordagens qualitativa e quantitativa, distinguindo-se dos demais estudos bibliométricos que normalmente fazem uso da abordagem quantitativa. Por fim, o artigo contribui no meio acadêmico, oferecendo novas abordagens e perspectivas da teoria da NGP dentro dos estudos organizacionais.

A teoria dos estudos organizacionais que será utilizada como embasamento para fundamentação teórica deste estudo será a teoria

institucional, que, conforme Tolber e Zucker (1998), no *Handbook de Estudos Organizacionais*, tem muito a contribuir no avanço da construção científica. Segundo as autoras, as pesquisas focadas em uma perspectiva institucional têm proliferado desde a publicação do clássico artigo de Meyer e Rowan (1977). Trabalhos sob a bandeira da teoria institucional têm investigado vasta gama de fenômenos desde a expansão de políticas de pessoal específicas (Tolber; Zucker, 1983; Baron *et al.*, 1986; Edelman, 1992) à redefinição fundamental da missão organizacional e de suas estruturas (DiMaggio, 1991; Fligstein, 1995) até a formulação de políticas nacionais e internacionais por organizações governamentais (Strang, 1990; Zhou, 1993).

Assim como a teoria institucional, a teoria da Nova Gestão Pública busca esclarecer e explicar as transformações sofridas pelas organizações ao longo do tempo. As heranças patrimonialistas e as disfunções da burocracia permeiam as discussões em torno de um novo modelo de Gestão Pública, voltado para uma atuação do Estado eficiente, eficaz e efetiva frente às crescentes demandas sociais.

Nesse cenário, apresentam-se modelos organizacionais alinhados à perspectiva de melhoria da gestão nas organizações. Alguns artigos publicados no EnEO explicitam estudos teóricos e empíricos norteados pelos princípios da NGP da teoria de Denhardt. A partir desta constatação foi realizada a leitura de todos os artigos publicados nos anos de 2006, 2008 e 2010 e realizado um estudo bibliométrico dos artigos que atendiam a este requisito.

O artigo foi estruturado de forma a oferecer uma introdução, fazer o suporte teórico e discutir os fatores que influenciam na utilização da teoria institucional a fim de legitimar os princípios da Nova Gestão Pública. Apresenta também as novas perspectivas e aplicações obtidas através da análise bibliométrica, os procedimentos metodológicos utilizados, discute os resultados, explicitando

as inquietações que levaram os autores a escrever artigos sobre os princípios da Nova Gestão Pública fundamentados pelos estudos organizacionais, e constata os procedimentos metodológicos mais utilizados na construção dos artigos, embasando-se nestas análises para realizar as conclusões.

Teoria da Administração Pública

A administração pública, a exemplo da Ciência Política, do Direito e da Economia, mesmo que de modo subjacente, sempre fez parte da história e sempre contribuiu para o desenvolvimento, em maior ou menor escala, de todas as sociedades. A administração é a parte mais racional do governo; é o governo sendo proativo; é o lado executivo e operativo mais evidente do governo, e, naturalmente, tão antiga quanto o próprio governo. Em seu contexto específico, exceto de funções do Estado Moderno, a administração pública somente passou a ser objeto de estudo sistemático como ciência de governo a partir de meados do século XIX. Em uma visão temporal de longo prazo de evolução da Administração Pública, na medida em que foram revelados conhecimentos que fundamentaram ações práticas em diferentes instantes, a própria história habitualmente é contada a partir do surgimento, crescimento e declínio de instituições e políticas administrativas desde épocas históricas que antecedem os tempos bíblicos.

A administração pública moderna teve contribuições de um movimento chamado camaralismo. O camaralismo refere-se a um movimento científico em que a doutrina estatal e as ciências administrativas foram conectadas para buscar soluções para os problemas práticos da economia social germânica. No camaralismo estão as origens das modernas tentativas de desenvolver uma ciência da Administração Pública. Como resultado, houve a transformação de

uma gestão típica de grandes propriedades germânicas para uma gestão sustentada por princípios de uma estrutura cívica. Em síntese, em um processo de desenvolvimento histórico de longo prazo, em que a normalidade das relações entre governo e sociedade preponderou, a evolução do pensamento camaralístico partiu da ênfase na economia política; passou pela eminência do Estado do bem-estar, com base na doutrina do direito natural, e se consolidou com o camaralismo filosófico.

Na sua história, a Administração, em diferentes espaços geográficos e sob diferentes regimes, vem comprovadamente acumulando conhecimentos e se firmando. Nesta trajetória, por exemplo, nos anos do absolutismo, a Administração serviu para formar funcionários fiéis ao regime absolutista. Na sequência, com a instituição do Estado de Direito, a ciência da administração se diferenciou substancialmente para responder às demandas dos cidadãos.

Na atualidade, Procopiuck (2013) observa que princípios do camaralismo podem ser percebidos em movimentos de reforma da administração pública pautados: na utilização de uma terminologia semelhante; na ênfase em tecnologias administrativas como meios para estruturar uma gestão eficiente do Estado; na defesa de que concepção e execução de políticas podem e devem ser processos separados; na defesa de questões financeiras, pois na redução de gastos estariam as maiores virtudes administrativas; em opções por meios administrativos que evitem a gestão direta do Estado; na ênfase em elaboração de propostas de cima para baixo na estrutura administrativa do Estado; em poucos espaços para questionamentos sobre aspectos sociais e políticos no escopo da administração pública.

Enfim, nas últimas décadas do século XX materializou-se um novo paradigma na forma de administrar as organizações – aí incluídas empresas privadas, governos e organizações da sociedade

civil (ONGs) –, caracterizado por reformas estruturais e funcionais nos aparelhos gestores. A emergência de novas realidades no cenário das relações Estado-sociedade, provocadas pelo surgimento de novas ideias e práticas de responsabilidade social, pela expansão do terceiro setor, pela reconfiguração da sociedade hierárquica para uma sociedade-rede e pela construção de novos desenhos de programas públicos, agora baseados em múltiplas parcerias e focados na ideia de sustentabilidade, induziu profundas mudanças nas maneiras de pensar e de fazer gestão, seja ela pública ou privada.

Teoria da Nova Gestão Pública

O que é hoje chamado de Nova Gestão Pública (New Public Management) ou, no Brasil, de Administração Pública Gerencial, tem suas raízes em desenvolvimentos práticos da administração pública de todo o mundo, no conjunto de ideias conhecido em geral como reinvenção do governo e na ligação conceitual com a política pública e, em especial, com a perspectiva da *public choice* na teoria da administração pública.

Em termos práticos, a crise fiscal da década de 1970 resultou em vários esforços para se produzir um governo que “funcionasse melhor e custasse menos”. Pode-se considerar que as medidas de austeridade fiscal, os esforços para melhorar a produtividade pública e as experimentações com mecanismos alternativos de prestação de serviços – incluindo terceirização e privatização – estão alicerçados no que alguns chamaram de racionalismo econômico, um esforço que busca encontrar soluções para os problemas governamentais a partir da análise econômica.

Ao mesmo tempo, os administradores públicos interessados em *accountability* e alto desempenho começaram a reestruturar seus órgãos burocráticos, a redefinir suas missões organizacionais, a organizar

fluxos integrados de processos organizacionais e a descentralizar a tomada de decisão. Serviu como pontapé para a reestruturação os modelos de eficácia da agenda de reformas da Nova Zelândia, assim como o sucesso de atividades comparáveis no Canadá, na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos alertaram os governos de todo o mundo de que em toda a parte se buscavam novos padrões e se estabeleceram novos papéis.

Denhardt (2012) apontou dez princípios por intermédio dos quais os “empreendedores públicos” poderiam realizar uma reforma radical do governo, são eles: 1) Governo catalisador – Melhor dirigir do que remar.; 2) Governo próprio da comunidade – Melhor empoderar os atores que servi-los; 3) Governo competitivo – Inculcar competição entre os prestadores de serviço; 4) Governo movido por missão – Transformar organizações movidas por regras; 5) Governo orientado para resultados – Melhor financiar resultados que recursos; 6) Governo voltado para o consumidor – Melhor satisfazer as necessidades do consumidor que as da burocracia; 7) Governo empreendedor – Melhor gerar receitas que despesas; 8) Governo previdente – Melhor prevenir do que remediar; 9) Governo descentralizado – Da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe; 10) Governo orientado para o mercado – Alavancar mudanças via mercado.

Breve histórico da Nova Gestão Pública: surgimento na Inglaterra e influências no Brasil

A Nova Gestão Pública é um movimento cuja origem remonta às mudanças ocorridas na administração pública de alguns países a partir da década de 1970, principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra. De acordo com Matias-Pereira (2009), a adoção da Nova Administração Pública começou no final da década de 1970 no Reino Unido, com a eleição de Margaret Thatcher, e no início dos anos de

1980 pelo governo Ronald Reagan, nos Estados Unidos. A partir daí, ampliou-se pelos demais países anglo-saxônicos, alcançando, em seguida, os países europeus e, a partir de 1990, sendo implantado na América Latina, a começar pelo Chile. Exemplos expressivos de Nova Administração Pública estão na Nova Zelândia, Canadá, Grã-Bretanha e Estados Unidos.

No Brasil, conforme afirma Catalá (2006), a partir de 1995 o modelo da Nova Administração Pública pôde ser evidenciado através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Visando flexibilizar os processos como alternativa para a ineficiência estrutural da administração pública burocrática e inspirado nas reformas que vinham sendo implementadas em outros países, inicia-se o processo da reforma do Estado brasileiro, conhecida como administração pública gerencial.

Para Raquel e Van Bellem (2012), o modelo da Nova Administração Pública, bem como suas variações nos diversos países onde foi implementada, teve a contribuição do movimento “reinventando o governo”. Denominado de “governo empreendedor” ou “inovador”, esse movimento, segundo Osborne e Gaebler (1994) objetivou que as organizações públicas atuassem de forma a utilizar seus recursos com eficiência e efetividade. Para tanto, a Nova Administração Pública caracterizou-se por incorporar práticas derivadas do setor privado nas organizações públicas, com a justificativa da eficiência, transformando os gestores públicos em prestadores de serviços e os cidadãos em clientes.

Teoria institucional em estudos organizacionais

A teoria institucional compreende a possibilidade da mudança enquanto uma alteração de padrões e regras para assegurar conformidades e reduzir riscos e incertezas, isto é, a mudança ocorre para sustentar uma ordem de valores compartilhados. De acordo com Silva e Gonçalves (1999), a teoria institucional é concebida pela convergência de influência de corpos teóricos oriundos da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Ao relacionar esta definição às abordagens institucionais, argumenta-se que as organizações que desejem obter a aceitação dos seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente esta conformidade, pois, caso isso não ocorra, os *stakeholders* não terão informações, ou elas serão sofríveis, para avaliar as organizações. Assim, de acordo com Silva e Gonçalves (1999), as organizações, com o objetivo de que lhes seja conferida legitimidade, engajam-se no gerenciamento de impressões organizacionais, buscando criar e enviar aos seus públicos constituintes mensagens que retratem estruturas e ações, reais ou fictícias, que sejam congruentes com as demandas do ambiente técnico-institucional.

Os autores afirmam que o institucionalismo tem sido muito utilizado para entender o processo de institucionalização e sua aplicação nas organizações, como em programas de qualidade e em outros campos. No esforço para obter, ou simplesmente manter a legitimidade, as organizações tendem a seguir processos isomórficos (Meyer; Rowan, 1991), ou seja, adotar mudanças a partir de linhas de ação

já definidas anteriormente, culturalmente aceitas pela sociedade, mesmo que lhes prejudique a eficiência.

O isomorfismo institucional decorre de três mecanismos básicos que podem operar ao mesmo tempo: o isomorfismo coercitivo, o qual surge diante de um mesmo contexto econômico, legal e político em que as organizações adotam estratégias similares; isomorfismo mimético, que é relacionado com a imitação de estratégias implantadas pelos concorrentes; e ainda o isomorfismo normativo, que é relacionado com a crescente especialização dos membros e com o compartilhamento de normas e rotinas de trabalho.

Em primeiro lugar estão as forças coercitivas do ambiente, tais como as regulamentações governamentais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações. As regulamentações governamentais, por exemplo, obrigam a destinar vagas reservadas para pessoas com deficiência e idosos (Meyer; Rowan, 1991). As organizações adotam formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo: adotar novos controles de poluição, manter contabilidade não lucrativa modificam processos influenciados por legislações ambientais. Nem todo o isomorfismo institucional deriva, entretanto, da autoridade coercitiva. A incerteza é uma poderosa força que encoraja imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações se modelam em outras organizações. Em geral, quanto maior o número de empregados ou consumidores servidos por uma organização, mais fortes as pressões sofridas por ela para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações. Então, ou uma força de trabalho bem treinada ou uma ampla base de consumidor deve encorajar o isomorfismo mimético.

Estudos sobre inovação, difusão e mudança institucional mostram que as organizações não escolhem formas diferentes daquelas já instituídas. A proporção de empresas que adota formas diferentes de inovação é muito pequena, a maioria age conforme o ambiente institucional.

A terceira fonte de mudança organizacional isomórfica é normativa e se origina primariamente à profissionalização. Catalá (2006) interpreta a profissionalização como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir condições e métodos de seus trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional. A perspectiva institucional, em consequência, concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como processo derivado das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam as organizações a se parecerem umas com as outras. De acordo com essa perspectiva, o autor considera que as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam originadas na ordem institucional em que uma organização se vê imersa. A perspectiva institucional é uma estrutura determinística que coloca grande ênfase sobre as normas do ambiente e o peso da história da empresa para explicar as ações organizacionais

Na esfera pública, a mudança institucional é dependente da demanda entre a capacidade de oferta ou de resposta, de modo que os atores ou agentes da mudança institucional são os dirigentes das organizações ou movimentos sociais, políticos, econômicos ou militares (Catalá, 2006). Nesse sentido, fica claro que as organizações são fruto de uma complexa rede de relações e trocas entre o meio interno e o externo, e que esses fatores determinam o seu comportamento e a sua sobrevivência.

O que se coloca sob a ótica da teoria institucional é o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários

principalmente da ciência política, da sociologia e da economia que buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições, padrões de comportamento, de normas, de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Relação entre teoria da Nova Gestão Pública e a Teoria de Estudos Organizacionais

A relação da teoria da Nova Gestão Pública com a Teoria Institucional deriva de um contexto onde mecanismos encontrados no isomorfismo da teoria institucional pressionam para que haja mudanças nas organizações. As organizações precisam reagir e demonstrar capacidade de permanecer em funcionamento, bem como de continuar a atender aos seus propósitos com eficiência e eficácia. Os mecanismos que pressionam em direção ao isomorfismo são fundamentais para o entendimento da dinâmica da mudança, em especial quando considerados em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes.

No caso da sociedade brasileira, a forte tradição patrimonialista associada aos longos períodos autoritários durante seu processo de formação sociocultural tem conferido especial destaque aos mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação da sociedade. Não é por acaso que expressões como burocracia patrimonial e formalismo como estratégia para mudança mereçam destaque na análise da trajetória da modernização das instituições no Brasil.

As organizações públicas, em especial, possuem suas particularidades decorrentes de sua própria essência: atuam em nome do povo – em nome da sociedade – e suas ações têm consequências para os indivíduos e para os grupos sociais. Todos que participam da administração pública tomam decisões com base em leis e normas.

Para Dussault (1992), as organizações de serviços públicos dependem, em maior grau do que as demais, do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fiados por uma autoridade externa.

As forças sociopolíticas tem grande influência para as mudanças nas organizações de serviços públicos. A teoria institucional considera a importância de fatores culturais no processo de mudança e, além disso, sugere que não são os aspectos técnicos, de maneira exclusiva, os fatores determinantes desse processo, mas sua conjugação com fatores institucionais, em especial a busca por legitimidade (Meyer; Rowan, 1991).

A teoria institucional relata o uso dos mecanismos do isomorfismo nas instituições. Vários artigos pesquisados também demonstraram que as instituições públicas dentro da teoria da nova gestão pública usam dos mesmos mecanismos para o alcance dos seus objetivos. As organizações públicas são instituições que têm capacidade de permanecer em funcionamento para atender aos seus propósitos, os quais usam de mudanças estratégicas que agora têm como cerne o cidadão que deve ser visto e tratado como cliente.

Metodologia

O presente estudo, de natureza teórica, tem sua concentração no desenvolvimento do conhecimento pelo prazer de aprender e contribuir para a evolução e divulgação do conhecimento científico, pois esta forma de investigar “permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento” (Minayo, 2002, p. 52). Assim, o trabalho se baseou em uma revisão da literatura, também conhecida por pesquisa bibliográfica, que Lakatos e

Marconi (2010) definem como uma síntese de fontes secundárias publicadas em jornais, revistas, livros, monografias, artigos, teses etc.

Partindo deste pressuposto, foi realizada uma revisão da literatura nos artigos do periódico Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO) entre 2006 a 2010, a fim de descrever as inquietações que levaram os autores a escreverem artigos sobre princípios da Nova Gestão Pública, publicá-los em um Encontro de Estudos Organizacionais e analisar os resultados frente aos procedimentos metodológico utilizados.

Para atingir o proposto, foi utilizada a bibliometria, que é uma ferramenta estatística que possibilita mapear e gerar diversos indicadores para tratamento de informação, conhecimento e produtividade de uma determinada comunidade científica (Guedes, 2005), examinando de forma retrospectiva os efeitos de um fenômeno por meio do passado para investigar suas causas (Appolinário, 2011).

Em conformidade com o método adotado neste estudo, utilizou-se o *Microsoft Excel Office 2010* para o lançamento dos dados coletados mediante a leitura dos resumos de todos os artigos publicados nos 3 anos do encontro, totalizando 408 artigos, dos quais 73 foram analisados após a utilização de um critério de seleção que foi a apresentação, estudo de caso ou teórico de alguma prática que remetesse aos princípios da nova gestão pública. Os dados passaram por um tratamento, gerando resultados estatísticos por meio de tabelas e gráficos.

Na apresentação desses resultados foi utilizado o procedimento descritivo, o “qual o pesquisador limita-se a descrever o fenômeno observado sem inferir relações de causalidade entre variáveis estudadas” (Appolinário, 2011, p. 147), com abordagens quantitativa, que “se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis”, e qualitativa, a qual “tem por base

conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade” por meio da subjetividade, onde o pesquisador se torna o fator principal (Zanella, 2012, p. 73-75).

Após análise dos artigos foi possível identificar que os selecionados representam 17,89% do total de publicações de 2006 a 2010. A porcentagem de publicação de artigos que abordam princípios da NGP aumentou com o passar do tempo em virtude do aumento de publicações. A maior participação identificada foi obtida no encontro de 2010.

Análise dos dados e resultados

No período pesquisado do EnEO, de 2006 até 2010, foram publicados um total de 408 artigos. Em virtude desse quantitativo de publicações, adotou-se como critério de seleção o apontamento de questões relacionadas aos princípios da Nova Gestão Pública que, após a leitura, foram utilizados para selecionar os artigos a serem examinados. Assim, foram selecionados 73 artigos que representam 17,89 % do total de publicações, conforme a Tabela 1. A porcentagem de publicação de artigos que abordam os princípios da teoria da Nova Gestão Pública aumentou com o passar do tempo em virtude do aumento de publicações. A menor participação, 30,14 %, foi obtida no encontro em 2006, nos encontros de 2008 houve 34,25 % de participação e 35,61 % em 2010.

Relacionando as publicações, 174 autores participaram da elaboração dos 73 artigos publicados, 15 participaram na publicação de mais de um artigo, sendo que 14 autores publicaram 2 artigos e apenas Rodrigo Gameiro Guimarães publicou 3 artigos (destacado em negrito e sublinhado), conforme Tabela 2.

Tabela 1 - Publicações da teoria da NGP nos periódicos do EnEO por ano

Ano	Aborda Princípios da NGP	Aborda Princípios da NGP (%)	Não Aborda Princípios da NGP	Não Aborda Princípios da NGP (%)	Total
2006	22	30,14	92	69,86	114
2008	25	34,25	119	65,75	144
2010	26	35,61	124	69,39	150
Total Geral	73	-	335	-	408
Porcentual	17,89	-	82,11	-	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados.

Para análise da Tabela 2 deve ser utilizada a seguinte legenda de numeração dos princípios da Nova Gestão Pública: 1) Governo catalisador – Melhor dirigir do que remar; 2) Governo próprio da comunidade – Melhor empoderar os atores que servi-los; 3) Governo competitivo – Inculcar competição entre os prestadores de serviço; 4) Governo movido por missão – Transformar organizações movidas por regras; 5) Governo orientado para resultados – Melhor financiar resultados que recursos; 6) Governo voltado para o consumidor – Melhor satisfazer as necessidades do consumidor que as da burocracia; 7) Governo empreendedor – Melhor gerar receitas que despesas; 8) Governo providente – Melhor prevenir do que remediar; 9) Governo descentralizado – Da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe; 10) Governo orientado para o mercado – Alavancar mudanças via mercado.

Tabela 2 - Autores que publicaram ,ais de um artigo que aborda princípios da NGP por ano das publicações

Autor	Princípio Abordado no Artigo	Edições de Publicação
Adriana Ventola Marra	4 e 9	2010 e 2010
Alexandre de Pádua Carrieri	2 e 7	2008 e 2010
Ana Paula Paes de Paula	2 e 9	2008 e 2010
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio	2 e 2	2006 e 2006
Bruno César Santos de Alcântara	2 e 4	2006 e 2006
Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros	2 e 6	2008 e 2008
Cristina Amélia Pereira de Carvalho	8 e 9	2008 e 2010
Leonor Moreira Câmara	4 e 6	2006 e 2010
Luciano Munck	4 e 8	2010 e 2010
Lucilio Linhares Perdigão de Morais	6 e 9	2008 e 2008
Luiz Alex Silva Saraiva	1 e 2	2010 e 2006
Mariana Mayumi Pereira de Souza	6 e 10	2006 e 2008
Rafael Borim de Souza	4 e 8	2010 e 2010
Rodrigo Gameiro Guimarães	2, 8 e 9	2006, 2008 e 2010
Rodrigo Miranda	2 e 6	2008

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados.

A Tabela 2 demonstra que o autor com maior número de publicações produziu e influenciou conhecimento no campo da teoria dos estudos organizacionais relacionado a princípios da nova gestão pública nos periódicos de 2006, 2008 e 2010 no EnEO.

Já na Tabela 3, relaciona-se a produção por abordagem, informando todos os dez princípios e qual o volume de publicações de autores e coautores relacionados à cada princípio.

Tabela 3 - Produção por abordagem

Princípio	Quant.	Porc.	Autores
1 - Governo catalisador - Melhor dirigir do que remar.	9	12%	<ul style="list-style-type: none"> - Ana Maria Alves Machado, Luiz Alex Silva Saraiva, - José Ricardo de Paula Xavier Vilela, Antonio Carvalho Neto, Humberto Elias Garcia Lopes, - Thaís Ikuhara Santos, Aline dos Santos Laner, - Alessandra Cabral Nogueira, - Luis Roque Klering, Melody de Campos Soares Porsse, - Érica da Costa Garcia, Gelson Silva Junquilha, Alfredo Rodrigues Leite da Silva, - Duarte de Souza Rosa Filho, - Gustavo Adolfo Maia Patricio Lacerda Lima, Rodrigo José Guerra Leone, - Sílvio Luiz de Paula, Brunna Carvalho Almeida, Andrezza Marianna Pinto de Oliveira
2 - Governo próprio da comunidade - Melhor empoderar os atores que servi-los.	19	26%	<ul style="list-style-type: none"> - Antonio Marcos Vargas de Oliveira, Rogério da Silva Nunes, - Armindo dos Santos de Sousa Teodósio, Cláudia Andréa Mayorga Borges, - Leane Mota Araujo Santos, Miguel Eduardo Moreno Añez, Fernando Dias Lopes, - Sérgio Luís Boeira, Elaine Ferreira, Lucila Maria Souza de Campos, - Rodrigo Gameiro Guimarães, Flávia Lopes Pacheco, Bruno César Santos de Alcântara, - Joysinett Moraes da Silva, Rafael Kruter Flores, - Tânia Maria da Cunha Dias, Vaner José do Prado, - Armindo dos Santos de Sousa Teodósio, Mário Aquino Alves, - Eduardo Loebel, - Ósia Alexandrina Vasconcelos Duran Passos, - Elisabete Stradiotto Siqueira, Erlaine Binotto, - Marlon Dalmoro, Leander Luiz Klein, Milton Luiz Wittmann, Luciana Flores Battistella, - Naldeir dos Santos Vieira, Marcos Gilson Gomes Feitosa, Fernanda Bruto da Costa Correia, - Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Jacqueline Florindo Borges, Rodrigo Miranda, - Lucimeiry Batista da Silva, Anielson Barbosa da Silva, - Luciano Rossoni, Clóvis L. Machado-da-Silva, - Eduardo Sergio Ulrich Pace, Almir Ferreira de Sousa, - Daniel Calbino, Ana Paula Paes de Paula, - Luiz Alex Silva Saraiva, Alexandre de Pádua Carrieri

Continua...

Princípio	Quant.	Porc.	Autores
3 - Governo competitivo - Inculcar competição entre os prestadores de serviço.	1	1%	Emerson Wagner Mainardes, Helena Alves, Mario Raposo, Maria José Carvalho de Souza Domingues
4 - Governo movido por missão - Transformar organizações movidas por regras.	8	11%	- Jackeline Amantino de Andrade, Ana Beatriz Nunes da Silva Resumo, - Bruno César Santos de Alcântara, - Leonor Moreira Câmara, - Nelson Gomes dos Santos Filho, Alisson Barbosa Calasas Pereira, Claudio Jose Araujo Souza, - Valéria da Glória Pereira Brito, Adriana Ventola Marra, - Luciano Munck, Rafael Borim de Souza, Cristiane Zagui, André Luis de Castro, Mariana Gomes Musetti Munck, Rubens de França, - Regina Lúcia de Carvalho Drummond Salvador, Vera L. Cançado, Cristiana Fernandes De Muylder, - Diva Ester Okazaki Rowe, Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, Ana Paula Moreno Pinho
5 - Governo orientado para resultados - Melhor financiar resultados que recursos.	6	8%	- Valdir Machado Valadão Júnior, Luciana Resende Ávila, - Raimunda Erizeny Cavalcante Braga, Augusto César de Aquino Cabral, Maria Naiula Monteiro Pessoa, Sandra Maria dos Santos, - Raquel Viana Gondim, - Luciano Mendes, Elisa Yoshie Ichikawa, - Camilla Passos Marcollino, Simone da Costa Fernandes Behr, Marilene Olivier Ferreira de Oliveira - Fátima Regina Ney Matos, Ana Márcia Batista Almeida,

Continua...

Princípio	Quant.	Porc.	Autores
6 - Governo voltado para o consumidor - Melhor satisfazer as necessidades do consumidor que as da burocracia.	10	14%	- Roberta Aparecida Neves Granito, Daielly Melina Nassif Mantovani, Saulo de Souza Rodrigues, Andrea Cristina Luz Basílio, Julio Cunha, - Roberto da Costa Pimenta, - João Carlos Gomes, Luciano Prates Junqueira, - Lucilio Linhares Perdigão de Morais, Clarissa Daguer Braga, Christiana Metzker Netto, Thiago Duarte Pimentel, Mariana Mayumi Pereira de Souza, - Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Rodrigo Miranda, - Mariana Pereira Chaves Pimentel, Juliana Cristina Teixeira, Priscila Gomes de Araújo, - Vinícius José Miranda Toscano de Brito, Helder Pontes Régis, Walter Fernando Araújo de Moraes, - Marcio Silva Rodrigues, Caio Martins, Rafael Capuano da Cruz, - Sílvia Generali da Costa, Gladis Andréia Perini Montini, - Leonor Moreira Câmara
7 - Governo empreendedor - Melhor gerar receitas que despesas.	1	1%	Alexandre de Pádua Carrieri, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão, Elcemir Paço-Cunha, Ivana Benevides Dutra Murta, Milena Cristiane Nascimento Mendonça
8 - Governo previdente - Melhor prevenir do que remediar	6	8%	- Diogo Henrique Helal, - Vera Lúcia Peixoto Santos Mendes, - Arnaldo Luiz Ryngelblum, Ernesto Michelangelo Giglio, - Elias Galdino Alves Júnior, Rodrigo Gameiro Guimarães, Cristina Amélia Pereira de Carvalho, - Kenya Adryene Valadares Moreira Cruz, Wendel Alex Castro Silva, - Luciano Munck, Rafael Borim de Souza, André Luis Silva
9 - Governo descentralizado - Da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe.	10	14%	- Vânia Maria Jorge Nassif, Claudia Simone Antonello, - Beatriz Quiroz Villardi, Joel de Lima Pereira Castro Junior, - José Ricardo Vargas de Faria, - Maria Eliane Alves Lobo, Lydia Maria Pinto Brito, - Lucilio Linhares Perdigão de Morais, Ana Paula Paes de Paula, - André Luis Marra do Amorim, Sergio Bulgacov, Gustavo Abib, - Luiz Roberto Alves, - Rodrigo Gameiro Guimarães, Cristina Amélia Pereira de Carvalho, - Ely do Carmo Oliveira Gomes, Maurélio Soares, Rita Buzzi Rausch, - Adriana Ventola Marra, Jeferson Aderbal Fonseca, Antonio Luiz Marques

Continua...

Princípio	Quant.	Porc.	Autores
10 - Governo orientado para o mercado - Alavancar mudanças via mercado.	3	5%	- Gisele Pereira Teixeira, Maria Eduarda Wildi Vinhaes de Oliveira, Clerilei Aparecida Bier, Aline Alexandre, - Mariana Mayumi P. de Souza, Gustavo Cesar Oliveria Lima, Ari de Souza Soares, - Raphael de Jesus Campos de Andrade, Rosa Cristina Lima Ribeiro, Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Kadma Marques Rodrigues
Total Geral	73	100%	-

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados.

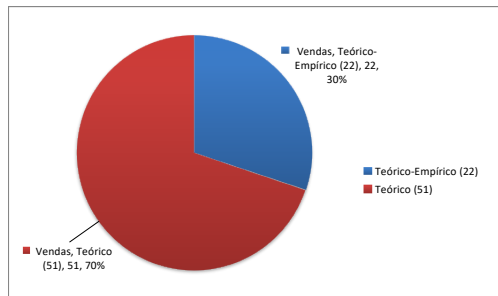
Nota: Na tabela, o princípio da NGP foi apresentado no âmbito geral dos artigos.

Com relação aos princípios abordados pela Nova Gestão Pública, foram analisadas a quantidade de autores e a porcentagem que representam nas citações sobre cada princípio da NGP. O princípio do governo catalisador – melhor dirigir do que remar – foi citados por nove autores, o que representa um total de 12% citações. Por sua vez, o princípio de governo próprio da comunidade – melhor empoderar os atores que servi-los – foi citado por dezenove autores, o que representa 26% das autorias.

Além disso o princípio do governo competitivo – inculcar competição entre os prestadores de serviço – foi citado por somente um autor, que representa 1% da autoria. O princípio do governo movido por missão – Transformar organizações movidas por regras – foi citado por oito autores, representando 11% do total. O princípio do governo orientado para resultados – melhor financiar resultados que recursos – foi citado por seis autores, que representa 8% das citações. O princípio do governo voltado para o consumidor – melhor satisfazer as necessidades do consumidor que as da burocracia – foi citado por dez autores, 14% das autorias. O princípio do governo empreendedor – melhor gerar receitas que despesas – foi citado somente por um autor, o que representa 1%. O princípio do governo previdente – melhor prevenir do que remediar – foi citado por seis autores, 8%

do total. O princípio do governo descentralizado – da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe – teve a citação de dez autores, o que representa 14%. Finalmente, o princípio do governo orientado para o mercado – alavancar mudanças via mercado – foi citado por três autores e representa um total de 5% das citações desse princípio.

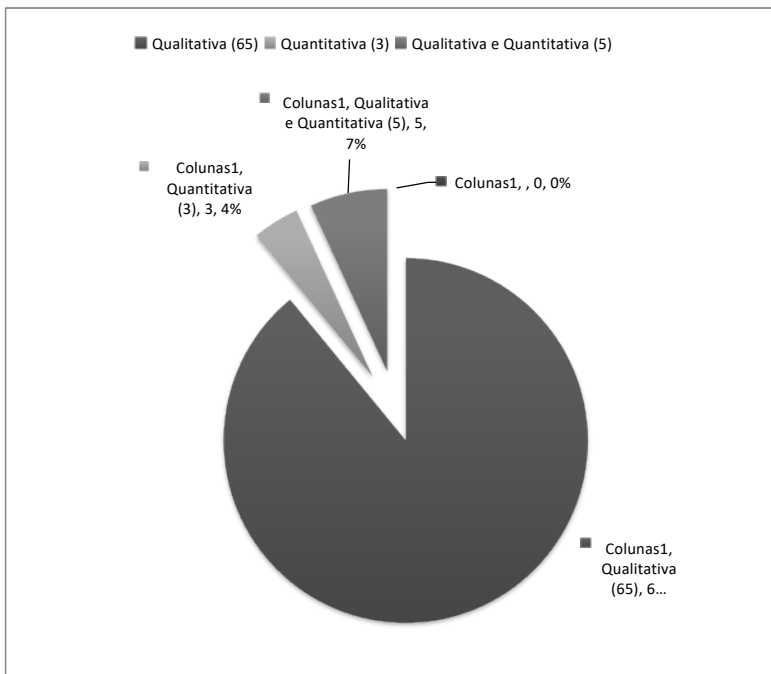
Gráfico 1 - Natureza de Pesquisa dos Artigos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados.

O Gráfico 1 demonstra que em 70% dos artigos publicados existe a predominância da pesquisa teórica, sendo que 51 deles se destinam a contribuir para o desenvolvimento, avanço e divulgação do conhecimento científico relativo aos princípios da nova gestão pública. Porém não existe metodologia padronizada e muito menos um conjunto de métodos específicos para a mensuração dos resultados. Sendo assim, compreende-se por que os autores dos artigos utilizaram diversos princípios metodológicos evidenciados no Gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 - Abordagens da pesquisa dos artigos



Total de 73 Artigos Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados.

Outro dado analisado neste artigo é a abordagem das pesquisas que foi predominantemente qualitativa em 89% dos artigos.

Tabela 4 - Procedimentos utilizados nas pesquisas dos artigos

Procedimento	Quantidade	Porcentual	Recursos Utilizados
Bibliográfico	22	30,14%	Livros e ou artigos
Estudo de Caso	29	39,72%	Entrevista Semiestruturada, Formulários, Questionários, Documentos e Bibliografia
Bibliométrico	0	-	Amostragem: Artigos de Periódicos
Pesquisa-Ação	0	-	Observação
Estudo de Caso e Documental	22	30,14%	Entrevista semiestruturada e Documental
Total	73	100%	-

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados.

O procedimento metodológico utilizado pelos autores para desenvolver seus estudos e os procedimentos encontrados foram: estudo bibliográfico, estudo de caso e estudo de caso em conjunto com estudo documental. Da análise, exposta na Tabela 4, ficou constatado que a predominância do procedimento metodológico é o estudo de caso em 39,72% dos artigos analisados.

Reflexão

Esta pesquisa foi desenvolvida com a finalidade de levantar o perfil dos artigos que tratam dos princípios da Nova Gestão Pública no Encontro de Estudos Organizacionais. Conforme mostra a análise, o princípio que mais se destacou na quantidade de artigos publicados é o princípio de governo próprio da comunidade – melhor empoderar os atores que servi-los –, ao qual se relacionaram dezenove artigos, o que representa 26% da totalidade.

A maioria dos autores envolvidos nas publicações não chegaram a publicar mais de uma vez nesse mesmo rol, entretanto uma minoria representada por 8,62% dos autores ultrapassaram essa marca,

chegando a 3 artigos publicados no intervalo das 3 edições, sendo que alguns publicaram em edições diferentes e outros tiveram mais de uma publicação aprovada por edição.

Diante disso, conclui-se que os princípios da Nova Gestão Pública nos Estudos Organizacionais é um tema que tem despertado o interesse de vários pesquisadores. Nas três edições analisadas foram localizados um total de 174 autores, sendo que o volume da produção aumentou progressivamente a cada edição. A seara da administração pública está em expansão, abrindo cada vez mais possibilidades para a realização de novos estudos, baseados em novas abordagens, propiciando um ambiente agradável para novos pesquisadores, de forma a atraí-los, e para pesquisadores já pertencentes à área, de forma a mantê-los.

Referências

APPOLINÁRIO, F. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção de conhecimento científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CÂMARA, L. M. Grupo de pesquisa em organizações e políticas públicas de C&T. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

CATALÁ, J. P. Governabilidade democrática na América Latina no final do século XX. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7. ed. São Paulo: FGV, 2006.

DENHARDT, R. B. *Teoria Geral de Administração Pública*. 5.ed. Tradução de Francisco Heidemann. Florianópolis: ESAG/UDESC, 2008.

DE PAULA, S. L.; ALMEIDA, B. C.; DE OLIVEIRA, A. M. P. As relações de poder e o papel de líder em grupos formais que emergem em estrutura projetizada: um estudo de vaso num instituto de inovação de tecnologia da informação e comunicação de Recife/PE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. *Anais* [...]. Salvador: UFBA, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. *Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: A teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRA, A. V.; FONSECA, J. A.; MARQUES, A. L. Processo de identificação de servidores públicos estaduais pós choque de gestão: um estudo de caso do sistema de defesa social de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. *Anais* [...]. Florianópolis: ANPAD, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P. J. (ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; SILVA, A. L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. *Anais* [...]. Florianópolis: ANPAD, 2010.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C.; CASTRO, A. L.; MUNCK, M. G.; MUSETTI, R. Modelos de gestão de competências versus

processo de validação: Um ponto cego? *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAES DE PAULA, A. P.; CALBINO, D. Embates sobre a neutralidade da gestão e a resignificação do conhecimento gerencial nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

RAQUEL, I.; VAN BELLEN, H. M. Contribuição à concepção da governança pública: Uma análise a partir da visão de especialistas. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

RYNGELBLUM, A. L.; GIGLIO, E. M. As políticas públicas no combate à pirataria: reflexão sobre a prática da gestão pública. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Contribuições ao desenvolvimento do conceito de organização-cidade: um estudo em Minas Gerais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2012.

Capítulo 08

Um estudo bibliométrico sobre redes interorganizacionais no Brasil: uma análise a partir do Encontro de Estudos Organizacionais

Anayama Alves da Silva

Débora Vasconcelos

Paulo Antônio Hordones

Hélio Yochihiro Fuchigami

Renata Alessandra Evangelista

De acordo com Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), em nenhum outro momento as redes receberam tanto interesse quanto atualmente, e alguns fatos recentes demonstram esta ascensão. Livros com alto índice de vendas que tratam das transformações econômicas e do mundo dos negócios destacam a capacidade de colaboração e da estruturação em rede como condições fundamentais para o êxito organizacional (Balestrin; Verschoore; Reyes Junior, 2010).

Para Balestrin e Vargas (2002) a reconhecida importância no campo organizacional e social tem demandado um crescente interesse nas pesquisas sobre o fenômeno das redes, dentro das mais variadas áreas. Contudo, é no campo de estudos organizacionais que o tema vem sendo explorado com maior profundidade. Esse assunto assume tal importância no âmbito atual que alguns dos mais importantes periódicos científicos internacionais já realizaram edições especiais dedicadas às redes, como é o caso da revista *Organization Studies* (1998) e do *Academy of Management Journal* (2004).

Da mesma forma, no contexto organizacional a importância concedida ao tema desperta a atenção da *Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS), que é um dos principais eventos sobre estratégia no campo francês e que teve como tema central as redes interorganizacionais em sua 15^a edição, ocorrida em Genebra, no ano de 2006. Outro evento que merece destaque é promovido pelo *European Group for Organizational Studies* (EGOS), que apresenta uma subárea dedicada às pesquisas das redes há mais de uma década.

Na esfera acadêmica brasileira acontece algo semelhante. Embora os estudos sobre redes interorganizacionais sejam mais recentes, seu rápido crescimento foi capaz de estabelecer um campo estruturado de estudos no Brasil.

Como primeiro evento que abordou o tema rede, tem-se o XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, realizado pela

Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), cujo tema foi “Inovação em redes e redes de inovação”. O segundo foi o XVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. O terceiro foi o II Cooperação Brasil, realizado em Porto Alegre, que contou com mais de mil participantes e teve a apresentação de palestras, artigos e casos nacionais e internacionais sobre as redes interorganizacionais. E o mais recente a incorporar o tema de redes interorganizacionais a partir de 2008 foi o Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO).

Além dos eventos, as principais revistas científicas brasileiras no campo dos estudos organizacionais também têm publicado alguns artigos sobre o assunto, como foi o caso da edição especial da Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV) (Balestrin; Verschoore; Junior, 2010), com o tema “Redes sociais e interorganizacionais”.

Nesse contexto, a problemática que se coloca aos pesquisadores e interessados no assunto é compreender a dimensão e as características do campo de estudos sobre redes interorganizacionais publicados nos Anais do EnEO. Entre tantas questões que surgem, algumas podem ser destacadas, a saber: Quais são as instituições de pesquisas mais envolvidas com o tema? Quais são os principais autores? Existem perspectivas teóricas dominantes? Quais metodologias costumam ser adotadas?

O presente artigo tem como objetivo trazer maiores evidências sobre as características do campo de estudos sobre redes interorganizacionais publicados no EnEO no período de 2000 a 2014.

O trabalho está estruturado em cinco etapas, contadas com essa introdução. Nas próximas seções será apresentada a revisão da literatura, expondo o conceito de redes e as principais abordagens teóricas dos estudos organizacionais, a metodologia da pesquisa e a análise dos resultados encontrados. Na última seção serão apresentadas as considerações finais do trabalho.

Redes interorganizacionais

Segundo Balestrin (2005), embora seja observado o seu recente interesse no campo dos estudos organizacionais, o termo “rede” não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos já há algum tempo.

De acordo com Musso (2004), os primeiros registros que se tem do relato do uso da palavra “rede” é o seu aparecimento na língua francesa no século XII, vindo do latim *retiolus*, designando redes de caça, de pesca e malhas que cobriam o corpo. Segundo o autor, a palavra surge como conceito que expressa uma ordem, descreve a maneira como os fios e seus enlaces eram organizados na produção dos tecidos e objetos de caça. Manifesta uma distinção, uma visualização que identifica a manifestação de um reconhecido padrão organizacional.

A primeira proposta da construção de uma ciência das redes surge no século XVIII, na proposição de uma ciência generalizada das formas e das redes. A rede vai se firmando como um conceito operativo-metodológico que auxilia e estimula a produção e organização do pensamento em suas metáforas. A rede vira ontologia, vira operador para a ação, vira estrutura relacional em diversas formas de sistematização do pensamento, que ora se propõem ao controle dos fluxos e ora a fazer circular os mesmos fluxos (Musso, 2004). No século XIX, o termo adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação (Balestrin, 2005).

Nas Ciências Sociais, de acordo com Marcon e Moinet (2000), redes designam um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Castells (1999) e Fombrun (1997) definem rede como um conjunto de nós interconectados, o que possibilita que esse conceito seja utilizado em diversas áreas do conhecimento, como sociologia, economia e gestão organizacional. Para Fayard (2000), as redes intensificam a interação, promovendo uma redução do tempo

e do espaço nas inter-relações entre os seus atores, fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI.

Ritter, Wilkinson e Johnston (2004) descrevem redes como entes complexos e adaptativos, estabelecendo comparações com organismos vivos. Os autores destacam a importância do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos produtivos com os demais participantes de seu ecossistema organizacional. Por meio dos seus relacionamentos, as organizações podem acessar recursos valiosos para suas atividades.

Provan e Kenis (2008) definem uma rede como um grupo de três ou mais organizações legalmente independentes que atuam conjuntamente para alcançar, ao mesmo tempo, seus objetivos individuais e os objetivos coletivos do grupo. Ainda neste sentido, Thorelli (1986) atribui ao termo rede o sentido de duas ou mais organizações envolvidas em relações de longo prazo.

Segundo Grandori e Soda (1995), o termo redes tem várias aplicações e conotações, mas, sob uma perspectiva organizacional, identifica um modo de organizar atividades econômicas através da coordenação e cooperação inter empresas, o que permite a regulação das interdependências entre estas empresas mediante parcerias.

Para De Man (2004), a integração em uma rede de negócios possibilita o aumento do poder de mercado dos integrantes, bem como incrementa sua competitividade, seja pela redução de custos que passam a ser compartilhados, seja pela agregação de valor aos serviços prestados. Verschoore e Balestrin (2010) verificam que a integração em redes de cooperação contribui para os resultados de pequenas e médias empresas.

O propósito central das redes de cooperação no campo organizacional é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura dinâmica, sustentada por

ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto. As redes despontaram a partir dos anos 1980, principalmente para que as empresas conseguissem lidar com o amplo conjunto de exigências competitivas que a virada de século apontava (Miles; Snow, 1986).

Para Balestrin, Verschoore e Reyes (2008), as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. Para os autores, elas podem ser definidas como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados.

Abordagens teóricas no estudo de redes

As redes de cooperação constituem um fenômeno presente da teoria organizacional e, por isso, têm sido reiteradamente estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas (Grandori; Soda, 1995). Tal interdisciplinaridade de contribuições também foi evidenciada por Oliver e Ebers (1998), Balestrin e Vargas (2002), Brass *et al.* (2004), Balestrin (2005), Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) ao apresentarem as principais correntes teóricas utilizadas nas pesquisas sobre redes de cooperação entre organizações, destacando-se: economia industrial, estratégia, dependência de recursos, marxistas e críticas, institucional, redes sociais, custos de transação, comportamento organizacional, ecologia populacional, teoria evolucionária e contingencial.

Segundo Balestrin e Vargas (2002), a abordagem da *economia industrial* foi utilizada nos estudos sobre redes para entender como as diferentes classes de custos de produção explicam a eficiência das redes. De acordo com Eccles (1981), as economias de especialização e

experiência têm sido indicadas como importantes fatores para explicar porque uma rede de empresas separadas pode ser superior a uma empresa integrada. Para Turati (1990), as economias de escala jogam um papel óbvio dentro do acesso de recursos, provisão conjunta de serviços ou por suportar, de forma conjunta, investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A economia de escopo, por sua vez, pode ser a base para a formação de acordos para utilização em conjunto de equipamentos e *know-how* (Teece, 1980). A perspectiva da economia industrial assume que as redes podem apresentar uma eficiência superior ao modelo tradicional de grande empresa verticalizada. Essa teoria pode ser observada no trabalho de Forni (2002).

Os estudos sob a luz das teorias de *estratégia* foram utilizados por Porter (1998, 1999, 2000), ao discutir o papel estratégico dos aglomerados industriais na competitividade das empresas, e Jarrillo (1988), ao defender em sua clássica publicação sobre estratégia em rede que as empresas podem alcançar inúmeros benefícios, dentre eles a contratação de atividades de atores que poderão fazê-las com maior eficiência do que a própria empresa. Para Balestrin e Vargas (2002), essas teorias foram utilizadas para entender como as relações interorganizacionais vão impactar nas estratégias das empresas e como os resultados das relações interorganizacionais afetam a posição estratégica e a vantagem competitiva da empresa. Essa teoria pode ser observada nos trabalhos de Klein *et al.* (2014), Bortolaso, Verschoore e Antunes Júnior (2014), Zancan *et al.* (2012), Alves, Balsan e Bazzo (2010), Wegner e Padula (2010), Tureta e Cunha (2006).

O foco da teoria sobre *dependência de recursos* é entender o processo por meio do qual as organizações reduzem suas dependências ambientais utilizando diversas estratégias para aumentar seu próprio poder. Segundo os autores, na ótica da dependência de recursos, as empresas organizam-se em redes a fim de compartilhar ou acessar

recursos escassos. Essa teoria pode ser observada nos trabalhos de Tondolo e Puffal (2008), Carvalho, Marques e Carvalho (2006).

As teorias *marxistas e críticas*, segundo Balestrin e Vargas (2002), foram utilizadas para entender, sob a ótica do poder e da dominação, como as relações são estabelecidas dentro de uma estrutura em rede. Para os autores, a estratégia em rede não é justificada por qualquer noção de eficiência ou efetividade, mas sim pelo poderoso mecanismo de poder para a reprodução de elites e classes dominantes. A maior parte dos trabalhos sob essa ótica tem sido conduzida no campo da Sociologia, como o trabalho de Perucci e Potter (1989). Nessas teorias existe uma ampla manipulação por parte de alguns atores nas relações em redes, manifestações estas que ocorrem especialmente nos casos em que existe uma visível assimetria de poder entre os agentes que participam da rede (Balestrin; Verschoore; Reyes, 2008).

Para Balestrin (2005), a teoria *institucional* trata a dependência como um conceito central na configuração das redes. Segundo o autor, a dependência não é de recursos materiais, mas sim de recursos de legitimação. As organizações buscam ganhar legitimidade no momento de estruturar-se em redes (Balestrin; Verschoore; Reyes, 2008). Destaca-se o trabalho de Di Maggio e Powell (1983) sobre os diversos tipo de inter-relações formais e informais entre as empresas como forma de evitar a isolamento e de buscar legitimação junto ao ambiente institucional. Pela lógica da teoria institucional, se uma empresa ingressa em uma rede composta por empresas renomadas, poderá obter reconhecimento de ser uma empresa idônea (Balestrin; Verschoore; Reyes, 2008). Essa teoria pode ser observada nos trabalhos de Jacometti, Gonçalves, Castro (2014), Wegner e Misocsky (2008).

Balestrin e Vargas (2002) enfocam que a teoria sobre *redes sociais* (social networks) foi utilizada para estudar como a posição das empresas em determinada rede poderá afetar o desempenho de cada

uma delas. A teoria sobre as redes sociais foram estudadas por Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) e Burt (1992) e demonstraram como diferentes posições dentro da rede de relacionamentos afetam as oportunidades dos atores. Essa teoria pode ser observada nos trabalhos de Giglio e Bertóli (2014), Judice, Pereira e Pádua (2008), Gobbi *et al.* (2004), Lopes e Moraes (2000) e Schommer (2000).

De acordo com Lopes e Moraes (2000), a teoria dos *custos de transação* buscou evidenciar a viabilidade econômica das redes. Para esses autores, a formação e sucesso das redes podem ser explicados pela importância na redução da ineficiência nas transações da organização com outros atores econômicos. Segundo Klein, Minello e Pereira (2012), pela ótica desta teoria as redes podem ser consideradas formas de se reduzir a incerteza e o risco inseridos nas transações econômicas da empresa com o seu ambiente. As principais contribuições surgem a partir da reflexão dos estudos de Williamson (1975, 1979, 1985, 1995). Ainda, essa teoria pode ser observada nos trabalhos de Klein, Minello e Pereira (2012) e Souza e Candido (2012).

Segundo Caglio (1998), a teoria do *comportamento organizacional* buscou estudar questões relacionadas a temas como confiança e cooperação das empresas no momento em que se organizam em redes. Para Balestrin e Vargas (2002), as organizações escolhem trabalhar juntas para alcançar, de forma cooperada, mútuos benefícios. Essa teoria pode ser observada nos trabalhos de Meza, Carleial e Neves (2008) e Aguiar e Gonçalves (2008).

Para os autores, a abordagem da *ecologia populacional* estuda a macrosociologia das organizações. O objetivo desta teoria, segundo o autor, é entender as forças que moldam a estrutura das organizações com o tempo e explicar como o processo de seleção possibilita a adaptação do nível populacional às variações ambientais.

Meza, Carleial e Neves (2008) consideram como conceito operacional básico na teoria *evolucionária* as regras de tomada de decisão

adotadas pelas firmas. Segundo o autor, as rotinas representam um atributo persistente da organização e determinam o seu comportamento possível, ainda que o comportamento real seja afetado também pelo ambiente.

Já a teoria *contingencial* expressa que há uma ligação entre os fatores ambientais e os processos administrativos adequados para a obtenção dos objetivos organizacionais. As variáveis ambientais são as variáveis independentes, enquanto as técnico-administrativas são as variáveis dependentes, dentro de uma relação funcional (Aguiar; Gonçalves, 2008). Essa teoria pode ser observada nos trabalhos de Meza, Carleial e Neves (2008) e Aguiar e Gonçalves (2008).

Essas perspectivas teóricas ofereceram múltiplas contribuições aos estudos sobre redes interorganizacionais, colaborando para o seu melhor entendimento. Cada uma dessas abordagens produziu explicações complementares e concorrentes dentro do campo de estudos sobre redes interorganizacionais, fato que explica, em parte, as diferentes definições e entendimentos do conceito de “redes” utilizados na Economia, na Sociologia, na Administração e na Ciência Política.

Metodologia da pesquisa

Esta pesquisa, de acordo com Martins e Silva (2005), pode ser classificada como uma *análise bibliométrica*, uma vez que se buscou quantificar a produção científica e sua disseminação. De acordo com Leite Filho (2006), indicadores de desempenho bibliométricos são úteis para avaliar a pesquisa acadêmica, bem como orientar rumos e estratégias de financiamentos de pesquisas.

Segundo Silveira e Córdova (2009), a natureza da pesquisa pode ser definida como *básica*, pois objetiva-se gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, além de envolver verdades e interesses universais.

De acordo com as definições de Martins (2010) e Nakano (2010), esta pesquisa possui abordagem *quantitativa*, pois há preocupação com mensurabilidade, causalidade, generalização e replicação. Além disso, de acordo com Gil (2010), a pesquisa pode ser classificada como *exploratória*, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, e *descritiva*, por analisar de forma sucinta relações entre variáveis com o intuito de desvendar a ocorrência de determinado fenômeno em estudo, contendo registros a respeito do que foi observado.

Assim, o artigo se baseou em uma revisão da literatura, também conhecida por pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2010), consiste em uma síntese de fontes secundárias publicadas em livros, artigos, dissertações, periódicos, anais etc. Neste caso, as fontes utilizadas foram os artigos publicados nas oito últimas edições do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), realizadas entre os anos de 2000 e 2014.

A escolha do banco de dados do EnEO baseou-se na representatividade que suas publicações têm para pesquisadores, pós-graduandos, professores e estudiosos do campo dos estudos organizacionais.

Nesse artigo, foi aplicada a lei clássica de *Zipf*, também conhecida como lei do mínimo esforço, fundamentada na verificação do número de ocorrência ou frequência que determinadas palavras aparecem em um conjunto de textos, sendo que nesta pesquisa o foco foi “redes interorganizacionais”.

Foram identificadas as principais características dessas publicações, tais como ano da publicação, autor(es), instituição a que estes se vinculam, título, objetivos, metodologia aplicada, tipo de pesquisa, resultados, palavras-chave, discussão, abordagem de estratégias organizacionais e quantidade de referências nacionais e internacionais.

Portanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliométrica e teve como base os procedimentos adotados por Oliver e Ebers (1998)

e por Balestrin, Verschoore e Reyes (2008). O trabalho foi realizado no decorrer do primeiro semestre de 2015 e envolveu cinco etapas de desenvolvimento.

Primeiramente, foram definidas as publicações junto às quais os artigos seriam selecionados. Optou-se por eleger as publicações dos anais do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), composta por 1384 artigos. Para a delimitação do período histórico de análise, foram consideradas as publicações do ano 2000 ao ano de 2014.

Para a segunda etapa foi realizada a seleção dos artigos. Considerando que o conceito de redes interorganizacionais é, muitas vezes, tratado por termos análogos, procedeu-se à procura pelo termo “redes” para a seleção dos artigos. A busca nesta base de dados foi feita utilizando o *software* Adobe Acrobat Pro, a fim de selecionar apenas os trabalhos que contivessem a palavra “redes” no título, resumo ou palavras-chave, gerando, assim, uma nova base com 94 artigos.

Na fase seguinte, refinou-se a amostra, excluindo aqueles trabalhos que, apesar de atenderem ao requisito anterior, abordavam sobre outros tipos de redes que não as interorganizacionais. Como resultado, restaram 26 artigos válidos para serem processados na etapa seguinte da pesquisa.

Cabe salientar que, de acordo com Balestrin, Verschoore e Junior (2010), o critério de escolha do evento, bem como a delimitação das palavras-chave para selecionar os artigos poderão provocar vieses nos resultados deste estudo, pois caso as palavras-chave ou as publicações fossem outras, possivelmente os resultados da análise bibliométrica seriam influenciados.

A quarta etapa foi definida pela realização do tratamento dos dados. Para tanto, utilizou-se o programa *Microsoft Excel 2007*, que permitiu coletar os dados da pesquisa e gerar tabelas. Dessa forma, os artigos foram avaliados segundo o elenco ilustrado pelo Quadro 1.

Após organizar em uma tabela os itens relevantes para o exame dos artigos, a próxima etapa consistiu em analisar os resultados para que fosse possível responder aos problemas da pesquisa. Como procedimento final de classificação dos artigos e discussão dos resultados, foi realizada uma conferência entre os autores para que os resultados e dúvidas de cada integrante da equipe fossem esclarecidos e debatidos em conjunto.

Quadro 1 - Itens de avaliação para os artigos selecionados

Título
Quantidade de autores
Nome dos Autores
Afiliações
Ano da Publicação
Objetivo da pesquisa
Método utilizado
Resultados alcançados
Discussão
Teórico/Empírico
Qualitativo/Quantitativo
Palavras-Chave
Quantidade de Referências Nacionais
Quantidade de Referências Internacionais
Abordagem de Estratégias Organizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Resultados da pesquisa

Os dados analisados na pesquisa bibliométrica do campo de estudos em redes interorganizacionais no Brasil demonstram que, tal como ocorre no contexto internacional, há crescente interesse pelo tema no

cenário brasileiro de estudos organizacionais. De forma recorrente, as revistas e os eventos científicos na área da administração têm publicado trabalhos que abordam o fenômeno, incentivando a curiosidade dos leitores e promovendo a aproximação de outros pesquisadores.

Uma primeira categoria de análise dos resultados (Quadro 1) visa ressaltar os principais métodos orientadores dos estudos sobre redes interorganizacionais no Brasil. Dentre os quatro métodos utilizados, aqueles com maior frequência foram igualmente identificados.

Quadro 2 - Frequência das Variáveis na Amostra de Artigos Analisados

Método	nº	%
Empírico	8	30,77
Teórico	17	65,38
Qualitativo	17	65,38
Quantitativo	4	15,38

Fonte: Dados da pesquisa.

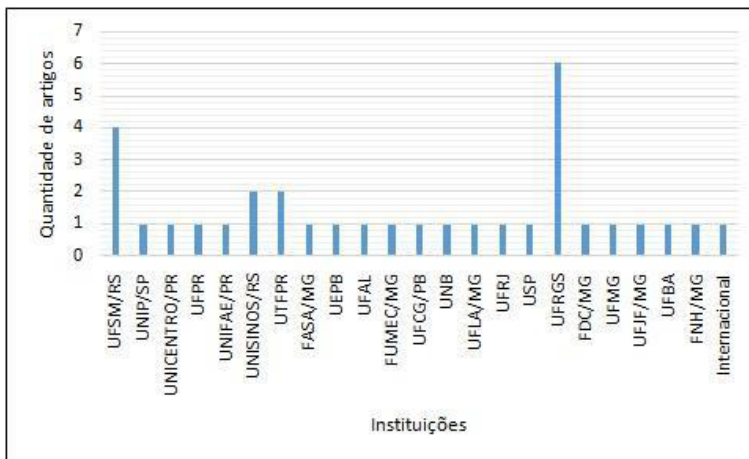
De acordo com os dados apresentados no Quadro 1, os estudos teóricos e qualitativos tiveram 65,38% de frequência nos artigos analisados, enquanto o método empírico esteve presente em 30,77% e a abordagem quantitativa em 15,38%. Vale ressaltar que em alguns artigos essas informações não foram mencionadas, fato que promove um possível viés em relação aos resultados encontrados.

O elevado índice de estudos qualitativos no Brasil, somado ao pequeno número de estudos empíricos, pode ser resultado da tendência dos estudos organizacionais brasileiros, verificada por Wegner e Padula (2010), de que aproximadamente 70% das publicações correspondem a estudos qualitativos.

Uma segunda categoria de análise dos resultados englobou a identificação das afiliações utilizadas para os estudos sobre redes interorganizacionais. O objetivo desse estudo foi identificar as instituições acadêmicas que estão publicando sobre o tema.

Os resultados sinalizam um razoável nível de distribuição das pesquisas sobre o tema, ou seja, não se trata de fenômeno de interesse isolado no âmbito dos estudos organizacionais, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Frequência das instituições que apareceram nos artigos analisados



Fonte: Dados da pesquisa.

Uma das explicações para a liderança da UFRGS pode residir no fato de no ano 2000 ter sido constituído, no Programa de Pós-Graduação em Administração, um grupo de mestrandos, doutorandos e professores com interesse no estudo das redes interorganizacionais empresariais (Balestrin, 2009). Além de artigos em eventos e periódicos, o grupo organizou uma coletânea de casos publicada no livro *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*, editado pela Fundação de Economia e Estatística do Estado do Rio Grande do Sul (FEE), em 2004.

A outra categoria de análise dos resultados (Quadro 2) visa ressaltar as principais teorias orientadoras dos estudos sobre redes

interorganizacionais no EnEO. Dentre as teorias utilizadas com maior frequência, duas foram igualmente identificadas no trabalho de Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010): estratégia e redes sociais.

Algo que chama a atenção é a elevada frequência da abordagem sobre estratégia nos estudos analisados. Ao tratar das redes interorganizacionais como meio para a empresa alcançar seus fins, muitos estudos se apropriam de conceitos clássicos do campo da estratégia, associados, sobretudo, à competitividade e ao desempenho organizacional. Por outro lado, os resultados da pesquisa internacional identificaram que os artigos buscavam, principalmente, o entendimento de aspectos sociais e organizacionais da nova configuração formada pela rede (Oliver; Ebers, 1998).

Quadro 3 - Frequência das teorias na amostra de artigos analisados

Teorias	n	%
Estratégia	10	38,46
Redes Sociais	10	38,46
Economia Industrial	8	30,77
Comportamento Organizacional	7	26,92
Custos de Transação	6	23,08
Dependência de Recursos	5	19,23
Institucional	5	19,23
Ecologia Populacional	4	15,38
Evolucionária e Contingencial	4	15,38
Marxistas e críticas	3	11,54

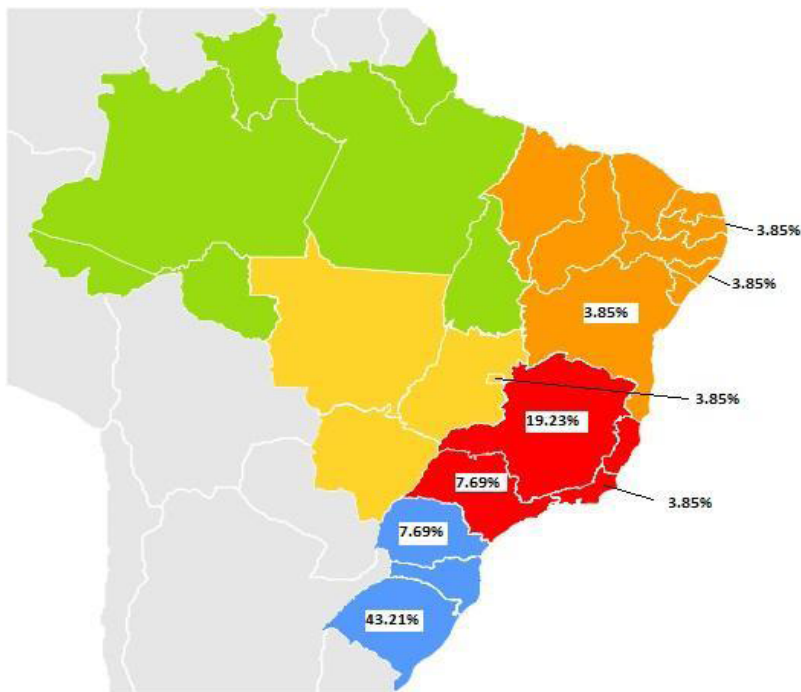
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de análise, há um significativo contraste entre as pesquisas brasileiras e internacionais. No Brasil, a maioria dos trabalhos analisados estudam as questões ligadas ao grupo de organizações. Já os artigos da amostra de Oliver e Ebers (1998), por sua vez, abordaram as questões relativas à organização que está associada à rede.

Além disso, na amostra analisada alguns pontos de análise são importantes, por exemplo, a teoria institucional é empregada tão frequentemente quanto a teoria de dependência de recursos.

As outras análises feitas para responder aos problemas da pesquisa foram a frequência dos artigos por região (Figura 2), quantidade de artigos por ano (Figura 3), quantidade de artigos para cada autor (Quadro 4) e mapa relacional entre as instituições apresentadas na amostra dos artigos analisados (Figura 5). Acredita-se que para uma análise crítica de artigos científicos não seja necessário considerar a quantidade de autores por artigo, ficando essa reflexão a cargo dos pesquisadores.

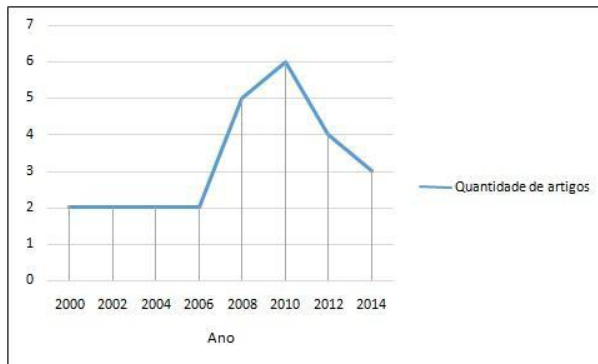
Figura 2 - Relação entre a quantidade de autores e a frequência de artigos encontrados



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Figura 3 nota-se que o ano de 2010 foi significativo para a disseminação do conhecimento científico sobre redes interorganizacionais, à luz do incentivo do EnEO, que ofereceu espaço para contemplação da ideia, enquanto que, por ano, foram publicados uma média de 3,25 artigos.

Figura 3 - Quantidade de artigos por ano



Fonte: Dados da pesquisa.

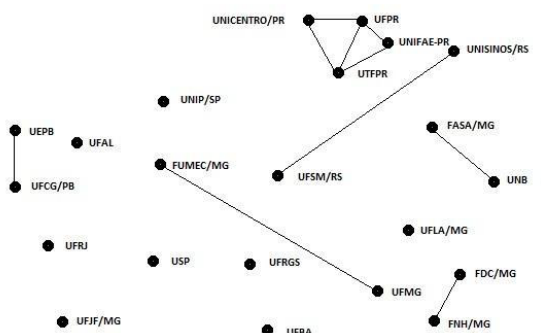
A título de informação, realizou-se uma análise a fim de mensurar quais foram os autores com maior número de publicações sobre o tema ao longo das oito edições do EnEO. O resultado pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Principais autores

Autores	Quantidade de trabalhos
Breno Augusto Diniz Pereira	3
Douglas Wegner	3
Alsones Balestrin	2
Elcemir Paço Cunha	2
Jorge Renato Verschoore	2
Juliano Nunes Alves	2
Leander Luiz Klein	2
Paula Silva Bazzo	2
Demais autores	49

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 - Mapa relacional entre as instituições apresentadas na amostra dos artigos analisados



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que Unicentro/PR, UFPR, Unifae/PR e UTFPR apresentam grau de centralidade elevado. Uma explicação para esse fato é o surgimento de grande número de redes associativas de pequenas e médias empresas na região Sul do Brasil, que acabaram transformando-se em objeto de estudo pelas instituições acadêmicas locais (Wegner; Padula, 2010).

Considerações finais

De acordo com os resultados dessa análise bibliométrica, foi possível identificar que, entre os anos 2000 e 2014 foram publicados 26 trabalhos sobre redes interorganizacionais nos anais do EnEO. Se fossem considerados outros eventos e revistas científicas esse número seria ainda maior.

Em relação aos resultados da análise dos artigos, é possível chegar às seguintes conclusões para os estudos sobre redes interorganizacionais: (1) as teorias de estratégia, economia industrial, redes sociais e comportamento organizacional formam uma base conceitual predominante na orientação dos estudos; (2) as pesquisas são conduzidas, em sua grande maioria, por abordagens qualitativas e método

teórico; (3) as instituições UFRGS e UFSM tiveram destaque nos aspectos quantitativos de publicações em face de outras instituições que também publicaram sobre o tema; (4) os autores com maior número de publicações foram Pereira e Wegner.

Houveram algumas limitações na pesquisa, uma delas refere-se ao viés das publicações escolhidas para a seleção dos artigos, conforme já mencionado: se a seleção tivesse incluído outras revistas e eventos científicos, os resultados poderiam ser alterados.

Por fim, deve-se ressaltar que as pesquisas sobre redes interorganizacionais estão em crescente importância na pauta dos estudos organizacionais. Para futuras pesquisas recomenda-se aumentar o alcance de publicações sobre o tema em diferentes fontes.

Referências

ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; BAZZO, P. S. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. Florianópolis. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

AGUIAR, A. C.; GONÇALVES, C. A. Interações sociais no contexto das redes cooperativas de P&D: Análise à Luz da Teoria das Trocas Relacionais de Ian Macneil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2., 2002, Recife. *Anais [...]*. Recife: ANPAD, 2002.

BALESTRIN, A. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto dinâmico das redes interorganizacionais*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; JUNIOR REYES, E. R. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BARBOSA, S. C. T.; MEDEIROS, J. J. Configuração de arranjos interorganizacionais e implementação de programas públicos. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 3., 2004, Atibaia-SP. *Anais [...]*. Atibaia: ANPAD, 2004.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. O desenvolvimento estratégico de redes interorganizacionais: uma avaliação de redes de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BURT, R. S. *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CARVALHO, F. A. A.; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, J. L. F. Poder e dependência em redes de relacionamento interorganizacional: o caso de um clube de futebol profissional. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

CAGLIO, A. Networks and information technology: Competing through extranets. *In: CEMS – Community of European Management Schools*, 3., 1988, Louvain-la-Neuve. *Proceedings [...]*. Louvain-la-Neuve, 1988.

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DE MAN, A. P. *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, April 1983.

ECCLES, R. J. The quasi firm in the construction industry. *Journal of Economic Behaviour and Organizations*, v. 2, p. 335-357, 1981.

FAYARD, P. *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 280-291, 1997.

FORNI, P. Las Redes Inter-Organizacionales y su simplicancia sen el desarrollo de las Organizaciones Comunitarias de los Pobres y Excluidos: estudios de caso enel Gran. Buenos Aires durantela década del noventa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2., 2002, Recife. *Anais [...]*. Recife: ANPAD, 2002.

GIGLIO, E. M., Bertóli, N. C. As vantagens teóricas e metodológicas do conceito de estado de redes, em comparação com o conceito de estágios de redes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

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

GOBBI, B. C.; CUNHA, E. P.; BRITO, M. J.; SENGER, I. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia-SP. *Anais [...]*. Atibaia: ANPAD, 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firms networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

JACOMETTI, M.; GONÇALVES, S. A.; CASTRO, M. Institutional Work e conhecimento em redes interorganizacionais: uma proposta teórica para investigar APLs. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 31-41, 1988.

JUDICE, V. M. M.; PEREIRA, J. F.; PÁDUA, F. H. F. Organização e gestão de indústrias criativas: estudo de caso exploratório sobre a indústria de música

sertaneja no Brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

KLEIN, L. L.; MINELLO, I. F.; PEREIRA, B. A. D. Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

KLEIN, L. L.; VIEIRA, K. M.; PEREIRA, B. A. D.; VIZZOTO, A. D. Aspectos que influenciam as empresas a saírem de redes interorganizacionais: uma análise multifatorial. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. *Anais [...]*. Gramado-RS: ANPAD, 2014.

LEITE FILHO, G. A. Padrões de produtividade de autores em periódicos de congressos na área de contabilidade no Brasil: um estudo bibliométrico. *In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE*, 6., 2006, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2006.

LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 1., 2000, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2000.

MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARTINS; SILVA, R. B. C. Plataforma teórica – Trabalhos do 3º e 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade: um estudo bibliométrico. *In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE*, 5., 2005, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2006.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. *In: CAUCHICK-MIGUEL, P. A. (org.) Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 45-61.

MEZA, M. L. F. G.; CARLEIAL, L.; NEVES, L. S. Firms-rede na indústria automotiva brasileira: características gerais da relação com fornecedores, dos modelos de logística e dos mecanismos de coordenação. *In: ENCONTRO*

DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

MILES, R.; SNOW, C. C. Networks organization: new concepts for new forms. *California Management Review*, v. 28, p. 62-75, 1986.

MUSSO, P. A filosofia da rede. In: PARENTE, A. (org.). *Tramas da Rede*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.303p.

NAKANO, D. *Métodos de pesquisa adotados na Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p.5 49-583, 1998.

PERUCCI, R.; POTTER, H. R. *Networks of power*. Berlin: de Gruyter, 1989.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116-145, 1996.

PORTER, M. E. Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, v. 76, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. Location, competition, and economic: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, v. 14, p.15-34, 2000.

PROVAN, G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *JPART*, v. 18, p. 229-252, 2008.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, v. 33, p. 175-183, 2004.

SCHOMMER, P. C. Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 1., 2000, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2000.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA; F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

SOUZA, S. M. A.; CÂNDIDO, G. A. Proposta de critérios para análise de estruturas de governança em redes interorganizacionais: o caso dos arranjos produtivos locais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

TEECE, D. J. Economies of scope and the scope of enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.1, p.223-247, 1980.

THORELLI, H. Networks: between marketsand hierarchies. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 1, , p. 37-51, 1986.

TONDOLO, V. A. G.; PUFFAL, D. P. Contingências críticas, antecedentes e resultados de um projeto de capacitação de fornecedores sob a ótica das relações interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

TURATI, C. *Economia edorganizzationedelle joint-ventures*. Milan: EGEA, 1990.

TURETA, C.; CUNHA, E. P. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? *Revista de Ciências Sociais Unisinos*, v. 46, n. 1, p. 105-115, 2010.

WEGNER, D.; MISOCKY, M. C. A. Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede

cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, p. 223-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relationalcontracting*. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *Transaction cost economics and organization theory*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; COSTA, A. C.; CRUZ, N. J. T. Como as redes de cooperação iterorganizacional são consolidadas? Um estudo no setor vitivinícola brasileiro. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2012.

Capítulo 09

Cooperativas como produtoras de economia solidárias: um estudo bibliométrico

Raphael Silva Tomás

Débora Nascimento Sousa

André Carlos Silva

Economia solidária pode ser entendida como o conjunto de atividades econômicas, de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito organizado sob a forma de autogestão. Compreende uma variedade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário.

A economia solidária vem se apresentando, nos últimos anos, como uma inovadora alternativa de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social. Considerando essas características, a economia solidária aponta para uma nova lógica de desenvolvimento sustentável com geração de trabalho e distribuição de renda, mediante um crescimento econômico com proteção dos ecossistemas. Seus resultados econômicos, políticos e culturais são compartilhados pelos participantes sem distinção de gênero, idade e raça. Nesse viés, implica na reversão da lógica capitalista ao se opor à exploração do trabalho e dos recursos naturais, considerando o ser humano em sua integralidade, como sujeito e finalidade da atividade econômica.

O cooperativismo está baseado nos valores do movimento cooperativista que teve origem na Inglaterra. Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa, tendo emergido a partir do Movimento Cooperativista Brasileiro do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades.

Dessa forma, torna-se relevante analisar como estão sendo estudadas as atividades das cooperativas investigadas, surgindo, assim, as perguntas da pesquisa: As cooperativas vêm sendo estudadas? Onde encontram-se as cooperativas? Existe alguma região em que essa atividade tem predominância? Através de bibliometria, buscamos mapear e descrever as atividades das cooperativas dos artigos publicados no Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (Eneo) no período de 2004 a 2012 e na Revista de Administração Contemporânea (RAC) entre os anos de 1997 e 2012.

O presente artigo está estruturado em cinco etapas. Essa introdução é seguida da segunda etapa, que apresenta uma revisão de literatura abordando a economia solidária, cooperativismo e cooperativas. Posteriormente é apresentada a descrição do método usado, a análise dos resultados e, por fim, a conclusão.

Revisão da literatura

Economia solidária

A economia solidária se manifesta através de uma pluralidade de atividades voltadas para a geração de trabalho e renda envolvendo empreendimentos produtivos e de prestação de serviços, além de organizações que prestam atividades de suporte, como financiamento, comércio e consumo dos bens e serviços ofertados pelos empreendimentos. Esses empreendimentos assumem formas variadas de organização (cooperativas, associações, grupos não formalizados) e apresentam características bem marcantes que os distinguem tanto da atividade econômica capitalista tradicional como também da economia informal.

Os grupos de economia solidária se pautam pela gestão coletiva, propriedade comum dos meios de produção, relações de trabalho

não hierarquizadas e pela autogestão, ou seja, aspectos que são antagônicos às características marcantes da economia capitalista: a separação entre classes de acordo com suas posses, capital ou trabalho, e a heterogestão (Motta, 1981).

Já em relação à economia informal, a economia solidária diferencia-se na medida em que sustenta a reconstrução e ressignificação dos laços de solidariedade no tecido social, enquanto a economia informal representa uma resposta individual e precária, dada a sua baixa produtividade, baixos rendimentos, condições penosas de trabalho, ausência de proteção social e evasão fiscal (França Filho, 2002). Embora a motivação para o empreendimento e as dificuldades enfrentadas sejam semelhantes, é na qualidade da resposta encontrada pelos trabalhadores que reside a diferença entre economia solidária e economia informal.

No Brasil, as discussões sobre economia social e solidária giram em torno da inserção social de grupos excluídos através de associações solidárias, suas dimensões política e econômica. Pode-se definir economia social por seu aspecto normativo, em que o uso do conceito de estrutura organizacional fica mais explícito do que na abordagem institucional/legal, pois concluímos que as organizações primam por relacionar sua estrutura interna com os propósitos produtivos. Há inúmeras maneiras de definir a economia social, mas nenhuma é tão forte quanto esta perspectiva, que inclui a questão institucional/legal e acrescenta a relevante questão dos valores e princípios que definem a configuração organizacional, a saber:

- a. O objetivo da organização é servir membros ou a comunidade, ao invés de gerar lucro. As atividades de organizações da economia social provêm serviços para os membros ou para uma comunidade e não para qualquer grupo que pague por eles, ainda que a promessa de retorno possa parecer maior;

- b. Há uma gestão independente do Estado ou de qualquer outra organização privada ou pública;
- c. Um processo decisório democrático. Este princípio deriva da máxima “um membro, um voto”, central no movimento cooperativista;
- d. A primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição da renda. Concretizasse em uma série de práticas como remuneração limitada do capital, distribuição de excedente na forma de bônus, criação de um fundo de reserva para desenvolvimento de novos negócios ou uso imediato para propósitos sociais. Assim como a economia social tem sua origem ligada à França, o conceito de NPO está intrinsecamente relacionado com a história dos EUA.

Os empreendimentos solidários, que podem ser definidos por associações, cooperativas populares, bancos populares e empresas ocupadas por trabalhadores, buscam se estruturar de maneira diferente das organizações convencionais. Enquanto uma organização de economia mercantil tem como fim a busca pelo lucro, nos empreendimentos solidários as propostas que a tangenciam geralmente almejam objetivos além dos econômicos, visando um equilíbrio entre os fatores sociais, políticos, culturais e econômicos (França, 2008), o que demove a ideia de uma gestão neutra. Diante da impossibilidade de visualizar a gestão como neutra, a política é adaptada para qualquer realidade organizacional e das especificidades organizacionais que existem nos empreendimentos solidários (equilíbrio entre valores econômicos, sociais, políticos, culturais). Assim, faz-se necessário repensar a gestão neste cenário, buscando uma possível resignificação do conhecimento gerencial.

Cooperativismo

O cooperativismo pode ser considerado um importante instrumento de organização social e econômica. A cooperativa já se mostrou, ao longo da história, inserida em todos os tipos de mercado e segmentos econômicos. Uma de suas grandes expressões está no mercado financeiro. O cooperativismo de crédito é um dos ramos mais dinâmicos do cooperativismo no mundo inteiro. Desde a sofisticação das operações à capilaridade que possui no mercado, alcançando públicos antes nunca atendidos por outras instituições financeiras, esse ramo aporta experiências emblemáticas de sucesso empresarial e de inclusão financeira. As denominadas cooperativas de crédito solidárias, especialmente no meio rural, são experiências singulares neste sentido. Elas nascem e se edificam sobre as lutas políticas e demandas concretas da agricultura familiar, buscando interfaces diretas entre a sustentabilidade econômica e a solidariedade social, na tentativa de tornar o crédito um instrumento efetivo para a inclusão social e financeira.

Esse tipo de cooperativa surgiu como uma tentativa de recuperar o potencial do cooperativismo de crédito junto aos segmentos econômicos excluídos do sistema financeiro tradicional. Neste sentido, o movimento denota um caráter “alternativo” ao cooperativismo de crédito “tradicional”.

As cooperativas estão baseadas nos valores do movimento cooperativista que teve origem na Inglaterra no século XIX, com os pioneiros de Rochdale. O movimento iniciou-se, entre outros aspectos, pela crescente marginalização dos pequenos artesãos da época, que foram sendo substituídos pelas máquinas de tear industriais que surgiam. Com base em alguns princípios, como a igualdade, equidade e solidariedade, os pioneiros de Rochdale seguiram disseminando o cooperativismo. Barrios (1995) afirma que os primórdios

do cooperativismo e associativismo brasileiro se desenvolveram em consequência da imigração de povos europeus, principalmente de origem germânica, pois a partir de 1824 os imigrantes começaram a trabalhar no Sul do Brasil, estimulados pela política imperial de ocupação rápida das grandes áreas vazias dos estados do Sul, cobertos de densas florestas e situadas na Bacia do Guaíba, da Região da Serra, da Região das Missões e do Alto Uruguai.

Transformar a participação individual em participação grupal e comunitária se apresenta como um propulsor, ou seja, um mecanismo que acrescenta capacidade produtiva e comercial a todos os associados, colocando-os em melhor situação para viabilizar suas atividades. A troca de experiências e a utilização de uma estrutura comum possibilitam explorar o potencial de cada um e, consequentemente, conseguir maior retorno financeiro por seu trabalho. Com a organização coletiva, o grupo percebe a força que possui e, desta forma, passa a dirigir os passos do próprio desenvolvimento, a guiar o próprio destino e o destino da comunidade, pois atuam fundamentados na cooperação. Esta ajuda mútua entre os homens vem desde a antiguidade, quando se vivia em comunidades naturais de forma coletiva, ou seja, a cooperação se caracteriza como um princípio básico da humanidade, acompanhando o homem em praticamente toda sua caminhada sobre a Terra, e é tão antiga quanto a própria raça humana, sem ela os seres humanos estariam ainda vivendo em cavernas, pois, de uma forma ou de outra, a cooperação ajudou o homem a superar dificuldades a ele impostas.

Estrutura de poder nas cooperativas

O poder é definido por Galbraith (1989) como a capacidade de impor a vontade e atingir o correspondente objetivo. Foucault (1993) acrescenta que o poder é algo que circula, ou melhor, é algo

que só funciona em cadeia, que funciona e se exerce em rede. No mesmo sentido, Fischer (1989) ressalta que o poder está embutido nos padrões culturais vigentes, está presente em todas as esferas da instituição, atinge diferentes agentes organizacionais e é por eles manipulado nas disputas de interesses e influências.

Tais conflitos de interesse fazem com que a organização seja mais política do que ideológica, entretanto a emergência desses conflitos torna possível o processo de negociação, o qual envolve jogos de poder e estratégias de ação política. Morgan (1996) discute a ideia de que as organizações se comportam como sistemas políticos, em que claramente se manifestam as relações entre interesses, conflitos e poder. Algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como provocam, nas incontáveis intrigas interpessoais, desvios no fluxo da atividade organizacional. A origem da estrutura de poder nas cooperativas está associada ao processo de desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira, atendendo a interesses do Estado e de seus aliados de imprimir um enfoque de expansão do capitalismo no campo em nome do aproveitamento das oportunidades do mercado e na busca da satisfação econômica dos associados.

Muitos autores discutem que as cooperativas brasileiras serviram de suporte para a expansão do capitalismo no campo, observando-se um enriquecimento das cooperativas numa proporção inversa a de seus associados. Como consequência, verificou-se que o setor rural brasileiro passou, a partir da década de 50, por um processo de concentração de poder e de renda.

Cultura organizacional e cooperativismo

A cultura organizacional é definida por Schein (1985, p. 6) como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com

os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Segundo o autor, a cultura organizacional divide-se em três níveis: pressupostos básicos, valores e ideologia, e artefatos visíveis. Entre os pressupostos básicos, ressalta-se a orientação relativa ao tempo e ao seu uso, a relação do homem com a natureza, os conceitos de espaço e o relacionamento dos homens entre si; entre os valores e a ideologia incluem-se os ideais e as normas de comportamento; entre os artefatos visíveis incluem-se a linguagem, a tecnologia e a organização social.

Coevolução e os novos formatos organizacionais

Ao longo da reestruturação do capitalismo, por meio da transição da sociedade industrial para a sociedade informacional, as organizações apresentaram formatos distintos. Castells (1999) destaca como principais evoluções organizacionais a passagem da produção em massa (fordismo) para a produção flexível (toyotismo); a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos; os métodos de gerenciamento provenientes das empresas japonesas; o modelo de redes multidirecionais e de licenciamento e subcontratação; as alianças corporativas, a empresa horizontal e as redes globais.

O surgimento de novos formatos organizacionais, na visão de Castells (1999), ocorre com o propósito de melhor lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças do ambiente econômico, institucional e tecnológico. Com esta compreensão do movimento que dá origem aos novos formatos organizacionais, Dijksterhuis *et al.* (1999) construíram um modelo de coevolução organização-ambiente que se caracteriza por retratar a interação do

nível macro-organizacional, que seria seu ambiente externo, com o nível micro-organizacional, ou ambiente interno, no desenvolvimento dos novos formatos organizacionais. A segunda variável do nível macro de coevolução é constituída das variações contextuais, que representam as particularidades no nível da indústria, do país e da empresa que marcam diferentes cenários.

Os cenários influenciam a forma como as lógicas gerenciais convergem em esquemas gerenciais. No nível micro da coevolução, ou seja, na empresa, quatro elementos-chave são identificados: percepção das características do ambiente, esquemas gerenciais compartilhados, o planejamento das ações estratégicas e as novas formas organizacionais (Dijksterhuis *et al.*, 1999). Um exemplo atual desse movimento coevolutivo vivenciado pelas organizações e pelo ambiente são as redes interorganizacionais. Estas estruturas estão cada vez mais presentes no ambiente atual de negócios, sendo muitas vezes tratadas como o formato organizacional mais coerente com a sociedade informacional (Capra, 2005; Castells, 1999). As redes interorganizacionais são o resultado da adaptação gerencial às condições atuais de competição e dos efeitos ambientais de abertura dos mercados, inovações tecnológicas e fluidez das informações.

Reestruturação industrial e o caráter da terceirização no Brasil

As mudanças na organização da produção e as novas estratégias de gestão representam o processo de reestruturação industrial mundial. De forma inexorável, elas atingem o mundo do trabalho nos mais variados setores. O processo de terceirização e os seus desdobramentos para com a mão-de-obra das nações têm proporcionado atenção especial dos pesquisadores especializados no tema. Importa ressaltar que a perspectiva do mundo do trabalho para o crescente movimento de terceirização mundial tem de considerar a

heterogeneidade das economias desenvolvidas e subdesenvolvidas, bem como revelar as especificidades dos mais variados setores em que o processo está ocorrendo.

Além disso, se no primeiro momento essas mudanças começaram a ocorrer com relativo sucesso em muitos segmentos industriais, nada assegura que o mesmo acontecerá nos demais setores da economia, como a agricultura. Assim, torna-se mais complexo compreender a dinâmica do processo de terceirização e suas consequências para os trabalhadores e para o movimento sindical, pois é fundamental mostrar a especificidade ou particularidade que assume em setores e ramos determinados da produção, e a dificuldade de se estender o conceito de terceirização para certas atividades desempenhadas nos setores agrícola, industrial ou de serviços.

Nesse sentido, o passo inicial é o esclarecimento do termo terceirização nas diversas economias em que ocorre, já que as especificidades culturais e organizacionais das nações também impõem mudanças de enfoque quanto ao processo.

No Brasil, muitos pesquisadores tratam a terceirização como um processo único e com total similaridade ao dos norte-americanos. Assim, toma-se a palavra terceirização como se fosse *outsourcing*, quando, na verdade, este processo não corresponde exatamente à busca de suprimentos que vêm ocorrendo nos países do primeiro mundo. Para Faria (1994), o termo virou moda e transformou-se numa palavra falsa ou enganosa.

No Brasil, há duas modalidades de terceirização. Uma vem dos países industrializados, integra uma estratégia relacional e objetiva alcançar tanto elementos de produtividade quanto condições novas de competitividade. É a imposição das tecnologias gerenciais de qualidade. É o *outsourcing* total. A palavra de ordem é *partnership* (parceria) em todo o fluxo produtivo, nas relações para frente, com o mercado, para trás com os fornecedores e também com os empregados. O

posicionamento comportamental adotado é o da ganha, pensa-se no longo-prazo. Objetiva essencialmente a plena satisfação do cliente, através da revolução da qualidade. Outra modalidade mais geral e bem mais ao gosto do atraso empresarial brasileiro tem embutida uma estratégia de confronto, de enfrentamento e consiste em apenas reduzir custos.

Metodologia

Foi utilizado o método bibliométrico, que possibilita o mapeamento de pesquisas. Basicamente, o mapeamento considera a busca de estudos cadastrados em bases de dados que contêm uma grande quantidade de publicações e que dispõem de ferramentas que possibilitam o uso de expressões lógicas para a seleção dos artigos (Araújo, 2006).

Com isso, a base de dados adotada foi os anais dos Encontros Nacionais de Estudos Organizacionais (EnEO) e os artigos publicados na Revista de Administração Contemporânea (RAC). Os limites da pesquisa foram os anos de 2004 a 2012 para os artigos encontrados nos anais dos EnEO e os anos de 1997 a 2012 para os artigos da RAC.

Os artigos foram classificados segundo a origem do evento. Além dessa classificação, esse trabalho analisou as publicações conforme produção por autores, por evento, por ano, por método adotado, por estado e região do objeto de estudo.

Análise dos resultados

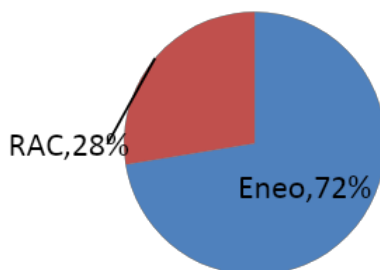
Foram encontrados 43 artigos que abordaram os descritores “cooperativa” e “cooperativismo” nos eventos do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, no período de 2004 a 2012, e na Revista de Administração Contemporânea, de 1997 até 2012. Após análise, constatou-se que apenas 29 artigos continham o assunto de interesse.

Participaram da produção dos artigos 66 autores, dos quais apenas dois publicaram mais de um artigo sobre o tema, a saber: Antônio Carlos dos Santos e Luiz Marcelo Antonialli.

Com isso, pode-se afirmar que não existe um grupo de pesquisadores estudando as cooperativas. Essa disseminação de pesquisadores prejudica o fortalecimento teórico e a formação de uma comunidade de pesquisa, já que para um fortalecimento teórico é necessário uma continuidade das pesquisas.

Dentre os artigos analisados, a maior parte foi encontrada nos anais dos eventos do EnEO (21 artigos) e o restante dentro da RAC (8 artigos). A classificação por evento pode ser melhor visualizada no Gráfico 1.

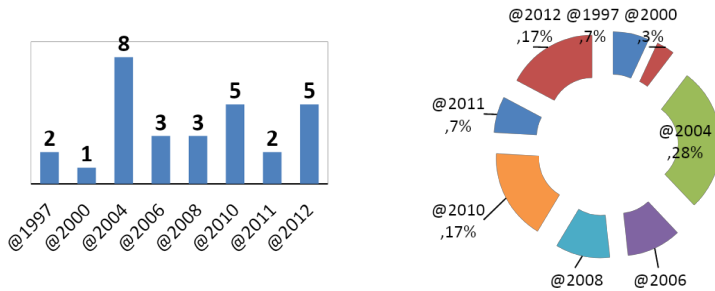
Gráfico 1 - Percentagem dos artigos por origem de base de dados



Fonte: Dados da pesquisa.

Além da publicação por evento, foi analisada a tendência de produção ao longo dos anos. Por meio do Gráfico 2 é possível perceber que a produção sobre cooperativas não obedece a uma média de publicação por ano. Observa-se um pico de produção no ano de 2004, porém sem continuidade. Não é possível analisar se há uma tendência ou não de crescimento na produção de artigos com o tema da economia solidária.

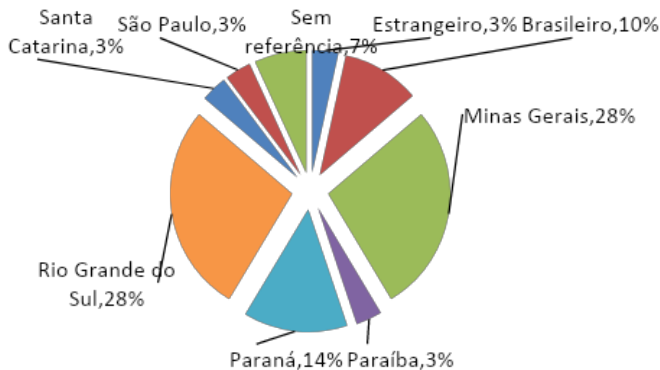
Gráfico 2 - Divisão dos trabalhos por ano



Fonte: Dados da pesquisa.

Outra avaliação efetuada foi a análise de trabalhos por estados. Nessa perspectiva, nota-se a maior representatividade de Minas Gerais e Rio Grande do Sul, ambos com oito trabalhos publicados sobre cooperativas. Existem três particularidades: um trabalho teve como objeto de estudo uma cooperativa estrangeira (alemã), em três trabalhos o objeto de estudo foi as economias solidárias envolvendo todo o Brasil, e em dois outros trabalhos não foi possível identificar em qual estado se encontrava o objeto de estudo.

Gráfico 3 - Divisão dos objetos de estudo por estado

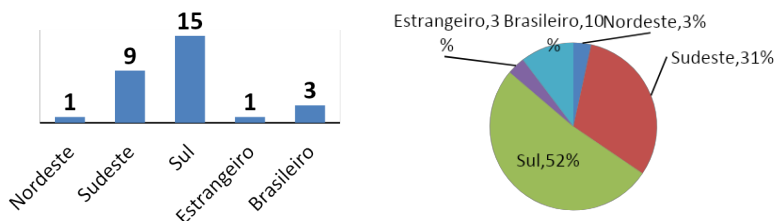


Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo a avaliação por estado, analisou-se a produção por região do Brasil. Conforme mostra o Gráfico 4, existe uma maior concentração dos trabalhos na região Sul (52%), fato que mostra que esse tipo de entidade é bem mais desenvolvido nessa região do país. A região Sudeste segue como a segunda região com maior número de economias analisada (31%). Percebe-se que as duas regiões em conjunto obtêm mais de 80% das ações cooperativas estudadas, fato que pode ser explicado pelo maior desenvolvimento delas, além de serem consideradas regiões com alto índice de empreendedorismo.

Mesmo a região Centro-Oeste sendo uma região com grande número de cooperativas agrárias, vê-se uma ausência de trabalhos nela, bem como na região Norte, o que nos indica que o simples fato de existência de economias solidárias não implica que as mesmas gerem interesse em estudos.

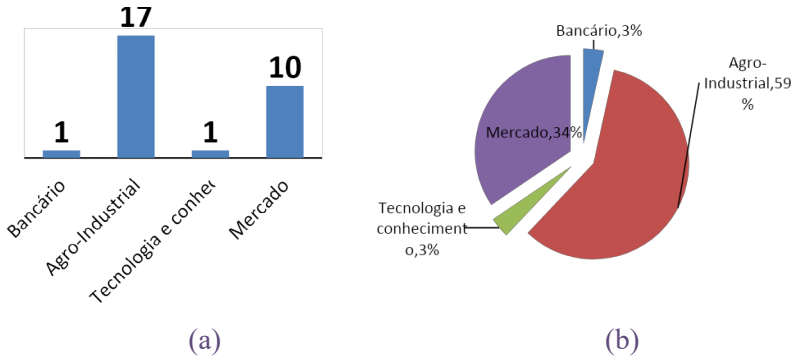
Gráfico 4 - Distribuição dos objetos de estudo por região



Fonte: Dados da pesquisa.

A próxima análise efetuada foi quanto ao setor ao qual a economia solidária está inserida (Gráfico 5). Dividiram-se os setores em: agroindustrial, quando os objetos de estudos se enquadravam em atividade agrícola ou industrial de transformação; bancário, quando se tratavam de fatores econômicos e bancários; tecnologia e conhecimento, ao tratarem de atividades de estudos e relações de tecnologia da informação; mercado, quando as economias solidárias eram em relação às iniciativas de mercado.

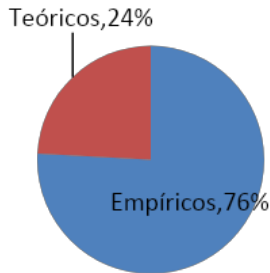
Gráfico 5 - Divisão dos objetos de estudo segundo os setores de produção



Fonte: Dados da pesquisa.

A classificação sobre a natureza do trabalho usado obedece à distribuição entre empíricos e teóricos. É notório que os trabalhos empíricos (76%) se sobressaem em relação aos teóricos (24%), conforme Gráfico 6, o que mostra a preocupação em se aplicar no campo prático as economias solidárias.

Gráfico 6 - Divisão dos trabalhos quanto à natureza



Fonte: Dados da pesquisa.

Podem-se classificar os estudos quanto ao método utilizado. A diferença entre as pesquisas quantitativa e qualitativa está na forma de apresentação dos resultados. Na pesquisa qualitativa, o relatório é constituído de interpretações e conclusões do pesquisador, na

pesquisa quantitativa o relatório consta da apresentação dos dados obtidos. Sendo assim, nota-se a predominância dos métodos qualitativos, como mostra o Gráfico 7, fato esse explicado principalmente pela natureza das publicações dos eventos analisados.

Gráfico 7 - Divisão dos trabalhos quanto ao método



Fonte: Dados da pesquisa

Conclusão

Cooperativa é uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintivos de outras sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro, busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva o sucesso, com equilíbrio e justiça, aos participantes. Atualmente, é estruturado e fundamental para a economia do país e tem por objetivo ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

Nessa perspectiva, foi feito um levantamento bibliométrico sobre os trabalhos desenvolvidos com as cooperativas a fim de mapear e analisar as publicações sobre as cooperativas realizadas nos EnEO e na RAC.

O resultado mostrou que a maioria dos trabalhos foi publicado nos encontros nacionais em relação aos publicados na revista, fato facilmente explicado pela diferença de quantidade de trabalhos publicados em cada um dos eventos. Existe também uma grande variedade de autores que publicaram sobre o assunto, essa disseminação de pesquisadores prejudica o fortalecimento teórico e a formação de uma comunidade de pesquisa.

No que tange às publicações anuais, percebeu-se que elas não obedeceram a uma média por ano, com a existência de apenas um ano, o de 2004, que teve uma maior produção, porém sem influenciar nos anos seguintes. Dentre as cooperativas analisadas, as situadas nos estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul foram as que mais foram estudadas, com oito publicações para cada estado, existindo casos especiais nos quais um trabalho teve como objeto de estudo uma cooperativa situada na Alemanha, em três trabalhos os objetos de estudo foram cooperativas envolvendo todo o Brasil e em dois outros trabalhos não foi possível identificar em qual estado elas se encontravam.

Os resultados por regiões brasileiras mostram que a maioria dos trabalhos possui objetos de estudo situados na região Sul (52%), fato esse que mostra que esse tipo de entidade é bem mais desenvolvido nessa região do país, seguida pela região Sudeste (31%). Somando as cooperativas estudadas nas duas regiões em conjunto obtém-se mais de 80% das ações cooperativas estudadas, fato esse que pode ser explicado pelo maior desenvolvimento dessas regiões, além de serem consideradas regiões com alto índice de empreendedorismo.

No que concerne ao setor de cada economia solidária avaliada nos artigos, percebe-se uma predominância das cooperativas do setor agroindustrial, resultado esse explicado pelo perfil agrário brasileiro, pela facilidade de crédito para quem é cooperado, fatores esses que explicam também o grande número de associados nas cooperativas agrárias.

Na classificação do método, percebe-se que os trabalhos empíricos (45/67) se destacam em comparação com os teóricos (19/67), ficando com 76% e 24%, respectivamente. Foi apontada também predominância de estudos qualitativos (69%) em detrimento de estudos quantitativos (31%).

Referências

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

BARRIOS, J. J. P. *A participação no cooperativismo agrícola: estudo de caso na cooperativa agrícola de Jaguari - RS*. 1995. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1995.

CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2005.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: CASTELLS, M. (org.). *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. p. 209-259.

DIJKSTERHUIS, M. S.; BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, v. 10, n. 5, p. 569-582, 1999.

FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H. S.; RAMALHO, J. R. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo : Hucitec, 1994.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1993.

FRANÇA FILHO, G. C. A. A via sustentável solidária no desenvolvimento local. *Organização e Sociedade*, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador-BA. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1989.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo, Brasiliense, 1981.

SALAMON, Lester. "The Rise of the Nonprofit Sector". *Foreign Affairs*, v. 73, n. 4, jul./ago. 1994.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: a dynamic review*. London: Jossey-Bass, 1985.

STACEY, R. *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, 1996

ZALESNIK, A.; VRIES, M. F. R. *O poder e a mente empresarial*. São Paulo: Enio Atheus Guazzelli & Cia, 1981.

Capítulo 10

Mapeamento virtual de políticas de capacitação e desenvolvimento de servidores das universidades federais brasileiras

Kamilla Camargo Nascimento

Thaynara Braga Correia

Emerson Gervásio de Almeida

De acordo com Manfredini, Fron e Selow (2015), o processo de capacitação de servidores em universidades federais é de grande importância para que estes se tornem mais habilitados para o desempenho do cargo que ocupam e, com isso, prestem serviços de maior qualidade à sociedade. Os autores consideram a capacitação e o treinamento essenciais tanto para o servidor quanto para o empregador, isto porque estes processos proporcionam o *know-how* necessário às práticas laborais do dia a dia, ao passo que contribuem significativamente com o alcance dos objetivos estratégicos e resultados esperados pelas organizações.

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, corrobora o entendimento de que a capacitação deve visar o contínuo avanço do trabalhador, o aprendizado frequente, a preparação para cenários vigentes e futuros, além do atendimento às metas e objetivos institucionais. Ao servidor será concedido acesso às capacitações para o trabalho, em comum acordo com a estratégia da organização, nos termos da legislação vigente (Brasil, 2019). Visando o aperfeiçoamento do servidor público, podem ser realizados, por exemplo, cursos na modalidade presencial e/ou à distância (EaD), beneficiando-se das diversas tecnologias e didáticas disponíveis.

Medeiros, Dantas e Silva (2017) enxergaram a necessidade de haver um processo de capacitação de servidores cujas ações sejam planejadas de forma a permitir o desenvolvimento de habilidades individuais, o atendimento às demandas das unidades setoriais, fortalecendo, assim, a instituição como um todo. No entanto, apontam a existência de um longo caminho a ser percorrido pela administração pública para a implantação de uma gestão orientada para o desenvolvimento de competências.

Embora ainda seja possível observar dificuldades na adoção de técnicas inovadoras de gestão dos recursos humanos, o que evidencia discrepâncias em cotejo com as técnicas aplicadas pela iniciativa privada, os procedimentos de capacitação de servidores vêm evoluindo desde o início do milênio, com iniciativas mais consistentes em prol de políticas de melhoria de desempenho profissional (Magalhães *et al.*, 2010). Assim sendo, cabe ao serviço público procurar solucionar questões relativamente rotineiras, como a desmotivação para o trabalho e eventuais fragilidades no atendimento ao cidadão.

O objetivo da presente pesquisa é, portanto, sistematizar as informações que são disponibilizadas nos sites das universidades federais brasileiras ao se realizar uma busca pelas palavras-chave “capacitação”, “treinamento” e “desenvolvimento”, no intuito de verificar o nível de acesso à informação oportunizado virtualmente por essas instituições, as semelhanças e diferenças entre elas, o tipo de conteúdo divulgado ao público e as capacitações ofertadas aos servidores. Desta forma, espera-se contribuir com um mapeamento *online* das políticas de treinamento e desenvolvimento de servidores federais lotados nas 69 (sessenta e nove) universidades federais do país.

Os próximos tópicos tratarão dos aspectos metodológicos empregados para a coleta de dados, seguida da apresentação dos resultados encontrados, discussão contextualizada à temática e as conclusões finais.

Metodologia

Esta pesquisa trata-se de um estudo descritivo, visto que pretende promover um melhor entendimento sobre a temática em tela, sem a interferência dos autores, com a finalidade de compreender o real efeito causado pelo fenômeno e em qual frequência ocorre (Wisker, 2001). O estudo descritivo tem a finalidade de descrever as

particularidades de certa região ou de um fato ocorrido, ou a conformidade das variantes (Gil, 2002).

Quanto à abordagem, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, por buscar compreender e interpretar cenários e/ou tendências do objeto em análise. Para Demo (2015), a pesquisa qualitativa é questionadora, não comporta respostas únicas e exclusivas, mas aprofunda-se na observação para assimilar comportamentos e práticas. Collis e Hussey (2005) a retratam como método subjetivo capaz de reverberar percepções sobre performances humanas e sociais.

Após a realização de levantamento bibliográfico para contextualizar os argumentos relacionados a treinamentos, capacitações e desenvolvimento de pessoas, foi efetuada uma busca nos sites institucionais das 69 (sessenta e nove) universidades federais brasileiras entre os meses de novembro de 2020 a fevereiro de 2021 utilizando as palavras-chave “capacitação”, “treinamento” e “desenvolvimento”. Os dados foram organizados em planilha eletrônica e dispostos na seguinte ordem: nome da instituição, sigla, região geográfica, unidade federativa, ano de fundação, endereço eletrônico do site institucional, órgão responsável pela gestão de pessoas e pelo treinamento/capacitação de servidores e as publicações resultantes da aplicação das palavras-chave preestabelecidas.

Quanto ao procedimento técnico, foi utilizada a análise documental, a qual, segundo Richardson *et al.* (1999), propõe o estudo sistemático de documentos para validação e entendimento de contextos sociais ou econômicos. Nas palavras de Cechinel *et al.* (2016, p. 4), “os elementos de análise podem variar conforme as necessidades do pesquisador”, no intuito de produzir, reelaborar conhecimentos ou ainda lançar novo olhar sobre o evento. Os fatos que constituem o objeto da pesquisa devem ser sistematizados e interpretados, cabendo ao investigador compreender tendências e realizar possíveis inferências (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009).

Os dados obtidos foram examinados através de análise de conteúdo, apontando possíveis divergências e convergências, conforme serão apresentados a seguir.

Resultado e discussão

O Quadro 1 apresenta dados gerais sobre as sessenta e nove universidades federais brasileiras que constituem objeto de análise da presente pesquisa. As entidades foram dispostas de acordo com a sigla, região geográfica, unidade federativa em que se localizam e ano de fundação (considerou-se o início de sua existência, mesmo que o título de “universidade federal” tenha sido adquirido anos mais tarde).

Nordeste é a região que conta com maior número de universidades federais, totalizando 20 instituições, assim distribuídas: Alagoas (1), Bahia (4), Ceará (2), Maranhão (1), Paraíba (2), Pernambuco (3), Piauí (2), Rio Grande do Norte (2) e Sergipe (1). Para além dessas, existem duas universidades pluriestaduais, a Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), com *campi* no Ceará e na Bahia; e a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), que abrange unidades em Pernambuco, Bahia e Piauí.

Em segundo lugar está a Região Sudeste com dezenove instituições: Espírito Santo (1), Minas Gerais (11), Rio de Janeiro (4) e São Paulo (3); seguida da Região Norte: Acre (1), Amapá (1), Amazonas (1), Pará (4), Rondônia (1), Roraima (1) e Tocantins (2); e Região Sul: Paraná (3), Rio Grande do Sul (6) e Santa Catarina (1), ambas com 11 universidades federais cada. O Sul também possui uma universidade pluriestadual, a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), com sede em Santa Catarina e *campi* no Rio Grande do Sul e Paraná.

A Região Centro-Oeste, por sua vez, dispõe de 8 instituições: Distrito Federal (1), Goiás (3), Mato Grosso (2) e Mato Grosso do Sul

(2). Os estados com maior número de universidades federais do país são respectivamente: Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Bahia.

Quadro 1 - Dados gerais das instituições pesquisadas

Nº	Instituição	Sigla	Região	Unidade Federativa	Ano de Fundação
1	Universidade de Brasília	UnB	Centro-Oeste	Distrito Federal	1962
2	Universidade Federal da Bahia	UFBA	Nordeste	Bahia	1946
3	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	Sul	Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul	2009
4	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	2005
5	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	Sul	Paraná	2010
6	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	Nordeste	Ceará e Bahia	2010
7	Universidade Federal da Paraíba	UFPB	Nordeste	Paraíba	1955
8	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	Nordeste	Alagoas	1961
9	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	Sudeste	Minas Gerais	1914
10	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	Nordeste	Paraíba	2002
11	Universidade Federal de Catalão	UFCAT	Centro-Oeste	Goiás	2018
12	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	Sul	Rio Grande do Sul	1953
13	Universidade Federal de Goiás	UFG	Centro-Oeste	Goiás	1960
14	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	Sudeste	Minas Gerais	2002
15	Universidade Federal de Jataí	UFJ	Centro-Oeste	Goiás	2018
16	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	Sudeste	Minas Gerais	1960
17	Universidade Federal de Lavras	UFLA	Sudeste	Minas Gerais	1994
18	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	Centro-Oeste	Mato Grosso	1970
19	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	1979
20	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Sudeste	Minas Gerais	1927

Continua...

Nº	Instituição	Sigla	Região	Unidade Federativa	Ano de Fundação
21	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	Sudeste	Minas Gerais	1969
22	Universidade Federal de Pelotas	UFPel	Sul	Rio Grande do Sul	1969
23	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	Nordeste	Pernambuco	1946
24	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	Norte	Rondônia	1982
25	Universidade Federal de Rondonópolis	UFR	Centro-Oeste	Mato Grosso	2018
26	Universidade Federal de Roraima	UFRR	Norte	Roraima	1989
27	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Sul	Santa Catarina	1956
28	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Sul	Rio Grande do Sul	1960
29	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	Sudeste	São Paulo	1968
30	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ	Sudeste	Minas Gerais	1953
31	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	Sudeste	São Paulo	1994
32	Universidade Federal de Sergipe	UFS	Nordeste	Sergipe	1968
33	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Sudeste	Minas Gerais	1957
34	Universidade Federal de Viçosa	UFV	Sudeste	Minas Gerais	1969
35	Universidade Federal do ABC	UFABC	Sudeste	São Paulo	2005
36	Universidade Federal do Acre	UFAC	Norte	Acre	1970
37	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	UFAPE	Nordeste	Pernambuco	2018
38	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	Norte	Amapá	1990
39	Universidade Federal do Amazonas	UFAM	Norte	Amazonas	1913
40	Universidade Federal do Cariri	UFCA	Nordeste	Ceará	2013
41	Universidade Federal do Ceará	UFC	Nordeste	Ceará	1954
42	Universidade Federal do Delta do Parnaíba	UFDPAr	Nordeste	Piauí	2018
43	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	Sudeste	Espírito Santo	1954

Continua...

Nº	Instituição	Sigla	Região	Unidade Federativa	Ano de Fundação
44	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNI RIO	Sudeste	Rio de Janeiro	1979
45	Universidade Federal do Maranhão	UFMA	Nordeste	Maranhão	1966
46	Universidade Federal do Norte do Tocantins	UFNT	Norte	Tocantins	2019
47	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	Nordeste	Bahia	2013
48	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	Norte	Pará	2009
49	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	Sul	Rio Grande do Sul	2008
50	Universidade Federal do Pará	UFPA	Norte	Pará	1957
51	Universidade Federal do Paraná	UFPR	Sul	Paraná	1912
52	Universidade Federal do Piauí	UFPI	Nordeste	Piauí	1968
53	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	Nordeste	Bahia	2005
54	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	Sudeste	Rio de Janeiro	1920
55	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	Sul	Rio Grande do Sul	1969
56	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	Nordeste	Rio Grande do Norte	1958
57	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Sul	Rio Grande do Sul	1934
58	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	Nordeste	Bahia	2013
59	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	Norte	Pará	1971
60	Universidade Federal do Tocantins	UFT	Norte	Tocantins	2000
61	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	Sudeste	Minas Gerais	1953
62	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	Nordeste	Pernambuco, Bahia e Piauí	2002
63	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	Sudeste	Minas Gerais	1953
64	Universidade Federal Fluminense	UFF	Sudeste	Rio de Janeiro	1960
65	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	Norte	Pará	2002
66	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	Nordeste	Pernambuco	1947

Continua...

Nº	Instituição	Sigla	Região	Unidade Federativa	Ano de Fundação
67	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	Sudeste	Rio de Janeiro	1943
68	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	Nordeste	Rio Grande do Norte	1968
69	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Sul	Paraná	1909

Fonte: Os autores (2021).

As origens mais remotas de uma universidade federal datam de 1909, ano de fundação da instituição que viria a ser a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), seguida da Universidade Federal do Paraná (UFPR), em 1912, Universidade Federal do Amazonas (UFAM), em 1913, e Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), em 1914. Na outra ponta, as universidades conhecidas como “supernovas” foram criadas em 2018 (Universidade Federal de Catalão – UFCAT/GO, Universidade Federal de Jataí – UFJ/GO, Universidade Federal de Rondonópolis – UFR/MT, Universidade Federal do Agreste de Pernambuco – UFAPE, Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDP/PI) e em 2019 (Universidade Federal do Norte do Tocantins – UFNT), provendo a Região Centro-Oeste com três novas instituições federais, o Nordeste com duas e o Norte com uma.

Quadro 2 - Órgãos de gestão de pessoas e/ou responsáveis pelo desenvolvimento de servidores

Nº	Instituição	Órgão de Gestão de Pessoas	Órgão Específico de Desenvolvimento / Capacitação
1	UnB	Decanato de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Capacitação
2	UFBA	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas	Coordenação de Desenvolvimento Humano
3	UFFS	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Capacitação
4	UFGD	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Seção de Desenvolvimento e Capacitação

Continua...

Nº	Instituição	Órgão de Gestão de Pessoas	Órgão Específico de Desenvolvimento / Capacitação
5	UNILA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Seção de Capacitação e Desenvolvimento
6	UNILAB	Superintendência de Gestão de Pessoas	Seção de Capacitação e Desenvolvimento
7	UFPB	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
8	UFAL	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho	Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos
9	UNIFAL	Gestão de Pessoas - Sistemas Integrados	Coordenadoria de Capacitação e Avaliação
10	UFCC	Secretaria de Recursos Humanos	Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
11	UFCAT	Pró-Reitoria <i>Pro Tempore</i> de Gestão de Pessoas	Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas
12	UFCSPA	Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
13	UFG	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas
14	UNIFEI	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal
15	UFJ	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
16	UFJF	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
17	UFLA	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas
18	UFMT	Secretaria de Gestão de Pessoas	Coordenação de Desenvolvimento Humano
19	UFMS	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho	Secretaria de Capacitação e Qualificação
20	UFMG	Pró-Reitoria de Recursos Humanos	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
21	UFOP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal
22	UFPeI	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal

Continua...

Nº	Instituição	Órgão de Gestão de Pessoas	Órgão Específico de Desenvolvimento / Capacitação
23	UFPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida	Coordenação de Capacitação e Qualificação
24	UNIR	Pró-Reitoria de Administração	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
25	UFR	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas
26	UFRR	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenação de Capacitação do Servidor
27	UFSC	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira
28	UFSM	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Núcleo de Educação e Desenvolvimento
29	UFSCar	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Desenvolvimento de Carreiras
30	UFSJ	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Divisão de Desenvolvimento de Pessoas
31	UNIFESP	Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas	Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.
32	UFS	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
33	UFU	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Capacitação de Pessoal
34	UFV	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Desenvolvimento de Pessoas
35	UFABC	Comitê de Capacitação e Qualificação de Pessoal	Comitê de Capacitação e Qualificação de Pessoal
36	UFAC	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento
37	UFAPE	Pró Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal
38	UNIFAP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
39	UFAM	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
40	UFCA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Capacitação

Continua...

Nº	Instituição	Órgão de Gestão de Pessoas	Órgão Específico de Desenvolvimento / Capacitação
41	UFC	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação
42	UFDFPar	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
43	UFES	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
44	UNIRIO	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
45	UFMA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Treinamento e Desenvolvimento
46	UFNT	-	-
47	UFOB	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Normas e Desenvolvimento
48	UFOPA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
49	UNIPAMPA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Avaliação, Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal
50	UFPA	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	Coordenação de Desenvolvimento/ Capacitação Profissional
51	UFPR	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas
52	UFPI	Superintendência de Recursos Humanos	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
53	UFRB	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal
54	UFRJ	Pró-Reitoria de Pessoal	Divisão de Desenvolvimento
55	FURG	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
56	UFRN	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Capacitação e Educação Profissional
57	UFRGS	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
58	UFSB	Diretoria de Gestão de Pessoas	Coordenação de Desenvolvimento

Continua...

Nº	Instituição	Órgão de Gestão de Pessoas	Órgão Específico de Desenvolvimento / Capacitação
59	UNIFESSPA	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento
60	UFT	Diretoria de Gestão de Pessoas	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
61	UFTM	Pró-Reitoria de Recursos Humanos	Setor de Capacitação de Pessoal e Departamento de Desenvolvimento de Pessoal
62	UNIVASF	Superintendência de Gestão de Pessoas	Coordenação de Capacitação e Desempenho
63	UFVJM	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Capacitação e Desenvolvimento
64	UFF	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Escola de Governança em Gestão Pública
65	UFRA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento
66	UFRPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
67	UFRRJ	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
68	UFERSA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
69	UTFPR	Diretoria de Gestão de Pessoas	Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas

Fonte: Os autores (2021).

Mediante consulta aos sites institucionais foi possível verificar que as estruturas organizacionais comumente possuem uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ou utilizam denominação semelhante para designar o órgão responsável por tratar dos assuntos pertinentes à administração do capital humano, conforme elencado no Quadro 2. Inclui-se na esfera de responsabilidades destes setores, por exemplo, os processos relacionados ao provimento de cargos, pagamento de pessoal, movimentação, progressão/promoção na carreira, afastamentos, licenças, benefícios, aposentadoria, capacitação, qualificação, treinamento e desenvolvimento, além da qualidade de vida dos servidores.

A partir dos sítios oficiais das 69 (sessenta e nove) universidades federais foram identificados 68 (sessenta e oito) órgãos/departamentos específicos responsáveis pelas ações ligadas ao desenvolvimento, capacitação e/ou qualificação de servidores públicos, sendo que em apenas um *website* não foram encontradas informações sobre a existência dessas ações. Apenas no endereço eletrônico da Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) não foram encontradas referências a órgão próprio encarregado da gestão de pessoal, o que pode ser explicado pelo recente processo de criação e desmembramento da Universidade Federal do Tocantins (UFT).

Quadro 3 - Resultados encontrados nos sites institucionais após busca pelas palavras-chave

Nº	Instituição	Site Oficial	Resultados (Busca por Capacitação / Treinamento / Desenvolvimento)
1	UnB	https://www.unb.br/	http://www.capacitacao.unb.br/
2	UFBA	https://www.ufba.br/	https://capacitar.ufba.br/
3	UFFS	https://www.uffs.edu.br/	https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dos-servidores/cursos
4	UFGD	https://www.ufgd.edu.br/	https://portal.ufgd.edu.br/secao/capacitacao/index
5	UNILA	https://portal.unila.edu.br/	https://portal.unila.edu.br/progepe/carreira
6	UNILAB	https://unilab.edu.br/	http://unilab.edu.br/capacitacao-sgp/
7	UFPB	https://www.ufpb.br/	http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/capacitacao
8	UFAL	https://ufal.br/	https://ufal.br/servidor/capacitacao
9	UNIFAL	https://www.unifal-mg.edu.br/portal/	https://www.unifal-mg.edu.br/portal/noticias/capacitacao/
10	UFMG	https://portal.ufmg.edu.br/	https://srh.ufmg.edu.br/blog-da-capacitacao.html
11	UFCAT	https://catalao.ufg.br/	https://catalao.ufg.br/e/27607-capacitacao-webconferencia-conhecendo-as-plataformas-webconf-rnp-e-google-meet

Continua...

Nº	Instituição	Site Oficial	Resultados (Busca por Capacitação / Treinamento / Desenvolvimento)
12	UFCSPA	https://www.ufcspa.edu.br/	https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/capacitacoes-e-desenvolvimento-de-competencias
13	UFG	https://www.ufg.br/	https://prograd.ufg.br/n/45986-programa-de-capacitacao-desenvolvimento-gerencial
14	UNIFEI	https://unifei.edu.br/	https://unifei.edu.br/pessoal/servicos/capacitacao-e-qualificacao-stae/
15	UFJ	https://portalufj.jatai.ufg.br/	https://codirh.jatai.ufg.br/p/14627-capacitacao
16	UFJF	https://www2.ufjf.br/ufjf/	https://www2.ufjf.br/progepe/formularios/capacitacao/
17	UFLA	https://ufla.br/	https://prgdp.ufla.br/portal/capacitacao
18	UFMT	https://www.ufmt.br/	https://antigo.ufmt.br/ufmt/site/perfil/servidor/Cuiaba/1845 ;
19	UFMS	https://www.ufms.br/	https://antigo.ufmt.br/ufmt/site/perfil/servidor/Cuiaba/1845 ; https://antigo.ufmt.br/ufmt/site/perfil/servidor/Cuiaba/1846 ; https://antigo.ufmt.br/ufmt/site/perfil/servidor/Cuiaba/11628
20	UFMG	https://ufmg.br/	https://www.ufmg.br/prorh/ina/
21	UFOP	https://www.ufop.br/	https://ufop.br/noticias/capacitacao
22	UFPEl	https://portal.ufpel.edu.br/	https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/nucleo-de-capacitacao/acoes-de-capacitacao/
23	UFPE	https://www.ufpe.br/	https://www.ufpe.br/progepe/capacitacao-e-qualificacao
24	UNIR	https://www.unir.br/	https://www.unir.br/index.php?pag=noticias&id=28385
25	UFR	https://ufr.edu.br/	https://ufr.edu.br/noticia/oferta-de-capacitacao/
26	UFRR	https://ufr.br/	https://ufr.br/caps/
27	UFSC	https://ufsc.br/	https://capacitacao.ufsc.br/
28	UFSM	https://www.ufsm.br/	https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/capacitacao-de-servidores/
29	UFSCar	https://www2.ufscar.br/	https://www.progepe.ufscar.br/servicos/avaliacao-e-desenvolvimento-1/carreira-tecnico-administrativo-1/progressao-por-capacitacao-profissional

Continua...

Nº	Instituição	Site Oficial	Resultados (Busca por Capacitação / Treinamento / Desenvolvimento)
30	UFSJ	https://ufsj.edu.br/	https://www.ufsj.edu.br/progp/capacitacaoqualificacao.php
31	UNIFESP	https://www.unifesp.br/	https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/departamentos/gestao-deptos/capacitacao-treinamento-ddgp
32	UFS	https://www.ufs.br/	https://capacitese.ufs.br/course/index.php?categoryid=78
33	UFU	http://www.ufu.br/	http://www.progep.ufu.br/procedimento/capacitacao-orientacoes-para-participacao-nas-acoes-de-capacitacao-da-dicap
34	UFV	https://www.ufv.br/	http://www.pgp.ufv.br/?page_id=454
35	UFABC	https://www.ufabc.edu.br/	https://www.ufabc.edu.br/administracao/obras/noticias/capacitacao-dos-servidores-da-spo
36	UFAC	http://www.ufac.br/site	http://www.ufac.br/site/ufac/prodgep/ddd
37	UFAP	http://ufape.edu.br/br	http://ufape.edu.br/br/projetos-extens%C3%A3o-2020
38	UNIFAP	http://www.unifap.br/	https://www2.unifap.br/drh/category/capacitacao/
39	UFAM	https://ufam.edu.br/	https://progesp.ufam.edu.br/ctd1/61-ddp/ctd.html
40	UFCA	https://www.ufca.edu.br/	https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/capacitacao/
41	UFC	http://www.ufc.br/	https://progep.ufc.br/pt/perguntas-frequentes/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp/
42	UFDF	https://www.ufdf.br/ufdfpar	https://www.ufdf.br/noticias-coronavirus/35986-srh-indica-cursos-online-gratuitos-para-capacitacao-dos-servidores-conforme-plano-de-desenvolvimento-de-pessoas
43	UFES	https://www.ufes.br/	https://progep.ufes.br/registro-de-capacitacao-realizada
44	UNIRIO	http://www.unirio.br/	http://www.unirio.br/progepe/progressao-por-capacitacao-profissional
45	UFMA	https://portalpadrao.ufma.br/site	https://portais.ufma.br/PortalProReitoria/progep/paginas/noticias/noticia.jsf?id=56158
46	UFNT	https://ww2.uft.edu.br/	-
47	UFOB	https://www.ufob.edu.br/	https://progep.ufob.edu.br/formularios/item/63-capacitacao-para-servidores

Continua...

Nº	Instituição	Site Oficial	Resultados (Busca por Capacitação / Treinamento / Desenvolvimento)
48	UFOPA	http://www.ufopa.edu.br/ufopa/	http://www.ufopa.edu.br/dgdp/capacitacao
49	UNIPAMPA	https://unipampa.edu.br/portal/#	https://sites.unipampa.edu.br/nudepe/proposicao-de-acoes-de-capacitacao/
50	UFPA	https://portal.ufpa.br/	http://www.progep.ufpa.br/progep/capacit
51	UFPR	https://www.ufpr.br/portalufpr/	http://www.progepe.ufpr.br/portal/?genero=desenvolvimento_de_pessoas
52	UFPI	https://ufpi.br/	https://ufpi.br/ultimas-noticias-ufpi-2/24993-srh-divulga-cursos-do-programa-de-capacitacao
53	UFRB	https://ufrb.edu.br/portal/	https://www.ufrb.edu.br/progep/capacitacao
54	UFRJ	https://ufrj.br/	https://portal.sei.ufrj.br/index.php/material-de-apoio
55	FURG	https://www.furg.br/	https://progep.furg.br/bin/curso/
56	UFRN	https://www.ufrn.br/	https://www.progesp.ufrn.br/capacitacao
57	UFRGS	http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial	https://www.ufrgs.br/edufrgs/inscricoes-abertas/
58	UFSB	https://ufsb.edu.br/	https://ufsb.edu.br/capacitacao/capacitacao/index.php?option=com_content&view=article&id=103&catid=97&Itemid=358
59	UNIFESSPA	https://www.unifesspa.edu.br/	https://progep.unifesspa.edu.br/desenvolvimento-na-carreira/33-menu-superior/283-progress%C3%A3o-por-capacita%C3%A7%C3%A3o.html
60	UFT	https://ww2.uft.edu.br/	https://ww2.uft.edu.br/index.php?option=com_jalfre&view=tags&tag=capacita%C3%A7%C3%A3o
61	UFTM	http://www.uftm.edu.br/	http://uftm.edu.br/prorh/estrutura/departamento-de-desenvolvimento-de-pessoal/setor-de-capacitacao-de-pessoal
62	UNIVASF	https://portais.univasf.edu.br/	https://portais.univasf.edu.br/noticias/univasf-realiza-capacitacao-sobre-ensino-remoto-para-professores-da-instituicao
63	UFVJM	http://portal.ufvjm.edu.br/	http://portal.ufvjm.edu.br/page/sei/capacitacao-e-materiais-de-apoio
64	UFF	http://www.uff.br/	http://www.uff.br/?q=capacitacao

Continua...

Nº	Instituição	Site Oficial	Resultados (Busca por Capacitação / Treinamento / Desenvolvimento)
65	UFRA	https://novo.ufra.edu.br/	https://progep.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=228&Itemid=367
66	UFRPE	http://www.ufrpe.br/	http://ww3.sugep.ufrpe.br/capacitacao_qualificacao
67	UFRRJ	https://portal.ufrrj.br/	https://portal.ufrrj.br/inscricoes-para-o-edital-de-bolsas-de-treinamento-e-capacitacao-tecnica/
68	UFERSA	https://ufersa.edu.br/	https://assecom.ufersa.edu.br/tag/capacitacao/
69	UTFPR	http://www.utfpr.edu.br/	http://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/capacitacao

Fonte: Os autores (2021).

Em análise do conteúdo disponibilizado nos sites das universidades federais brasileiras após busca pelas palavras-chave “capacitação”, “treinamento” e “desenvolvimento” entre os meses de novembro de 2020 a fevereiro de 2021, foi encontrado um universo de informações relevantes aos servidores e cidadãos, consoante endereços eletrônicos dispostos no Quadro 3, publicizadas em formato de notícias, divulgações, orientações, com fulcro nos princípios da publicidade e transparência exigidos pela administração pública.

Ao empregarmos o método de busca por palavras-chave, os sítios institucionais retornaram páginas da *web* contendo, por exemplo, ações de integração oferecidas para novos servidores, tais como treinamentos e materiais de apoio para operar sistemas eletrônicos utilizados na universidade (UnB, UFRSA, UFVJM, UTFPR, UFF, UFMG, UFAM, UFRJ, UFAPE). Devido às restrições de convívio impostas pela pandemia de Covid-19 desde março de 2020, foi comum encontrar ofertas de capacitação em cursos na modalidade à distância, webnários, palestras e rodas de conversa virtuais (UnB, UFBA, UFGD, UFCG, UFCAT, UFCSPA, UFJ, UFMG, UFPel, UFSC, UFS, UFV, UFAM, UFCA, UFDP, UFPA, UFPR, UFRJ, UNIVASF, UFVJM, UFF).

Um assunto recorrente nas publicações das universidades foi o levantamento de necessidades do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e seus ciclos de revisão ao longo do ano (UFBA, UFGD, UNILAB, UFAL, UNIR, UFSC, UNIFESP, UFCA, UFC, UFMA, UFPR, UFRB, UFT). Trata-se de uma exigência legal a que essas entidades estão submetidas em razão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 quanto a licenças e afastamentos. A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), inclusive, alerta para o registro da capacitação realizada pelo servidor com o objetivo de atualizar as informações de capacitação no assentamento funcional e acompanhar a execução do PDP.

Outros temas habituais são oportunidades, eventos, notícias e programas de capacitação, editais de seleção para capacitação, resultados de seleções para cursos de capacitação, cronogramas de cursos, parcerias com programas de pós-graduações, apoio financeiro para capacitação (UFFS, UFPB, UFAL, UFLA, UFPE, UFR, UFSC, UFSM, UFU, UFV, UNIFAP, UFAM, UFCA, UFOPA, UFPA, UFPI, UFRB, FURG, UFRGS, UNIVASF, UFRA, UFRPE, UFRRJ, UFAPE). Destacam-se, também, as instruções sobre afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, informações sobre benefícios e/ou direitos do servidor, como o incentivo à qualificação, licença capacitação, progressão por capacitação, bem como o acesso à legislação sobre esses temas (UNILAB, UFMT, UFG, UFSCar, UNIFESP, UFU, UFCA, UNIRIO, UFPR, UFRGS, UFSB, UFRA).

Em menor escala foram visualizados processos de seleção de instrutores de cursos, procedimentos para ofertar e executar cursos de capacitação internos (UFGD, UFOP, UFCA, UNIPAMPA, UFRGS); prestação de contas de investimentos em capacitação (UFPB, UFAL, UFCA); avaliação do processo de ensino-aprendizagem (UFJF); banco

de talentos da entidade (UFAM); e apresentação do setor/departamento responsável pela capacitação (UFTM).

No entanto, algumas páginas exibiram conteúdo defasado, especialmente quanto à oferta e inscrições para cursos encerrados em anos anteriores (UNIFAP, UFOPA, UFRPE). A partir desse cenário, é possível inferir que, embora haja diferentes níveis de disponibilização de informações nos sítios virtuais, as universidades não necessariamente divulgam toda e qualquer atividade que realizam ou ofertam aos seus servidores. Se por um lado algumas universidades divulgam amplamente suas realizações e instruem seus servidores acerca de seus direitos e obrigações, por outro existem as que não oportunizam elementos básicos pertinentes aos processos de treinamento/qualificação.

De maneira geral, o propósito das instituições é oferecer aos servidores técnico-administrativos e docentes, em conformidade com as normativas vigentes, ações de capacitação, como cursos presenciais, semipresenciais e à distância e também oficinas, palestras, rodas de conversa, mestrados e doutorados, além de garantir o acesso à informação, métodos eficazes de avaliação e mensuração de resultados para proporcionar o desenvolvimento de competências e a atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Conclusões

Esta pesquisa discutiu os processos de capacitação de servidores públicos que atuam nas universidades federais brasileiras. Através da sistematização das informações disponibilizadas nos sites das 69 (sessenta e nove) instituições existentes no país, ao se realizar uma busca pelas palavras-chave “capacitação”, “treinamento” e “desenvolvimento”, objetivou-se verificar a qualidade das informações publicadas virtualmente por essas entidades em relação aos processos de capacitação de seus servidores.

Na terceira seção foi apresentado um mapeamento de publicações e notícias *on-line* sobre as políticas de treinamento e desenvolvimento para servidores, que trouxe à tona conteúdos relacionados a ações de integração oferecidas para novos servidores, tais como treinamentos e materiais de apoio para operar sistemas eletrônicos utilizados na universidade, ofertas de capacitação em cursos essencialmente na modalidade à distância, levantamento de necessidades para preenchimento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), oportunidades, eventos e programas de capacitação, editais de seleção, resultados de seleções para cursos, cronogramas, parcerias com programas de pós-graduações, apoio financeiro, informações quanto a benefícios e/ou direitos do servidor, dentre outros.

Contudo, é imperioso considerar que algumas universidades não divulgam a totalidade de suas realizações e que existem disparidades significativas entre os níveis de disponibilização de informações nos sítios virtuais. Neste sentido, para o atendimento aos princípios da publicidade e transparência intrínsecos ao serviço público, sem embargo da necessidade precípua de capacitar servidores para o pleno exercício de seus cargos, destaca-se a importância de haver maior padronização na divulgação de conteúdos nos sítios das instituições pesquisadas, o que favoreceria tanto o cidadão comum quanto o próprio servidor e órgão envolvido.

Referências

BRASIL. *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 7 jul. 2021.

CECHINEL, A. *et al.* Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica. *Criar Educação*, v. 5, n. 1, 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2002.

MAGALHÃES, E. M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2010.

MANFREDINI, R.; FRON, E. D. A.; SELOW, D. M. A importância da capacitação de servidores no setor público. *Vitrine Prod. Acad.*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 2015.

MEDEIROS, A. L.; DANTAS, E. L. B.; SILVA, M. A. da R. O plano de carreira dos Técnicos Administrativos de Universidades Federais: o caso de uma Universidade Federal do Norte do Brasil. *Revista Observatório*, v. 3, n. 3, p. 584-618, 2017.

RICHARDSON, R. J. *et al.* *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

WISKER, G. *The postgraduate reserch handbook: succed with your MA, Mphil, EdD and PHD*. New York: Palgrave, 2001.

Capítulo 11

Condições e estrutura de saúde e segurança do trabalho de uma empresa de serviços terceirizados

Leonardo Faria Martins

Luiz Almeida da Silva

O presente estudo é um recorte da dissertação de mestrado, já concluída, sobre as condições de saúde, segurança e risco de adoecimento entre trabalhadores terceirizados.

O estudo foi motivado pela crescente e constante precarização nas relações trabalhistas dos serviços terceirizados, de tal forma a refletir em uma maior exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais, tendo como consequência maiores índices de acidentes e adoecimentos de origem laboral (Carvalho; Filgueiras, 2017; Druck; Franco, 2009; Lourenço, 2015).

Conforme afirma Rojas (2014), o Brasil possui vasto texto normativo preventivo aos acidentes e doenças laborais, disposto em 35 normas regulamentadoras vigentes¹ (Brasil, 1978), classificadas em normas gerais, especiais e setoriais (Brasil, 2018e). Neste trabalho foram utilizadas as normas regulamentadoras nº 01, 04, 05, 07 e 09, que integram as normas gerais, e a norma regulamentadora nº 6, que está inserida nas normas especiais e requisitos diversos que agregam para a análise e descrição das condições e da estrutura de saúde e segurança do trabalho da empresa (Brasil, 2018e).

O rol de normas regulamentadoras exprime os aspectos diversificados das múltiplas facetas do mundo do trabalho que atingem a vida do trabalhador na realização de suas atividades cotidianas do trabalho. No Brasil, as normas regulamentadoras apresentam-se por temas distintos de forma desmembrada umas das outras, contudo, em seu conjunto, é possível notar a inter-relação com o propósito principal de proteger a saúde e segurança dos trabalhadores celetistas (Brasil, 2018e).

1 Apesar de a última Norma Regulamentadora ser a de nº 37 - Segurança e saúde em plataformas de petróleo, são válidas apenas trinta e cinco normas, já que as Normas Regulamentadoras de nº 2 e 27 estão revogadas. Devido às normas regulamentadoras sofrerem constantemente um processo de “modernização” pelo governo federal, quando houver citação individualizada da norma, será utilizada a data de publicação no Diário Oficial da União de sua última atualização/alteração.

A Norma Regulamentadora nº 01 (NR1) é a norma base que vincula o cumprimento das demais normas de SST existentes. Nela, é tratada também a competência dos órgãos públicos envolvidos na questão de SST e dos direitos e deveres do seu campo de aplicação, que abarca os empregadores e empregados tanto na área urbana como na zona rural (Brasil, 2019a).

Os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) (Brasil, 2016b), de implantação legal no Brasil desde o ano de 1972, absorvem a mutação da medicina do trabalho com a admissão de mais profissionais, tornando-se uma equipe multi e interdisciplinar a qual concebe o termo “saúde ocupacional” (Mendes; Dias, 1991), que possui o alcance prevencionista aos riscos ambientais: físicos, químicos, biológico, ergonômicos e mecânicos, limitados às atividades laborais na ou pela empresa. Dessa forma, é possível observar que o Estado transmitiu às empresas o controle tanto da saúde quanto da segurança dos trabalhadores (Lacaz, 2017).

Sobre o termo "especializado", Camisassa (2015) ressalta que, como disposto no próprio nome, trata-se de um grupo de profissionais especialistas em SST com a devida qualificação para exercer as atividades afins com foco prevencionista. Nesses termos, os profissionais que compulsoriamente podem compor o SESMT são: técnico de segurança do trabalho, engenheiro de segurança do trabalho, médico do trabalho, enfermeiro do trabalho e auxiliar de enfermagem do trabalho (Brasil, 2016b).

Tratada na Norma Regulamentar nº 05 (NR5), a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) possui o propósito de ser um grande aliado nas aplicações de ações de SST em parceria com o SESMT. A CIPA tem em seu diferencial ser composta por funcionários das mais diversas áreas de uma empresa, não sendo exigida a prévia qualificação em SST de seus participantes. Tal comissão estabelece

um relacionamento direto entre os processos de produção e os trabalhadores, representados pelos seus membros, com o objetivo de prevenir acidentes e doenças laborais, preservar a vida e promover a saúde do trabalhador (Brasil, 2011a).

A formação/dimensionamento da CIPA é realizada com base em um rol de quadros da NR5, que estabelecem o código do agrupamento do setor econômico baseado no CNAE da empresa e respectivamente o quantitativo de membros que deverá compor a comissão observado o número total de empregados.

O Equipamento de Proteção Individual (EPI) tratado na Norma Regulamentar nº 06 (NR6) é definido “como todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho” (Brasil, 2018b, p. 1) e deve ser implementado após se esgotarem todos os outros meios para eliminação do risco ou situações de emergência.

Sobre o uso de EPI, Camisassa (2015) e Sobral Júnior (2013) concordam com a ideia de que, mesmo que tenham o objetivo de proteger o trabalhador de danos corporais provenientes dos riscos ocupacionais, nem sempre são capazes de evitar o evento de um acidente em si. Espera-se do equipamento, no entanto, a capacidade de resistir e proteger a saúde e a integridade física do trabalhador quando submetido a um agente agressor.

A Norma Regulamentar nº 07 (NR7), que trata sobre o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), tem o propósito de promover atenção à saúde do trabalhador em caráter preventivo, bem como manter preservada a saúde dos trabalhadores utilizando dos riscos laborais aos quais estão submetidos nas jornadas de trabalho, porém muitas vezes é lembrada apenas no momento de realização dos exames admissionais, periódicos e demissionais

(Brasil, 2018c; Camisassa, 2015). O PCMSO é de elaboração obrigatória para todos os empregadores, salvas as exceções previstas, independente do grau de risco e quantidade de trabalhadores, sendo delegada a sua elaboração ao médico do trabalho próprio ou terceirizado para esse fim, devendo ser posteriormente implementado pelo empregador aos trabalhadores (Brasil, 2018c).

Por fim, tem-se o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), tratado na Norma Regulamentar nº 09 (NR9), que, conjuntamente e articulado com o PCMSO, integra o grupo de normas de maior amplitude na área de preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores a ser implementado pelas empresas (Brasil, 2017b). O PPRA é de elaboração obrigatória para todos os empregadores, salvas as exceções previstas, independente do grau de risco e quantidade de trabalhadores, sendo as etapas de elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do programa de responsabilidade do SESMT ou de pessoa ou grupo de pessoas que sejam capazes de desenvolver essas etapas. Este programa tem como objetivo proteger a saúde e a integridade física do trabalhador com o objetivo de antecipar, reconhecer, avaliar e controlar os riscos existentes ou que venham a existir nos locais de trabalho, ponderadas nas interações entre o ambiente laboral e o trabalhador (Brasil, 2017b). Essas interações são avaliadas com bases nos riscos físicos, químicos e biológicos, sendo opcionais as avaliações dos riscos ergonômicos e mecânicos (Camisassa, 2015).

Apesar da notável importância do PPRA, percebe-se em diversas empresas a precária utilização desse programa ou sua falta de efetividade, tornando-se apenas um documento de gaveta a ser apresentado à fiscalização (Camisassa, 2015; Sobral Júnior, 2013).

Cabe à empresa prestadora de serviços terceirizados o cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalho para garantir condições mínimas de controle dos riscos ambientais e a redução de acidentes

de trabalho. Contudo, as precárias relações de trabalho intrínsecas nas atividades de terceirização comprometem o investimento e consequentemente a efetividade da aplicação das normas preventivistas, provocando danos à saúde, à segurança e à qualidade de vida do trabalhador, elevando o número de acidentes (muitas vezes subnotificados) e sofrimentos relacionados ao trabalho (Carvalho; Filgueiras, 2017; Coutinho, 2015; Lourenço, 2015; Torres; Ferreira; Ferreira, 2016).

Considerando esse cenário, este estudo pesquisou as condições de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) com base nas normas regulamentadoras e legislações correlatas à saúde e segurança dispostas em uma empresa fornecedora de mão de obra a terceiros com o objetivo de identificar a real estrutura de saúde e segurança ocupacional disposta aos trabalhadores e discutir suas possíveis repercussões.

Método

Trata-se de um estudo do tipo transversal descritivo realizado junto aos trabalhadores de empresa terceirizada, o qual permitiu o preenchimento de planilha eletrônica com dados retrospectivos de *checklist* por meio de documentações de SST.

Caracteriza-se o caráter transversal por coletar os dados em um curto período de tempo, delimitado ao momento exato da pesquisa (Fontelles *et al.*, 2009). Por sua vez, a pesquisa descritiva tem como objetivo registrar e descrever uma determinada conjuntura observada sem realizar interferências, podendo estabelecer relações entre os fatos observados (Prodanov; Freitas, 2013).

Neste estudo foram verificadas, mediante *checklist* das condições de saúde e segurança do trabalhador à empresa, as condições e a estrutura de saúde e segurança de uma empresa de fornecimento e gestão de recursos humanos para terceiros, sob contrato com uma universidade federal localizada no Estado de Minas Gerais.

O contrato contempla a prestação de serviços continuados de limpeza, higienização e conservação envolvendo os cargos de auxiliar geral, encarregado e limpador de vidro, dispondo de 213 trabalhadores alocados de maneira não uniforme em quatro *campi* da universidade em zona urbana, onde são desenvolvidas atividades de pesquisas, ensino e extensão em Ciências Sociais e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguística, Letras, Artes, multidisciplinares, cursos técnicos, educação básica infantil, bem como unidades de cunho administrativo e de apoio técnico.

Trata-se de uma empresa que, em sua classificação nacional de atividade econômica, está registrada com o código e descrição da atividade econômica principal 78.30-2-00 – Fornecimento e gestão de recursos humanos para terceiros. A empresa ainda possui mais quatorze códigos e descrição de atividades econômicas secundárias, objetos de prestações de serviços nos quais se insere o grupo de trabalhadores pesquisados sob o código/descrição 81.29-0-00 – Atividades de limpeza não especificadas anteriormente². Ao todo, a empresa possui 509 trabalhadores registrados.

O *checklist* elaborado pelos pesquisadores tem como objetivo verificar o cumprimento legal de ementas previstas nas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (Brasil, 1978), a forma que são cumpridos tais itens, além de incluir questionamentos diversos sobre ações de saúde e segurança do trabalho. Este instrumento foi submetido à avaliação de cinco juízes *experts* na temática para validação da aparência e análise do alcance dos objetivos. As sugestões foram acatadas e a versão final utilizada.

O *checklist* das condições de saúde e segurança do trabalhador à empresa foi aplicado junto ao Setor Especializado em Engenharia de

2 Dados obtidos via Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica e Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral da empresa no site da Receita Federal.

Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa pesquisada, representada por um Técnico de Segurança do Trabalho, no mês de junho de 2019. Toda a análise foi feita pelos pesquisadores mediante apresentação/comprovação documental dos itens questionados e, quando necessário, em visita às bases, restringindo-se aos dados de SST aplicados ao grupo de funcionários lotados nos *campi* da universidade.

Dos itens que trataram de programas e comissões, foram contempladas as duas últimas vigências/gestões e para os demais itens, no que coube, o lapso temporal adotado foi de até 24 meses anteriores à data da pesquisa.

Foi realizada análise descritiva do preenchimento do *checklist* obtido junto ao SESMT da empresa, discorrendo sobre os pontos que estão regulares e irregulares conforme as normas regulamentadoras e legislações correlatas vigentes à época da aplicação do instrumento.

Em consonância com a Resolução 466/2012/CNS, que normatiza as pesquisas com seres humanos, o projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Uberlândia, sendo que o início do processo de coleta de dados ocorreu apenas após a aprovação do projeto de Parecer nº 3.289.573.

Resultado e discussão

Os quesitos apurados sobre cada norma regulamentadora foram constituídos de ementas nelas inseridas e itens aplicáveis ao assunto da norma. Objetivou-se recolher informações básicas para construir a análise e a descrição da estrutura de SST da empresa. Os dados coletados estão expressos na íntegra no Quadro 1

Quadro 1 - Checklist das condições de saúde e segurança do trabalhador à empresa - Uberlândia-MG, Brasil, 2019

1	NORMA REGULAMENTAR Nº 1 – DISPOSIÇÕES GERAIS	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
1.1	Existem ordens de serviço com as atividades prescritas para os trabalhadores?	X			Foram apresentados os modelos das ordens de serviço dos três cargos analisados nesta pesquisa.
1.2	Os trabalhadores foram devidamente informados dos riscos profissionais, meios de prevenção e limitação dos riscos, resultados de exames médicos e avaliações ambientais?	X			Referente aos riscos profissionais, meios de prevenção e limitação dos riscos, foi evidenciado seu conteúdo nas Ordens de Serviço. Os resultados dos exames médicos foram evidenciados devido a exigência legal do fornecimento da segunda via do Atestado de Saúde Ocupacional no ato do exame ao trabalhador. Por fim, não restou comprovado a divulgação das avaliações ambientais, por estas estarem em processo de elaboração por meio do Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho – LTCAT.
2	NORMA REGULAMENTAR Nº 4 - SERVIÇO ESPECIALIZADO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E EM MEDICINA DO TRABALHO (SESMT)	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
2.1	Existe SESMT formado na empresa?	X			Registrado sobre o protocolo 00969841/0991118.090222 de 09/11/2018.
2.2	Qual a sua composição?	*	*	*	Composto por dois Técnicos de Segurança do Trabalho.
2.3	Qual o grau de risco utilizado para composição do SESMT?	*	*	*	Grau de risco 3 – Sob as Classificações nacional de atividade econômica nº 81.29-0 Atividades de limpeza não especificadas anteriormente e nº 41.20-4 Construção de edifícios.
2.4	O SESMT contempla a totalidade de quantos funcionários da empresa?	*	*	*	Total de 509 funcionários.

Continua...

2	NORMA REGULAMENTAR Nº 4 - SERVIÇO ESPECIALIZADO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E EM MEDICINA DO TRABALHO (SESMT)	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
2.5	Existe rotina estabelecida de visita técnica a área de trabalho do grupo pesquisado?		X		Até a data da pesquisa não foi evidenciado rotina de visitas técnicas ao grupo pesquisado, contudo foi apresentado um planejamento futuro para realização de diálogos semanais sobre saúde e segurança nos locais de trabalho do grupo pesquisado.
2.5.1	Qual a frequência das visitas?			X	
3	NORMA REGULAMENTAR Nº 5 – COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES (CIPA)	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
3.1	Existe CIPA formada na empresa?	X			Ata de instalação e posse datada em 21/09/2018.
3.1.1	Qual sua composição?	*	*	*	Cinco representantes e quatro suplentes do empregador e cinco representantes e quatro suplentes dos empregados.
3.1.2	Quais os cargos dos membros eleitos e suplentes da CIPA da última gestão e da atual?	*	*	*	Ambas as gestões possuíam/possuem predominantemente auxiliares gerais, encarregados e limpadores de vidro.
3.2	Existem membros da CIPA da última gestão e/ou da atual lotados na área do grupo pesquisado?	X			Foram apresentados membros que compôs/compõe a CIPA que laboram na área do grupo pesquisado.
3.3	Nas atas de reunião da última gestão e da atual, há alguma menção à ação(es) na área de trabalho do grupo pesquisado?	X			Por amostragem, foram apresentadas três atas da gestão atual onde continham ações de saúde e segurança nos locais de trabalho do grupo pesquisado.

Continua...

4	NORMA REGULAMENTAR Nº 6 – EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI)	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
4.1	Há estoque de EPI para fornecimento imediato na área de trabalho do grupo pesquisado?	X			Mensalmente é solicitado às encarregadas a demanda de equipamentos necessários, os quais são enviados às bases. Também ficou evidenciado a existência de estoques durante a pesquisa de campo na presença do pesquisador nos locais de trabalho do grupo pesquisado.
5	NORMA REGULAMENTAR Nº 7 – PROGRAMA DE CONTROLE MÉDICO DE SAÚDE OCUPACIONAL (PCMSO)	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
5.1	A empresa possui PCMSO que contemple os trabalhadores do grupo pesquisado?	X			Foram devidamente apresentados os PCMSO onde verificou-se a presença dos cargos dos trabalhadores do grupo pesquisado.
5.2	Além da anamnese, há exames complementares específicos para algum cargo?	X			Para o cargo de limpador de vidro verificou-se a existência de exames complementares devido ao trabalho em altura.
5.3	Já foi reportado pelo médico do trabalho da empresa alguma alteração de saúde relacionada ao trabalho em exames periódicos ou demissionais nos últimos 24 meses?		X		De acordo relatórios anuais apresentados, previstos na NR-7, não foi evidenciado nenhuma alteração nos exames médicos ocupacionais.
5.3.1	Foi registrado Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) dessa alteração?			X	
5.4	O PCMSO foi elaborado por médico da empresa?		X		Foi elaborado por empresa terceirizada prestadora de atividades profissionais na área de saúde.
5.5	Qual a vigência do PCMSO atual?	*	*	*	Vigente de 31/07/2018 a 31/07/2019.

Continua...

6	NORMA REGULAMENTAR Nº 9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
6	A empresa possui PPRA que contemple os trabalhadores do grupo pesquisado?	X			Foi devidamente apresentado o PPRA vigente, no qual verificou-se a presença dos cargos dos trabalhadores do grupo pesquisado.
6.1	O plano de ação previsto no PPRA anterior e o atual (foi) está sendo cumprido?		X		<p>Foi apresentado apenas o PPRA vigente (2018/2019), onde existem 9 (nove) ações no plano estabelecidas, as quais serão descritas e informadas do seu cumprimento:</p> <p>01 – Promover treinamento sobre EPI – Equipamentos de Proteção Individual/NR 06 da portaria 3214/78: ação efetiva realizada sempre no treinamento de integração dos funcionários;</p> <p>02 – Promover treinamento de CIPA conforme NR 05 Portaria 3.214/78: verificou-se uma divergência de data, no cronograma está estabelecido 05/2019, sendo que a gestão atual da CIPA foi empossada em 21/09/2018, devendo o treinamento ocorrer no prazo de até 30 dias antes da posse do novo pleito;</p> <p>03 – Promover treinamento sobre Técnicas de Primeiros Socorros: prazo expirado e não realizado;</p> <p>04 – Promover treinamento sobre Técnicas de Prevenção e Combate à Incêndios: prazo expirado e não realizado;</p> <p>05 – Promover treinamento de NR 35 Portaria 3.214/78 para todos os colaboradores que forem exercer trabalho em altura superior a dois metros: ação efetivada com apresentação de certificados;</p> <p>06 – Realizar treinamento de integração com todos os funcionários recém-admitidos: ação efetiva com apresentação de lista de assinaturas de participantes por amostragem;</p> <p>07 – Manter a manutenção preventiva e periódica dos veículos utilizados para viagens de acordo com o fabricante: não se aplica ao grupo pesquisado;</p> <p>08 – Seguir determinação dos SESMT da contratante: ação permanente no cronograma, até o momento do preenchimento do <i>check-list</i> o SESMT contratante não demandou nenhuma atividade que envolvesse o grupo pesquisado;</p> <p>09 – Realizar a revisão e análise global do PPRA: ação prevista para realização em ago/2019.</p>

Continua...

6	NORMA REGULAMENTAR N° 9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
6.1.1	O grupo pesquisado está sendo contemplado pelas ações do plano?	X			Sim, as ações descritas no item anterior contemplam os grupos pesquisados.
6.1.1.1	Quais são as ações que o grupo pesquisado foi contemplado?	*	*	*	Ações de número: 01, 02, 05, 06 e 08.
6.2	O PPRA contempla riscos ergonômicos e mecânicos?	X			Sim, nas planilhas de antecipação de risco do PPRA verificou-se a presença dos riscos ergonômicos e mecânicos.
6.3	Qual a vigência do PPRA atual?	*	*	*	Vigente de 31/07/2018 a 31/07/2019.
6.4	O PPRA anterior e o atual foram elaborados por profissional do SESMT da empresa?		X		Foi elaborado por empresa terceirizada prestadora de atividades profissionais na área de saúde.
7	REQUISITOS DIVERSOS DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
7.1	Existem treinamentos de normas específicas que são aplicados aos trabalhadores? Se sim, quais?	X			Aplicável ao grupo pesquisado, verificou-se a existência do Treinamento de Trabalho em Altura ministrados aos limpadores de vidro.
7.2	Existe registro de acidente de trabalho do grupo pesquisado? Caso afirmativos, qual foi o tipo de acidente, natureza da lesão e período de afastamento para tratamento?		X		Não foi registrado nenhum Comunicado de Acidente de Trabalho (CAT) nos últimos 24 meses.

Continua...

7	REQUISITOS DIVERSOS DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	SIM	NÃO	N/A	CONSIDERAÇÕES
7.3	A empresa possui Análise Ergonômica do Trabalho que envolve os cargos do grupo pesquisado?		X		Está em desenvolvimento, sem previsão de conclusão.
7.4	Existe alguma outra atividade de saúde e segurança do trabalho aplicada ao grupo pesquisado e não relacionado em nenhum dos itens anteriores? Se sim, quais?	X			Realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) em nov/2018.
7.5	A empresa possui alguma bonificação por assiduidade? Se sim, quais são os critérios para seu recebimento integral?	X			Fornecimento de uma cesta básica por faltas não justificadas.
7.6	A empresa já está adequada aos parâmetros do eSocial?		X		Conforme cronograma atualizado do eSocial, os dados de segurança e saúde do trabalhador está previsto para janeiro de 2022.
CAMPO EXTRA PARA PREENCHIMENTO DAS CONSIDERAÇÕES:					
Referente ao item 7.2, durante o seu questionamento, verificou-se a existência de relatórios de investigações de acidentes com lesão envolvendo trabalhadores(as) do grupo pesquisado nos últimos 24 meses, mas em nenhuma delas foram emitidas as comunicações de acidente de trabalho.					

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: N/A: Não se aplica

*: Item exclusivo para o uso do campo “considerações”

Norma Regulamentadora nº 01 (NR1) Disposições gerais

Foram abordados dois quesitos (Quadro 1) dessa norma, obtendo-se êxito no que se refere à existência das ordens de serviço de cada cargo e no seu conteúdo com a prescrição das atividades, descrição

dos riscos profissionais, meios de prevenção e limitação dos riscos (Brasil, 2019a).

É salutar à empresa sempre informar ao trabalhador de forma detalhada, no início do vínculo empregatício, os itens que contemplam a ordem de serviço, pois, conforme Oliveira (2010) explica, nela já se transmite ao novo empregado as precauções a serem tomadas para se evitar acidentes e doenças ocupacionais, cientificando-o dos riscos das atividades a serem desenvolvidas, bem como dos produtos químicos a serem manipulados. Além disso, Waldhelm Neto (2015) pontua que a empresa, ao emitir corretamente a ordem de serviço, estará cumprindo o normativo legal e excluindo a possibilidade de sofrer infração administrativa passível de multa pela fiscalização trabalhista em eventual demanda judicial.

Os resultados dos exames médicos foram evidenciados de forma indireta, levando-se em conta a exigência legal do fornecimento da segunda via do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) no ato do exame ao trabalhador, não sendo percebido em momento algum da pesquisa a possibilidade de haver retenção pelo empregador desta via.

A transparência junto ao trabalhador dos resultados contidos no ASO proporciona que o obreiro esteja ciente quando for detectada alguma doença ocupacional. Quando isto ocorrer, a empresa deverá gerar o CAT da enfermidade detectada, podendo o médico responsável determinar o afastamento do trabalhador das atividades/ambientes geradoras do adoecimento ou até mesmo o afastamento por completo do trabalho para tratamento até que seja atestada novamente a aptidão ao trabalho (Barsano; Barbosa, 2012; Oliveira, 2010).

Por fim, não ficou comprovada a divulgação das avaliações ambientais, por elas estarem em processo de elaboração por meio do Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT), motivado para o cumprimento do sistema eSocial, ou seja, pelo menos nos 24 meses anteriores à pesquisa não houve o registro de dados

mensuráveis de avaliações ambientais que envolvessem o grupo de trabalhadores pesquisados.

A inexistência de avaliações quantitativas dos riscos que envolvem o grupo pesquisado impede a divulgação dos dados aos trabalhadores, o que é bastante preocupante, pois é a partir delas que se obtém os valores, concentrações, intensidade da exposição ao ruído, a agentes químicos respiráveis presentes no local de trabalho, entre outros que, dependendo dos resultados alcançados, podem ser fatores geradores de adoecimento ocupacional. Nesse viés, a não mensuração desses dados dificulta onexo causal entre a doença *versus* agente causador, ocultando a presença de enfermidades laborais, além de permitir que o trabalhador se mantenha mais exposto a um possível agente agressor por não ter conhecimento quantitativo dos riscos a que está submetido (Barsano; Barbosa, 2012; Camisassa, 2015; Oliveira, 2010).

Norma Regulamentadora nº 04 (NR4) Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT)

Foram verificados seis quesitos relacionados à Norma Regulamentar nº 04, visando identificar sua composição e real atuação (Quadro 1). A empresa possui SESMT formado com o registro de dois técnicos de segurança do trabalho para cobrirem um total de 509 funcionários, ou seja, não são exclusivos do grupo pesquisado. Para a composição do SESMT considerou-se o grau de risco 3, que pertence às atividades secundárias no registro econômico da empresa (atividades de limpeza não especificadas anteriormente e construção de edifícios) por nelas conterem o maior registro de trabalhadores, sendo que a atividade principal se enquadra no menor grau de risco, o 1. Via de regra, pela NR4 é considerada a gradação de risco da atividade principal, contudo, a fiscalização do trabalho por auditores fiscais do trabalho considera a atividade preponderante

para fins de enquadramento do grau de risco e formação do SESMT (Brasil, 2016a; Camisassa, 2015).

Baseado no documento de registro do SESMT apresentado e nas instruções da NR4, observou-se que ele foi registrado sob o tipo centralizado para atender a um conjunto de oito estabelecimentos, totalizando 278 funcionários, bem menos do que o informado no período dessa etapa da pesquisa (registro do SESMT em 11/2018 e pesquisa em 06/2019), sendo informado endereço diverso e utilizando o logradouro de um dos *campi* que possui equipe de trabalho, de tal forma a cumprir o alcance da ementa da NR4:

A empresa poderá constituir Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho centralizado para atender a um conjunto de estabelecimentos pertencentes a ela desde que a distância a ser percorrida entre aquele em que se situa o serviço e cada um dos demais não ultrapasse a 5.000 (cinco mil metros), dimensionando-o em função do total de empregados e do risco, de acordo com o Quadro II, anexo, e o subitem 4.2.2. (Brasil, 2016b, s. p.).

Nota-se que a distância do endereço da matriz onde ficam lotados os técnicos de segurança (local onde também foi realizada esta etapa da pesquisa) até os quatro *campi* da universidade oscila entre cinco e dez quilômetros, baseando-se em estimativas do Google Maps (2019).

Observando o Quadro II da NR4, que estabelece o dimensionamento do SESMT e o total de empregados da empresa, verifica-se a necessidade da inclusão de um engenheiro de segurança do trabalho, um médico do trabalho e mais um técnico de segurança do trabalho neste SESMT, ou seja, sua composição está em desacordo com a norma, que prevê para empresas de grau de risco 3 com 501 a 1000 funcionários a presença de três técnicos de segurança do trabalho em período integral, de um engenheiro de segurança do trabalho e

de um médico do trabalho por tempo parcial de, no mínimo, três horas diárias (Brasil, 2016a).

A presença de mais profissionais de SST tende a fortalecer o cumprimento normativo, reduzindo a incidência de acidentes e adoecimentos, situação identificada em estudo da Seção de Segurança e Saúde do Trabalhador do Rio Grande do Sul, em que percebeu-se menor incidência de óbitos laborais em empresas com mais de quinhentos trabalhadores. Assim, pode-se presumir que estabelecimentos de grande porte possuem melhor gerenciamento dos riscos por conterem mais profissionais da NR4 dedicados a essa atividade (Brasil, 2008).

Importante fazer menção ao grau de risco, que, conforme a NR4, vai de grau de risco 1, menor risco, a grau de risco 4, maior risco de acidentes e adoecimentos. Diversos autores anotam nos trabalhos produzidos sobre a precarização em SST em atividades de terceirização que elas estão estabelecidas predominantemente em atividades econômicas mais perigosas, tanto em chances de ocorrência de acidentes e adoecimentos como no potencial de gravidade (sequelas, amputações ou morte), como os ramos elétrico, petrolífero, construção civil, agrícola, transporte rodoviário de cargas, vigilância patrimonial, limpeza e conservação diversas, entre outros que figuram entre os graus de risco 3 e 4 (Assunção; Camara, 2011; Belchior, 2018; Campos, 2018; Chillida; Cocco, 2004; Coutinho, 2015; Druck, 2016; Lourenço; Sant'Ana; Carmo, 2017; Rebelo *et al.*, 2018; Santos *et al.*, 2009; Silva *et al.*, 2018).

Prosseguindo com o conteúdo dos itens levantados na empresa, verificou-se, por fim, que não há rotina estabelecida dos profissionais do SESMT em visitar os locais de trabalho do grupo pesquisado a fim de cumprirem suas competências delegadas pela NR4, sendo apresentado apenas um planejamento futuro com datas e locais para realização de diálogos diários de segurança.

A real centralização do SESMT na matriz administrativa da empresa e as longas e distintas distâncias a serem percorridas entre os diversos estabelecimentos, dentre os quais estão os quatro *campi*, pode ser um fator que dificulte o planejamento de visitas de rotina e atividades presenciais nos locais onde de fato estão lotados os trabalhadores submetidos ao grau de risco 3, podendo isto acarretar em prejuízos nas ações de SST.

Baumecker (2003) pontua que, para prevenir acidentes, deve-se conhecer bem a rotina de atividades dos trabalhadores e como elas se desenvolvem, para melhor compreensão dos riscos ambientais e consequente propositura de eliminação, neutralização ou controle desses riscos. Para isso, é necessário a realização de inspeções periódicas nos locais de trabalho em caráter preventivo, sendo vantajoso à empresa demonstrar ao trabalhador a atenção dada de forma permanente em SST, resultando na redução de acidentes e de custos por estes infortúnios (Tavares, 2009).

Contudo, Oliveira (2010) anota que em muitas empresas os SESMT têm atuado mais em inspeções corretivas, ou seja, somente vão à campo após a ocorrência de algum acidente ou em situação eminente de acidente, reforçando a percepção de que alguns profissionais de SST realizam as análises de riscos ambientais no conforto de suas salas refrigeradas, sem se deslocar aos locais de trabalho para tomar conhecimento das particularidades de cada ambiente e dos processos das atividades, sujeitando os trabalhadores à maior exposição aos riscos devido à análise genérica.

Norma Regulamentadora nº 05 (NR5) Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)

Foram verificados cinco itens sobre a composição da CIPA na empresa. Inicialmente, buscou-se saber se a empresa possui CIPA

formada, sendo apresentada Ata de Instalação e Posse de setembro de 2018. A composição da comissão estabelecida em ata é de cinco membros e quatro suplentes do empregador e cinco membros e quatro suplentes dos empregados. Os cargos dos membros da CIPA da atual e da última gestão são diversificados, contendo predominantemente auxiliares de limpeza, encarregados e limpadores de vidro. Ao verificar se havia membros que compuseram/compõem a comissão nos *campi* onde labora o grupo pesquisado, foram apontados nomes (sem quantificar) que estão inseridos no grupo estudado. Por fim, buscou-se averiguar se nas atas de reuniões da CIPA havia menção à ações de SST nas áreas de trabalho do grupo pesquisado, sendo apresentadas três atas da gestão atual que atenderam ao questionamento deste quesito.

Foi considerado o grupo no qual efetivamente predomina o desenvolvimento econômico da empresa, o C-30 – Locação de mão de obra e limpeza para a quantificação do número de membros da CIPA (Brasil, 2016a). Com base no quantitativo de membros participantes da CIPA apresentado pela empresa durante a coleta de dados, estima-se que, à época da eleição, a empresa possuía até 500 funcionários, sendo que o atual número já mencionado é de 509. Caso permaneça entre 501 a 1000 empregados, na próxima eleição a composição será de sete membros efetivos e seis suplentes representantes do empregador e a mesma quantidade eleita pelos funcionários. Apesar de possuir atualmente quatro suplentes em ambas as partes, a NR5 não prevê a obrigatoriedade de efetivar os suplentes em caso de aumento do quadro de funcionários, apenas vedando a redução, mesmo que já estejam reduzidos o quadro de trabalhadores (Brasil, 2016a).

Desta forma, no que tange à NR5, que foi verificada no *checklist*, concluiu-se que, documentalmente, a empresa cumpre o básico normativo exigido para a formação e atuação da CIPA.

Norma Regulamentadora nº 06 (NR6) Equipamentos de proteção individual (EPI)

Uma das atribuições do empregador quanto ao EPI é a substituição imediata do equipamento quando danificado ou extraviado, o que requer um estoque mínimo nas bases dos *campi* pesquisados, levando em conta a distância da matriz administrativa da empresa (Brasil, 2018b).

Dessa forma, o único quesito que envolve a NR6 verificado no *checklist* foi a existência de estoque de EPI para pronta entrega aos trabalhadores nas bases de cada *campi*. Ficou evidenciado de duas maneiras o cumprimento desse quesito: a) durante a pesquisa de campo, quando recepcionado nas bases, observou-se a presença de EPI, sem aferir a variedade e quantidade; b) durante a pesquisa junto ao SESMT da empresa foi informado que mensalmente é solicitado às encarregadas a demanda de equipamentos necessários, sendo enviados às bases.

Observa-se a existência de distribuição dos EPI para as bases dos *campi*, porém, se houver subdimensionamento da demanda pela encarregada(o), ficarão prejudicados o fornecimento e a substituição imediata até que se faça novo pedido e seja enviado para o local solicitante. Caso isso ocorra, devido à exigência do cumprimento diário das atividades de conservação e limpeza das unidades prediais dos *campi*, os trabalhadores poderão se sujeitar às pressões hierárquicas superiores ou até mesmo de seus pares para a devida realização das tarefas, expondo-se aos riscos laborais desprovidos do uso de EPI até que seja regularizado o estoque da base do campus, situação essa que, além de aumentar as chances da ocorrência de acidentes e adoecimento, é caracterizada como uma forma de assédio moral por agravar a exposição do trabalhador ao risco (Lourenço, 2015; Oliveira, 2010).

Ademais, percebeu-se que nas fiscalizações trabalhistas, conforme aponta o Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil, o não fornecimento de EPI adequado ao risco e em bom estado de conservação ocupou a sexta colocação com 6.958 anotações de irregularidades no ano de 2019 no Brasil, levando a crer que isso é uma situação rotineira no cotidiano da massa trabalhadora brasileira (Brasil, 2020).

Norma Regulamentadora nº 07 (NR7) Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)

Foram verificados seis itens que envolvem esse programa (Quadro 1). Inicialmente, observou-se a existência do PCMSO vigente até 07/2019, elaborado por médico do trabalho de empresa terceirizada no ramo de SST e de três cargos envolvidos na pesquisa.

Pesquisa realizada por Silva e Santos (2014) que contou com auditorias em PCMSO de 23 estabelecimentos detectou pequeno percentual de 1,9% de cargos existentes que não estavam previstos nos respectivos PCMSO das empresas. Já a pesquisa de Miranda e Dias (2003), que consistiu na auditoria em PCMSO de 30 estabelecimentos, apontou que 6,7% não possuíam PCMSO vigente. Utilizando o Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil (Brasil, 2020), verificou-se que no ano de 2019 foram anotadas 10.891 irregularidades em todo o Brasil pelo órgão federal de inspeção do trabalho referentes à garantir da elaboração e efetiva implementação do PCMSO, ocupando a primeira colocação de requisito normativo não cumprido pelas empresas fiscalizadas. Nestes quesitos, a empresa pesquisada demonstra cumprir o que exige a NR7.

Verificou-se ainda, dentre os cargos, se algum deles possuía exames complementares relacionados, além da anamnese ocupacional/exame clínico, sendo identificado o cargo de limpador de vidro com

a relação complementar seguinte: audiometria, eletrocardiograma, eletroencefalograma, glicemia de jejum, hemograma completo, acuidade visual e teste de Romberg com periodicidades diversas, cumprindo com a exigência disposta na norma regulamentadora que trata sobre trabalho em altura a fim de detectar patologias desencadeadoras de mal súbito e queda de altura (Brasil, 2019b).

Devido ao sigilo médico-profissional, não foi objeto desta pesquisa a verificação dos exames complementares realizados, contudo, pondera-se que a mera prescrição dos exames não significa o real controle das patologias, visto que, em pesquisa de Miranda e Dias (2003), apontou-se a presença de 57,1% de PCMSO com inconsistências na realização de exames médicos complementares; já Silva e Santos (2014) detectaram 8,9% de ASO sem a realização dos exames recomendados no PCMSO. Além disto, novamente utilizando o Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil (Brasil, 2020), verificou-se que no ano de 2019 foram anotadas 5.650 irregularidades em todo o Brasil pelo órgão federal de inspeção do trabalho referentes aos exames complementares durante o exame médico ocupacional, de acordo com o dispositivo na NR7, ocupando a oitava colocação na questão de requisito normativo não cumprido pelas empresas fiscalizadas.

Quando questionado se já foi constatada ocorrência de alterações em exames médicos ocupacionais nos últimos 24 meses, verificou-se nos relatórios anuais dos PCMSO a ausência de qualquer anotação identificando algum caso. Como não se detectou nenhuma alteração, não se aplicou o quesito do *checklist* sobre a emissão de CAT caso houvesse algum registro.

A não detecção de alterações em exames médicos no relatório anual transmite a ideia de que, aparentemente, a empresa realiza um controle eficiente dos riscos a ponto de não incidir nenhum adoecimento

laboral em seus trabalhadores. Contudo, é usada a palavra “aparentemente”, pois, conforme pesquisa realizada por Miranda e Dias (2003), 85,7% das empresas participantes possuíam alguma inconsistência na correta execução do programa passível de mascarar a real condição da saúde dos trabalhadores. Silva e Santos (2014) acusaram que 45,5% das empresas não informaram nos relatórios anuais as alterações detectadas nos exames complementares realizados.

Verificou-se que o PCMSO foi elaborado por médico do trabalho terceirizado, o que é permitido legalmente independentemente se a empresa possui esse profissional no quadro próprio de funcionários. Já a coordenação e execução desse programa deveriam ser atribuídas a um médico do trabalho com vínculo empregatício próprio, visto que pelo número de funcionários do quadro atual (509) o SESMT da empresa deveria ter esse profissional contratado com uma jornada diária mínima de três horas, ficando a empresa sujeita a um auto de infração trabalhista devido a não conformidade normativa (Brasil, 2017b, 2017c, 2018c; Camisassa, 2015)

Norma Regulamentadora nº 09 (NR9) Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)

Iniciou-se a análise da NR9 na empresa baseada em sete quesitos (Quadro 1), mediante o PPRA gestão 2018/2019, vigente até 07/2019, não sendo apresentado o programa de gestão anterior. Nele, verificou-se a presença das análises de antecipação de riscos dos três cargos, considerando de forma distinta de cada *campi*, por exemplo, o cargo auxiliar geral foi avaliado por quatro vezes em grupos homogêneos específicos. Na análise de antecipação foram considerados os riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e mecânicos.

Esta verificação teve como propósito checar se a empresa possuía o documento-base com os respectivos cargos pesquisados para

o gerenciamento e controle dos riscos ambientais, pois a pesquisa realizada por Miranda e Dias (2003) acusou que 6,7% das empresas auditadas sequer possuíam PPRA. Utilizando o Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil (Brasil, 2020), verificou-se que no ano de 2019 foram anotadas 10.271 irregularidades em todo o Brasil pelo órgão federal de inspeção do trabalho referente a não elaboração e/ou implementação do PPRA, representando a terceira colocação de requisito normativo não cumprido pelas empresas fiscalizadas. Sobral Júnior (2013, p. 97) expõe a problemática recorrente do “PPRA de gaveta”, que é o acúmulo de programas ano após ano por algumas empresas, em que a única alteração é a data de elaboração. No entanto, como não foi apresentado o PPRA da gestão anterior, não foi possível concluir se a empresa pesquisada é afetada por essa problemática.

Referente à relação dos riscos utilizados no PPRA para a análise de antecipação, Camisassa (2015) discorre que, mesmo não sendo obrigatória pela NR9, é benéfica a inserção dos fatores ergonômicos e mecânicos nesse programa para o controle dos possíveis danos causados por estes riscos, já observando ser rotina na elaboração do PPRA de diversas empresas a análise desses dois agentes ambientais, sendo que o próprio Ministério do Trabalho e Previdência recomenda, em nota técnica, o gerenciamento destes agentes no PPRA, visando uma cobertura ampla dos riscos laborais (Brasil, 2012).

Verificando o cumprimento do plano de ação de PPRA, observou-se ter sido estabelecido um cronograma com nove ações, sendo até sete delas com alcance ao grupo pesquisado. Dessas, duas ações estavam com prazo de cumprimento expirado, uma ação apresentou falha cronológica em sua execução e as demais (quatro) foram realizadas e devidamente comprovadas. As ações não realizadas se tratam de treinamento sobre técnicas de primeiros socorros e técnicas de

prevenção e combate a incêndios, ambas de exigência legal nas normas regulamentadoras (Brasil, 2011b; 2018c).

Além da exigência legal, pondera-se que a execução das atividades do grupo pesquisado demande intensa circulação pelos blocos dos *campi* universitários, onde estão presentes também um público diversificado de alunos, servidores, visitantes, colegas de trabalho entre outros, tornando-se importante os trabalhadores terem a capacidade técnica de prestar os primeiros socorros, visando principalmente o não agravamento do estado de saúde do socorrido até que uma equipe especializada tome a frente do atendimento. Além disso, ao ter o trabalhador capacitado em primeiros socorros, reduz-se a possibilidade desse incorrer em omissão de socorro ou de, no ato solidário de tentar ajudar, promover a piora do quadro de saúde do socorrido, acarretando responsabilidades judiciais tanto ao próprio trabalhador quanto à empresa (Barsano; Barbosa, 2012).

Na mesma premissa da presença e circulação do grupo pesquisado nos *campi* da universidade, o treinamento em técnicas de prevenção e combate a incêndio mostra-se de suma importância, pois o seu conhecimento ou desconhecimento é o diferencial entre a extinção do fogo ou a sua propagação. O fogo, a depender do tipo de material e de como ele está disposto, pode evoluir de um princípio de incêndio para um incêndio de grande proporção e fora de controle em questão de minutos. Possuir pessoas aptas para tomar ações rápidas, sejam elas preventivas ou corretivas, em caso de incêndio nos locais de trabalho é fundamental para a mitigação de possíveis vítimas (que podem ser do público universitário, no qual inclui-se os próprios trabalhadores) de queimaduras e intoxicação por inalação de fumaça, bem como a redução do dano patrimonial. O desconhecimento da utilização correta de determinado agente extintor, o direcionamento incorreto de uma evacuação ou a morosidade para agir poderão

agravar as consequências danosas de um incêndio (Barbosa Filho, 2010; Seito, 2008).

A ação que apresentou falha cronológica refere-se ao treinamento da CIPA, anotado para ter ocorrido em 05/2019; porém, como a posse da gestão atual ocorreu em 09/2018, com duração de um ano, esperava-se que um novo treinamento para o novo pleito esteja previsto no cronograma entre os meses de agosto e setembro de 2019, já que, conforme a NR5, a capacitação dos “cipeiros” deve ocorrer antes da posse, devendo, assim, ser corrigido o cronograma de ações para evitar questionamentos em possível fiscalização trabalhista e anotações de infração administrativa à empresa (Brasil, 2016a; 2017b, 2017c).

Por fim, observou-se que, apesar de possuir SESMT próprio, o PPRA foi elaborado por empresa terceirizada no ramo de SST. Como a NR9 possuiu um rol exemplificativo dos que “poderão” executar todas as ações estabelecidas, incluindo a elaboração do PPRA, nada impede que, mesmo possuindo profissionais capacitados, alguma empresa diversa o faça.

Pontua-se que provavelmente as análises de antecipação de risco poderiam ser melhor definidas por um profissional próprio que possui vivência nos ambientes laborais da empresa e relacionamento mais próximo aos trabalhadores do que por um profissional terceirizado que apenas buscará conhecer os riscos laborais de forma pontual e suficiente para cumprir com o básico exigido na norma. Para um bom levantamento de riscos, alinhado à realidade do dia a dia dos trabalhadores, recomenda-se conhecer bem o cotidiano laboral onde será feita a análise, possibilitando a identificação dos riscos que podem estar ocultos durante uma visita momentânea para a coleta de dados e elaboração do PPRA, obtendo, assim, um programa com a análise de antecipação de riscos mais próximo das condições reais dos trabalhadores (Baumecker, 2003).

Salienta-se que a efetividade do PPRA em uma empresa de terceirização a impede de executar modificações de SST com autonomia no ambiente da empresa contratante, haja vista a possibilidade da rotatividade dos funcionários por diversos locais com riscos diferentes do ambiente anterior em que laborava, ficando o controle de antecipação de riscos direcionado apenas à atividade em si sem relacionamento efetivo com o ambiente (Hazan, 2001).

Coutinho (2015) associa, dentre outros fatores, que a alta rotatividade, característica dos trabalhadores em empresas terceirizadas, é um elemento que intensifica a ocorrência de acidentes e adoecimentos no trabalho. Nesta mesma linha, o estudo da Seção de Segurança e Saúde do Trabalhador do Rio Grande do Sul verificou que foi percebido uma maior incidência de mortalidade decorrente do trabalho nos segmentos econômicos que possuem alta rotatividade (Brasil, 2008).

Requisitos diversos de Saúde e Segurança do Trabalho

Devido à extensão normativa que envolve a temática de SST, foram inseridos seis questionamentos de legislações correlatas nesse tópico do *checklist*, as quais colaboraram para a obtenção de uma descrição melhor da estrutura das condições de saúde e segurança da empresa (Quadro 1).

Verificou-se a existência de aplicação de treinamentos de SST específicos, sendo observada a capacitação dos limpadores de vidro, em atividades com trabalho em altura, determinada pela Norma Regulamentadora nº 35 – Trabalho em Altura prevista no cronograma do PPRA vigente.

Dados do Instituto Nacional do Seguro Social do ano de 2017 compilados pelo Ministério do Trabalho nos mostram que o registro de acidentes relacionados à queda de altura ocupou a segunda colocação, com 349.579 comunicados sem vítimas fatais e 161 registros de óbitos,

correspondendo a 10,6% e 14,49% do total de registros apurados, respectivamente (Quedas, 2018). Devido à associação da severidade das lesões decorrentes das quedas de altura, torna-se de suma importância a capacitação permanente dos trabalhadores que executam atividades em altura para melhor controle do risco de queda, evitando gerar mais um dado estatístico de registro de acidente (Câmara Brasileira da Indústria da Construção, 2017; Camisassa, 2015).

Questionado se houve Comunicação de Acidentes de Trabalho nos últimos vinte e quatro meses envolvendo trabalhadores do grupo pesquisado, inicialmente o técnico de segurança que representava a empresa apresentou alguns relatórios de investigação de acidentes (não quantificados por não ser objeto da questão) dentre os típicos e de trajeto, inclusive comprovando as ações de correção implementadas, nas quais se inseriam os trabalhadores do grupo pesquisado. Contudo, ao requerer a CAT das vítimas de acidentes para serem analisado os tipos de acidente, a natureza da lesão e o período de afastamento, observou-se a inexistência de suas emissões.

Apesar da ação da empresa de investigar os acidentes ocorridos, fica demonstrada claramente a omissão em realizar a comunicação exigida pelo Decreto 3.048 de 6 de maio de 1999, que aprova o Regulamento da Previdência Social (Brasil, 1999), contribuindo para a prática da subnotificação dos registros de acidentes e prejudicando o estabelecimento do índice real de acidentes do trabalho no Brasil³ mencionada por diversos autores, como Campos (2018), Coutinho (2015), Druck (2016), Lourenço (2015), Torres, Ferreira e Ferreira (2016), Vizzaccaro-Amaral (2012).

3 Com base no Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho do Instituto Nacional do Seguro Social, no ano de 2018, na divisão nº 78 - Seleção, agenciamento e locação de mão-de-obra, da Classificação Nacional de Atividades Econômicas, foram computados 3.644 acidentes e 12 óbitos decorrentes do trabalho. Já na classe 81.29-0-00 - Atividades de limpeza não especificadas anteriormente, foram registrados no mesmo ano 1.551 acidentes e 6 óbitos decorrentes do trabalho (Brasil, 2018a).

A subnotificação de acidentes pelas empresas impacta de forma negativa na proposição de novas normas regulamentadoras ou na revisão das existentes, pois, conforme o Guia de Elaboração e Revisão de Normas Regulamentadoras em Segurança e Saúde no Trabalho (Brasil, 2018e), as estatísticas de acidentes são um dos critérios levados em consideração para a produção ou revisão normativa, em que a utilização de dados oficiais do governo com a presença do vício da subnotificação poderá acarretar a omissão do Estado em emanar novas normas, bem como lacunas nas normas já existentes por carência de revisão (Filgueiras, 2012; Maas, 2013).

A omissão do registro da CAT pode ser motivada pelo interesse da empresa em manter baixa ou reduzir o pagamento da alíquota dos Riscos Ambientais do Trabalho calculada mediante o Fator Acidentário Previdenciário que considera para fins de cálculo os acidentes típicos e doenças ocupacionais com afastamento superior a quinze dias (Brasil, 2017a).

Prosseguindo na análise de requisitos diversos, foi solicitada a apresentação da Análise Ergonômica do Trabalho prevista na Norma Regulamentadora nº 17 - Ergonomia (Brasil, 2018d), porém foi informado que ainda está em desenvolvimento (fase de elaboração) sem previsão de conclusão. Devido à presença dos riscos ergonômicos inerentes às atribuições dos três cargos, faz-se extremamente importante sua elaboração e execução junto aos trabalhadores para mitigar os adoecimentos e acidentes que podem ser provocados por esse risco.

Trabalhos realizados na temática da utilização da análise ergonômica do trabalho em grupo de trabalhadores relacionados à conservação predial e limpeza em geral apontaram benefícios como redução de adoecimentos, acidentes, absenteísmo, melhoria de produtividade, bem-estar, entre outros galgados após intervenção ergonômica, demonstrando sua importância na gestão do risco ergonômico nos

locais com trabalhadores expostos a esse fator (Campos; Oliveira Júnior; Oliveira, 2015; Nickel *et al.*, 2012).

Sobre a existência de outras atividades de SST que não foram abordadas pelos quesitos anteriores do *checklist*, foi informado sobre a realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes exigida pela NR5 em caráter anual, que ocorreu em 11/2018 e teve como propósito verificar se existiam ações proativas de SST além do que se exige legalmente. Barbosa Filho (2010), Oliveira (2010) e Gomes e Pacheco Júnior (2001) apontam que, via de regra, a maioria das empresas realizam ações de SST estritas àquelas exigidas pelas normas legais. Aquelas que possuem sistemas de gestão de SST e que incrementam ações complementares obtiveram melhorias nas condições de trabalho, redução de acidentes, adoecimento, encargos trabalhistas, entre outros (Lima; Lima, 2017; Muniz Júnior *et al.*, 2017; Oliveira; Oliveira; Almeida, 2010; Richers, 2009).

Tendo em vista que a literatura aponta como fator de omissão de comunicação de acidentes a bonificação por assiduidade, bem como o alcance de metas de “zero acidentes”, questionou-se se na empresa havia alguma forma de bonificação, sendo informado que há o fornecimento de cesta básica por assiduidade, não sendo consideradas, para perda da bonificação, as faltas legalmente justificadas (Carvalho; Filgueiras, 2017; Lourenço, 2015).

Entende-se ser positivo não vincular as faltas legalmente justificadas para a perda da bonificação existente ou de vinculá-la ao cumprimento de metas de redução de acidentes, pois estudos apontam que empresas que agem de forma inversa incorrem em casos de presenteísmo e de omissão na comunicação de acidentes para não afetar a bonificação pessoal ou até mesmo a de todo setor ao qual o trabalhador pertence, gerando maior sofrimento ao acidentado que não receberá o tratamento adequado para a lesão ou doença

adquirida e não terá a origem causadora do acidente ou do adoecimento eliminada, permitindo, inclusive, que os próprios colegas de trabalho sejam vítimas do mesmo infortúnio (Azevedo, 2018; Carvalho; Filgueiras, 2017; Lourenço, 2015).

Para finalizar os requisitos gerais de SST, questionou-se se a empresa está adequada ao eSocial, aos dados de segurança e saúde do trabalhador exigidos por esse sistema (Brasil, 2014) e ao prazo de início previsto no cronograma original do eSocial para janeiro/2019. No entanto, constatou-se que já possuiu no mínimo três prorrogações (a que vigorava no momento da pesquisa era janeiro/2020), de forma que a empresa pesquisada ainda não se encontra adequada aos parâmetros do sistema, visto que a dilação atualizada do prazo prevê o ingresso das informações de SST para janeiro/2022 (Brasil, 2021).

Espera-se que quando a empresa estiver adequada ao evento de SST do eSocial isso indiretamente resulte em uma gestão de riscos atualizada e mais próxima da realidade, visto que, devido à grande quantidade de dados de monitoramento relativos ao meio ambiente do trabalho e à saúde do trabalhador solicitados pelo sistema, o empregador deverá prestar de forma precisa, sem erros e com prazos definidos, forçando-o a investir na elaboração de programas e laudos (LTCAT, PPRA, PCMSO entre outros) com maior rigor de qualidade para um eficaz mapeamento dos riscos, sendo que tais documentos não mais ficarão guardados esperando para serem utilizados em fiscalizações trabalhistas presenciais, traduzindo-se em benefícios gerais à SST dos trabalhadores (A importância, 2019; Pinheiro, 2020).

Considerações finais

Diante dos resultados coletados utilizando o *checklist*, conclui-se que as condições e estrutura de saúde e segurança do trabalho da empresa terceirizada visam ao atendimento mínimo legal necessário, priorizando a parte documental, sendo que os principais documentos (PCMSO e PPRA) são de elaboração da prestadora de serviços e apresentam falhas de cumprimento associadas ao custo e tempo que demandaria para plena efetivação da normas e ações de SST, como a necessidade de contratação de mais profissionais para o SESMT, seu registro em endereço diferente da lotação real dos profissionais de SST e a capacitação contínua dos funcionários.

Evidências da subnotificação de acidentes e adoecimentos ficaram claras ao se detectar a omissão da empresa na emissão da CAT, mascarando os dados oficiais do governo desse segmento econômico, bem como a ausência de alterações de saúde no relatório anual do PCMSO, que vai na contramão dos resultados obtidos no fator de danos físicos. Tais omissões podem transmitir ao empregador a ideia de que a gestão de SST de seus funcionários está adequada.

A ausência de rotina de visitas resulta na baixa presença dos técnicos de segurança do trabalho nos *campi* da universidade. Além disso, a falta da contratação do engenheiro de segurança, do médico do trabalho e a precária atuação da CIPA prejudicam a identificação dos riscos de acidentes e de adoecimentos e suas fontes geradoras para posteriores proposições técnicas com participação dos trabalhadores (cipeiros), de ações efetivas para melhor gerenciamento no controle e na redução dos riscos ambientais presentes em todos os ambientes laborais.

Referências

A IMPORTÂNCIA do mapeamento de riscos ambientais para a prevenção de acidentes do trabalho. 2019. *Fundacentro*, [online], 13 nov. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2019/11/a-importancia-do-mapeamento-de-riscos-ambientais-para-prevencao-de-acidentes-do-trabalho>. Acesso em: 15 jan. 2020.

ASSUNÇÃO, Ada Ávila; CAMARA, Guilherme Ribeiro. A precarização do trabalho e a produção de acidentes na colheita de árvores. *Caderno CRH*, Salvador, v. 24, n. 62, p. 385-369, maio/ago. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/So103-49792011000200010>.

AZEVEDO, Edilson de Oliveira. *Estudo das condições de trabalho e seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores terceirizados da manutenção predial na UFU*. 2018. 82 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.87>.

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. *Segurança do trabalho e gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2010.

BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira. *Segurança do trabalho: guia prático e didático*. São Paulo: Érica, 2012.

BAUMECKER, Ivone Corgosinho. Conhecer a atividade para prevenir acidentes de trabalho. In: SALIM, Celso Amorim *et al.* (org.). *Saúde e segurança no trabalho: novos olhares e saberes*. Belo Horizonte: Segrac, 2003, p. 81-97.

BELCHIOR, Carlos Alberto. A terceirização precariza as relações de trabalho? O impacto sobre acidentes e doenças. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 72, n. 1, p. 41-60, jan./mar, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5935/0034-7140.20180003>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978*. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 jul. 1978. Disponível em: <http://bit.ly/3oJ0NJU>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto nº 3.048, de 06 de maio de 1999*. Aprova o Regulamento da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 maio 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Rio Grande do Sul. *Análises de acidentes do trabalho fatais no Rio Grande do Sul: a experiência da Seção de Segurança e Saúde do Trabalhador – SEGUR*. Porto Alegre: Ministério do Trabalho, 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma regulamentadora nº 05 – Comissão interna de prevenção de acidentes*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2011a. Disponível em: <http://bit.ly/2PkRYEU>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma regulamentadora nº 23 – Proteção Contra Incêndios*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 maio 2011b. Disponível em: <http://bit.ly/386jLoc>. Acesso em: 14 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Nota Técnica nº 250/2012 SIT/DSST: sobre a inclusão de riscos mecânicos, ergonômicos e elétricos no PPRA*. 2012. Disponível em: <http://bit.ly/2tkfdEQ>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Previdência*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Disponível em: <http://bit.ly/2L7F3ll>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014*. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Manual CIPA: a nova NR5*. Brasília, DF: Ministério do Trabalho, 2016a. Disponível em: <http://bit.ly/2Le6VDn>. Acesso em: 28 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência Social. *Norma regulamentadora nº 04 – Serviço especializado em engenharia de segurança de medicina do trabalho*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 mai. 2016b. Disponível em: <http://bit.ly/32exxLc>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Resolução nº 1.329, de 25 de abril de 2017 do Conselho Nacional de Previdência*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 abr. 2017a. Disponível em: <http://bit.ly/2L7F3ll>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Norma regulamentadora nº 09 – Programa de prevenção de riscos ambientais*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 07 jul. 2017b. Disponível em: <http://bit.ly/30JB3Nr>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Norma regulamentadora nº 28 – Fiscalização e penalidades*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 fev. 2017c. Disponível em: <http://bit.ly/2o7OHfv>. Acesso em: 5 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho: AEAT 2018*. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2018a. Disponível em: <http://encurtador.com.br/lrEPS>. Acesso em: 23 ago. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Norma regulamentadora nº 06 – Equipamento de proteção individual*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 out. 2018b. Disponível em: <http://bit.ly/2NE6zqp>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Norma regulamentadora nº 07 – Programa de controle médico de saúde ocupacional*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 dez. 2018c. Disponível em: <http://bit.ly/2L5x9sV>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Norma regulamentadora nº 17 – Ergonomia*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 out. 2018d. Disponível em: <http://bit.ly/2ZweEa5>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Inspeção do Trabalho. *Guia de elaboração e revisão de normas regulamentadoras em segurança e saúde no trabalho*. Brasília, DF: Ministério do Trabalho, 2018e. Disponível em: <http://bit.ly/2ZwBUQn>. Acesso em: 28 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. *Norma regulamentadora nº 01 – Disposições gerais*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2019a. Disponível em: <http://bit.ly/2Lj67NL>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. *Norma regulamentadora nº 35 – Trabalho em altura*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2019b. Disponível em: <http://bit.ly/2QUpoKK>. Acesso em: 14 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. *Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil: saúde e segurança no trabalho*. 2020. Disponível em: <https://sit.trabalho.gov.br/radar/>. Acesso em: 15 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. *Portaria Conjunta SEPRT/RFB/ME nº 71, de 29 de junho de 2021*. Dispõe sobre o cronograma de implantação do Sistema Simplificado de Escrituração Digital de Obrigações Previdenciárias, Trabalhistas e Fiscais (eSocial). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 jul. 2021. Disponível em: <http://encurtador.com.br/knM27>. Acesso em: 23 ago. 2021.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. *Guia para gestão de segurança nos canteiros de obra: orientação para prevenção dos acidentes e para o cumprimento das normas de SST*. Brasília/DF: CBIC, 2017. Disponível em: <http://bit.ly/2RiFiMx>. Acesso em: 15 jan. 2020.

CAMISASSA, Mara Queiroga. *Segurança e saúde do trabalho: NRs 1 a 36 comentadas e descomplicadas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

CAMPOS, André Gambier. Efeitos da terceirização sobre a saúde e segurança no trabalho: estimativas com base nos afastamentos. In: CAMPOS, André Gambier (org.). *Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate*. Brasília, DF: IPEA, 2018, p. 187-217.

CAMPOS, Larissa Sousa; OLIVEIRA JÚNIOR, Jesus Vaz de; OLIVEIRA, Lilian Lopes de. Análise ergonômica do trabalho terceirizado de limpeza: entre a autonomia da programação e a pressão temporal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. *Anais [...]*. Fortaleza: ABEPRO, 2015, p.1-14. Disponível em: <http://bit.ly/3oqu9xu>. Acesso em: 14 jan. 2020.

CARVALHO, Sarah de Araújo; FILGUEIRAS, Vitor Araújo. A ocultação do adoecimento laboral no Brasil. In: FILGUEIRAS, Vitor Araújo (org.). *Saúde e segurança do trabalho no Brasil*. Brasília, DF: Gráfica Movimento, 2017.

CHILLIDA, Manuela de Santana Pi; COCCO, Maria Inês Monteiro. Saúde do trabalhador e terceirização: perfil de trabalhadores de serviço de limpeza hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 12, n. 2, mar./abr. 2004, p. 271-276. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692004000200018>.

COUTINHO, Grigalbo Fernandes. *Terceirização: máquina de moer gente trabalhadora*. São Paulo: LTr, 2015.

DRUCK, Graça. Unrestrained outsourcing in Brazil: more precarization and health risks for workers. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311X00146315>. Disponível em: <https://goo.gl/jjQzEC>. Acesso em: 5 fev. 2019.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. Terceirização: a chave da precarização do trabalho no Brasil. In: NAVARRO, Vera Lucia, PADILHA, Valquíria (org.). *Retratos do Trabalho no Brasil*. Uberlândia: Edufu, 2009. p. 225-254.

FILGUEIRAS, Vítor Araújo. *Estado e direito do trabalho no Brasil: regulação do emprego entre 1988 e 2008*. 2012. 481f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Salvador, 2012.

FONTELLES, M. J. et al. *Metodologia da pesquisa científica*: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Núcleo de Bioestatística Aplicado à Pesquisa da Universidade da Amazônia – Unama. 2009. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf. Acesso em: 4 nov. 2022.

GOMES, Robson Spinelli; PACHECO JÚNIOR, Waldemar. Sistema de gestão de segurança e saúde do trabalhador (SGSST) em pequenas empresas. In: CARVALHO NETO, Antônio; SALIM, Celso Amorim (org.). *Novos desafios em saúde e segurança no trabalho*. Belo Horizonte: Segrac, 2001, p. 231-239.

GOOGLE MAPS. Cidade de Uberlândia. 2019. Disponível em: <http://bit.ly/36NGCoq>. Acesso em: 6 dez. 2019.

HAZAN, Ellen Mara Ferraz. Terceirização: a subordinação das empresas terceiras às tomadoras de serviços. In: CARVALHO NETO, Antônio; SALIM,

Celso Amorim, (org.). *Novos desafios em saúde e segurança no trabalho*. Belo Horizonte: Segrac, 2001, p. 182-201.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Terceirização, seguridade social e saúde do trabalhador. In: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza (org.). *O avesso do trabalho IV: terceirização, precarização e adoecimento no mundo do trabalho*. 1. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2017. p. 257-279.

LIMA, Valmir Ferreira; LIMA, Luiz Eduardo Melo. Gestão de segurança do trabalho na indústria de papel: diagnóstico de cultura de segurança por meio de pesquisa de identificação do nível de segurança. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 13 n.4, p. 205-222, out./dez. 2017. DOI: 10.3895/gi.v13n4.5877. Disponível em: <http://bit.ly/2uKYhaO>. Acesso em: 15 jan. 2020.

LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. Terceirização: a derruição de direitos e a destruição da saúde dos trabalhadores. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 123, p. 447-475, set. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.032>. Disponível em: <http://bit.ly/346liRA>. Acesso em: 28 ago. 2019.

LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza; SANT'ANA, Raquel Santos; CARMO, Onilda Alves do. Precarização e degradação do trabalho no setor canavieiro e citrícola no interior do estado de São Paulo. In: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza (org.). *O avesso do trabalho IV: terceirização: precarização e adoecimento no mundo do trabalho*. 1. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2017.

MAAS, Larissa. *Programas de segurança e saúde do trabalhador: uma análise das 3 principais normas regulamentadoras*. 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado em Saúde e Gestão do Trabalho) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2013.

MENDES, René; DIAS, Elizabeth. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-89101991000500003>.

MIRANDA, Carlos Roberto; DIAS, Carlos Roberto. PPR/PCMSO: auditoria, inspeção do trabalho e controle social. *Caderno de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, v. 28, n. 105-106, p. 9-19, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0303-76572003000100002>. Disponível em: <http://bit.ly/2uGQE5d>. Acesso em: 14 jan. 2020.

MUNIZ JÚNIOR, Jorge *et al.* A gestão do conhecimento e a segurança no trabalho: análise em uma montadora. *Revista Exacta*. São Paulo, v. 15, n. 1, p. 125-135, 2017. DOI: 10.5585/ExactaEP.v15n1.6727.

NICKEL, Elton Moura *et al.* Análise ergonômica e biomecânica direcionada à gestão do trabalho de manutenção e limpeza pública. *Revista Human Factors in Desing*. Florianópolis, v. 1, n. 1, jun. 2012. Disponível em: <http://bit.ly/3adx1lw>. Acesso em: 15 jan. 2020.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo. *Proteção jurídica à saúde do trabalhador*. 5. ed. São Paulo: LTr, 2010.

OLIVEIRA, Otávio José; OLIVEIRA, Alessandra Bizan; ALMEIDA, Renan Augusto. Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas. *Revista Produção*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 481-490, set. 2010. Disponível em: <http://bit.ly/2NwdHGq>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000029>. Acesso em: 15 jan. 2020.

PINHEIRO, Diego. *Os Impactos do eSocial na Saúde e Segurança no Trabalho*. 2020. Disponível em: <http://bit.ly/2TtrOjU>. Acesso em: 15 jan. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEDAS com diferença de nível são a segunda principal causa de acidentes fatais no trabalho. *FUNTRAB*, [online], 25 abr. 2018. Categoria geral, 25 abr. 2018. Disponível em: <https://www.funtrab.ms.gov.br/quedas-com-diferenca-de-nivel-sao-a-segunda-principal-cao-de-acidentes-fatais-no-trabalho/>. Acesso em: 7 dez. 2019.

REBELO, André Marques. Terceirização: o que os dados revelam sobre remuneração, jornada e acidentes de trabalho. In: CAMPOS, André Gambier (org.). *Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate*. Brasília, DF: IPEA, 2018. p. 49-76.

RICHERS, Rosane Schmalz. *Cultura de segurança: estudo exploratório em organização com sistema OHSAS de gestão da saúde e segurança do trabalho*.

2009. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) – Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. DOI: 10.11606/T.5.2009.tde-09122009-155620. Disponível em: <http://bit.ly/36opCTf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

ROJAS, Ana Paula. *A atuação do ministério público do trabalho na defesa do meio ambiente laboral*. Porto Alegre: Buqui, 2014. Disponível em: <https://goo.gl/dXRj98>. Acesso em: 10 out. 2016.

SANTOS, Marcelo Cristiano de Oliveira *et al.* Desregulamentação do trabalho e desregulação da atividade: o caso da terceirização da limpeza urbana e o trabalho dos garis. *Revista Produção*, São Paulo, v. 19, n. 1, jan./abr. 2009, p. 202-213. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/So103-65132009000100013>.

SEITO, Alexandre Itiu. Fundamentos de fogo e incêndio. In: SEITO, Alexandre Itiu *et al.* (org.). *A segurança contra incêndio no Brasil*. São Paulo: Projeto Editora, 2008. p. 35-54.

SILVA, Alessandro Jose Nunes *et al.* Acidentes de trabalho e os religadores automáticos no setor elétrico: para além das causas imediatas. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00007517>. Disponível em: <http://bit.ly/2MHXfEf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

SILVA, Elize Sampaio Nascimento; SANTOS, Tatiana Ferreira Vieira dos. Análise dos padrões técnicos de Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional e Atestados de Saúde Ocupacional por meio de auditoria interna. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 50-56, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2QROwQU>. Acesso em: 14 jan. 2020.

SOBRAL JÚNIOR, Mário. *Segurança do trabalho: organizando o setor*. Manaus: [s. n.], 2013.

TAVARES, Cláudia Regina Gomes. *Segurança do trabalho I: inspeções de segurança*. Secretaria de Educação a Distância. [S. l.], 2009. Disponível em: <http://bit.ly/2tgFKms>. Acesso em: 14 jan. 2020.

TORRES, Camila Costa; FERREIRA, Mário César; FERREIRA, Rodrigo Rezende. Trabalhadores descartáveis? Condição de terceirizado e mal-estar

no trabalho. *Revista de Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 715-735, 2016. DOI: <https://doi.org/10.12957/epp.2016.31446>.

VIZZACCARO-AMARAL, André Luís. Trabalho, saúde e estranhamento na primeira década do século XXI. In: ALVES, Giovanni; VIZZACCARO-AMARAL, André Luís; MOTA, Pestana Daniel (org.). *Trabalho e estranhamento: saúde e precarização do homem-que-trabalha*. São Paulo: LTr, 2012.

WALDHELM NETO, Nestor. O que é ordem de serviço. *Segurança do Trabalho NWN*, [s. l.] 2015. Disponível em: <http://bit.ly/36SrSx9>. Acesso em: 13 jan. 2020.

Capítulo 12

Determinantes da tomada de decisão para a aposentadoria entre os professores da rede pública de Formosa - Goiás

Ivone Rodrigues Lima

Renata Alessandra Evangelista

Alexandre de Assis Bueno

Luiz Almeida da Silva

Raissa Cristina Pereira

A aproximação da idade e do tempo de serviço necessários para a aposentadoria vem acompanhada da percepção de perdas e ganhos. De um lado tem-se a insegurança com a estabilidade financeira, o comprometimento da saúde física e mental e o sentimento de inutilidade; de outro, é desejada sob a perspectiva do descanso e do sentimento de liberdade para desfrutar de mais tempo com a família e dedicar-se às atividades de interesse pessoal (Zanelli, 2012; Loureiro, 2016).

Ao considerar os aspectos financeiros, pessoais, organizacionais e políticos como fortes indicadores da tomada de decisão para a aposentadoria entre trabalhadores (Bianco; Trevisan; Weber, 2015; Oakmana; Howieb, 2013), Rachlin (1989) ressalta o envolvimento dos processos internos a partir da representação do trabalho e da aposentadoria na direção da tomada de decisão para o afastamento definitivo da atividade laboral entre os professores.

Assim, o planejamento para a transposição da vida laboral para a aposentadoria se relaciona diretamente com os parâmetros e condições individuais de transição no ciclo vital, social, pessoal e organizacional (Meleis, 2009), principalmente por se tratar de um processo de readaptação e autoconhecimento sobre as condições de vida de cada trabalhador e o seu padrão de resposta frente às mudanças no arranjo familiar, na identidade social e no ajuste financeiro (Zanelli, 2012).

A escola, assim como outros locais de trabalho que demandam grandes responsabilidades, longas jornadas e tempo insuficiente para o repouso (Kim, 2014; Jeon, 2014; Oliveira *et al.*, 2018;), é considerada ambiente propício a situações de tensão emocional, que desencadeiam o estresse ocupacional e sintomas de ansiedade e depressão (Jeon, 2014; Ammendolia, 2016).

Esses fatores contribuem para a existência da concomitância entre os sentimentos de desejo pelo rompimento com o trabalho formal e a aflição com as condições pelas quais se darão a aposentadoria. Isso reporta a relação do professor com o significado do trabalho e da aposentadoria, como também o seu envolvimento com a preparação para o desligamento empregatício, indagações feitas na pesquisa de Nascimento e Polia (2019) com professores universitários.

Nesse cenário, o objetivo desta pesquisa foi compreender os determinantes da tomada de decisão para a aposentadoria entre o grupo de professores que se encontram aposentados ou próximos de se aposentar pela Secretaria Municipal de Educação da cidade de Formosa, no estado de Goiás, a fim de ressaltar a importância dos programas de preparação para a aposentadoria e a atenção à saúde dos trabalhadores, para que a geração futura dos pré-aposentados seja capaz de extrair e vivenciar, de forma positiva, os benefícios da aposentadoria e reagir satisfatoriamente aos agravantes desse processo.

Método

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e transversal, com enfoque qualitativo, realizada com onze professores da Secretaria Municipal de Educação (SME) da cidade de Formosa em Goiás. No momento da pesquisa, algumas professoras se encontravam aposentadas, ou com processo de aposentadoria protocolado ou na iminência da inatividade. Para garantir o anonimato, todas foram nomeadas pela palavra Prof^a seguida de uma sequência numérica, por exemplo: Prof^a 1, Prof^a 2, Prof^a 3,... Prof^a 11.

Utilizou-se o questionário sociodemográfico para contextualizar a população e a entrevista semiestruturada norteada pelas indagações sobre a trajetória, a expectativa do afastamento do trabalho, o planejamento financeiro e psicológico e o significado da aposentadoria.

A análise dos dados foi amparada no método da Análise Temática, de Braun e Clarke (2006), por sua flexibilidade para determinar temas semânticos relacionados a uma questão específica e que contextualizam como os indivíduos dão significado às suas experiências e a relação desse significado no meio social, além da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) a partir da fase da pré-análise, com transcrição das entrevistas e leitura flutuante; da exploração do material, a partir da categorização por temas em virtude da semântica das palavras; e do tratamento dos resultados por inferência e interpretação dos conceitos alinhados ao contexto cultural e linguístico dos entrevistados, relacionando os dados obtidos à fundamentação teórica.

Esta pesquisa foi submetida à apreciação ética conforme Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e obteve aprovação sob o parecer nº: 2.751.021. Como primeira conduta, foi solicitado à gestora do Fundo de Previdência Social do Município de Formosa a autorização da pesquisa e liberação da lista com nomes e contatos dos servidores que entraram com o processo de aposentadoria e os que estão na iminência da inatividade. Posteriormente, foi feito um contato por telefone com as possíveis participantes para uma breve apresentação do estudo e seus objetivos, e a solicitação da participação voluntária, com agendamento do dia, horário e local para a entrevista. A partir disso, houve um encontro para a apresentação mais detalhada da pesquisa, a solicitação da assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a autorização para a gravação da entrevista para posterior transcrição dos dados.

Resultados e discussão

Esta pesquisa se desenvolveu com a participação de onze professores da Secretaria Municipal de Educação de Formosa, Goiás. Os entrevistados são do sexo feminino com faixa etária entre 49 e 67 anos

que corresponde à idade base para que se possa aposentar voluntariamente com proventos integrais (aos 50 anos de idade e 25 anos de contribuição) por se tratar da categoria de professores que comprovaram, exclusivamente, tempo de efetivo exercício das funções de magistério na Educação Básica, conforme o Art. 40, § 1º, III, «a» e § 5º da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de Dezembro de 1998.

Em relação à orientação para aposentadoria, destaca-se que a instituição de ensino ainda não se adequou ao oferecimento de projetos ou programas de preparação para a aposentadoria como prevê o Estatuto do Idoso (Lei 10.741/2003) com o estímulo à preparação para aposentadoria no setor público e privado e com antecedência mínima de dois anos, antes do afastamento, como ações voltadas à promoção da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

Nesse contexto, a compreensão sobre os determinantes da tomada de decisão para a aposentadoria entre os professores da Educação Básica de Formosa atravessou quatro categorias de análise, a saber: a trajetória no trabalho, o afastamento do trabalho como expectativa para a aposentadoria, a preparação para a aposentadoria e o significado da aposentadoria.

A trajetória no trabalho

A trajetória profissional das professoras da educação básica da Secretaria de Educação de Formosa - Goiás que atuam nos anos iniciais e finais do ensino fundamental é marcada pela forte participação e envolvimento nas atividades de ensino e gestão no contexto educacional. Logo, ao sentir que o seu trabalho é reconhecido e valorizado social e financeiramente no ambiente de trabalho, elas assumem múltiplas funções dentro e fora da escola. Com isso, ocorre a ampliação da carga horária e das responsabilidades com o trabalho, como foi exposto pelas professoras: “Trabalhei nove anos na Secretaria de Educação, mas à noite também no EJA.” (Profª 4).

Fui coordenadora, depois diretora nessa mesma escola. Estive na direção 05 anos e depois voltei a ser coordenadora [...]. Escola a gente cansa muito, 24 anos não são 24 dias, e mexer com alunos, com pais, com funcionários, ainda mais quando você é diretora, 05 anos consecutivos e aquela responsabilidade toda nas suas costas, de uma escola, de tudo, nossa! (Prof^a 6).

Em consonância com Figueira; Haddad; Gvozd (2016), o trabalho torna-se parte estruturante na vida dessas professoras, que organizam o seu cotidiano de acordo com as exigências funcionais, ocasionando a intensificação dos compromissos e das responsabilidades com o trabalho, bem como o sacrifício do usufruto das férias e das licenças adquiridas por lei. Deste modo, o próprio trabalhador, que dedica grande parcela de tempo a serviço da profissão, torna-se vulnerável a inúmeras patologias advindas da intensificação do trabalho profissional, do agravamento das condições mentais e físicas, dos aspectos organizacionais, das relações interpessoais no ambiente de trabalho, dentre outros (Dejours, 2012).

A expectativa do afastamento do trabalho

O afastamento do trabalho surge como alternativa à antecipação da aposentadoria e se inicia com a necessidade de usufruir das licenças e das férias acumuladas durante a carreira profissional. Para o grupo de professoras deste estudo, o ímpeto de se desvincular do trabalho formal deve ser considerado a partir de três eventos que se relacionam entre si: primeiro, em atendimento ao Art. 198 do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos de Formosa (2014), que concede ao servidor investido em cargo público de provimento efetivo o direito à licença prêmio de três meses a cada cinco anos de serviço prestado ao município, com todos os direitos e vantagens do cargo. No entanto, as professoras desta pesquisa, por questões burocráticas ou por opção, acumularam essas licenças durante todo o tempo de serviço

para usufruir desse benefício no momento da aproximação da aposentadoria: “Então, tinha aquela quantidade de licença prêmio toda acumulada e daí então eu falei ‘Vou tirar primeiro minhas licenças, depois a aposentadoria.’” (Prof^a 4); “Procurei os Recursos Humanos pra ver em relação às licenças, porque eu deixei as minhas licenças pra tirar tudo no final, até porque é difícil conseguir antes.” (Prof^a 11).

A percepção do comprometimento da saúde física e mental, a sobrecarga física e emocional, a elevada carga de responsabilidade e o tempo insuficiente para o repouso foram identificados na pesquisa de Oliveira *et al.* (2018) e no discurso das professoras: “Foi mesmo a idade... e eu também não ando muito bem da saúde” (Prof^a 2), assim como foram relatadas condições psicossociais, como sintomas de ansiedade, depressão e estresse ocupacional nas pesquisas anteriores de Jeon (2014); Ammendolia (2016) e proferido pelas professoras desta pesquisa “Eu entrei em depressão, entrei num quadro muito complicado...” (Prof^a 4); “Eu chegava em casa estressada, então eu já estava muito cansada mesmo” (Prof^a 5).

O terceiro evento elucidado para a expectativa do afastamento do trabalho foi insatisfação com as questões políticas e a insegurança com as propostas da reforma previdenciária “Está me causando muita insegurança, essa questão da previdência” (Prof^a 9); “Aí, eu coloquei essas novas mudanças no meu patamar de vida e optei pela aposentadoria [...]. Antes que viesse outra reforma para complicar mais a situação” (Prof^a 1).

A partir dos eventos apontados: legislação, saúde física e mental e questões políticas e organizacionais, o professor se encontra num quadro descontextualizado de vínculo com o trabalho e ao seu significado, pois transportam a inquietude em relação ao futuro e o comprometimento da saúde com reflexo negativo nas condições físicas e psicológicas, na capacidade de produção, nas relações interpessoais do ambiente de trabalho e no convívio familiar.

A preparação para a aposentadoria

Apesar da necessidade e desejo, muitas professoras não se encontram preparadas para ingressar na aposentadoria, pois estão habituadas a preencher o tempo livre com atividades diretamente relacionadas ao trabalho, seja pelo compromisso com a profissão seja por questões financeiras (Zanelli, 2012).

Em alusão ao princípio da racionalidade limitada proposto por Simon (1982) e sustentado por Thaler e Sunstein (2008), o tempo passou despercebido e isso gerou a ausência do planejamento financeiro e psicológico para o momento da aposentadoria.

No entanto, à luz da Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (Portaria nº 1.823/2012), é imprescindível considerar a necessidade das políticas públicas intersetoriais de implementação de programas e ações de preparação para a aposentadoria, a fim de possibilitar às professoras o desenvolvimento das habilidades individuais de enfrentamento às mudanças dessa fase da vida (Oliveira; Silva, 2018; Madeira *et al.*, 2018), como pode-se observar: “A minha foi individual, não tive nenhuma preparação, sabe! [...]” (Prof^a 4); “Ah! Aposentei, e agora o que eu vou fazer?” (Prof^a 11); “Então eu não me preparei para ganhar menos, sabia que isso iria acontecer, mas o psicológico não queria aceitar [...] De repente, você se vê em casa, parada, o que você vai fazer? [...]. Os primeiros seis meses eu quase adoeci. Aliás, quase não, adoeci!” (Prof^a 8).

A preparação para a aposentadoria aconteceu individualmente e desencadeou a percepção de instabilidade psicológica e financeira, o acometimento do processo de adoecimento advindo da sensação de esgotamento físico e mental e o sentimento de inutilidade pela ausência do trabalho sistemático e obrigatório (Nascimento; Polia, 2019).

Para Meleis (2009), a fase de transição reflete mudanças na vida, na saúde, nos relacionamentos, ambientes, bem como, segundo Roesler (2014), na compreensão de que o planejamento e intenções de aposentadoria por vezes não se concretizam ou são de difícil execução. A preparação para a aposentadoria requer o redirecionamento do trabalhador para usufruir positivamente de novas possibilidades de ocupação do tempo e do espaço antes suprimido pelo trabalho formal.

O significado da aposentadoria

Apesar das dificuldades de reajustamento, para muitas professoras a aposentadoria tem o significado imbricado ao sentimento de “recompensa” pela missão cumprida (Lemos; Cavazotte; Souza, 2017). Essa recompensa incorpora a sensação de liberdade pelo fim das responsabilidades e obrigações com o trabalho formal e o início do tempo livre para o descanso físico e mental:

Assim, com a aposentadoria tem-se possibilidade para sanar desejos antigos como viagens, a prática da atividade física, os cuidados com a alimentação e estar mais presente no meio familiar, também ocupar-se com as atividades domésticas, religiosas, cursos de formação e os trabalhos voluntários. No intuito de manter o sentimento de utilidade e o reconhecimento social relacionados ao trabalho (Bueno, 2016; Sousa; Bueno; Silva, 2016) como podemos observar nos relatos “Sabe o que é sentir assim ‘Tô livre?’, porque o trabalho pra mim era uma responsabilidade muito grande. Então, agora eu me sinto liberta, como se diz, assim, estou livre do compromisso.” (Prof.^a 7); “Eu estou feliz! É bom. É como eu te falei, é uma responsabilidade a menos que a gente tem... Aí, pra mim, descansa um pouco mais a cabeça. É uma preocupação a menos. Agora eu tenho mais tempo pra família.” (Prof.^a 2).

A palavra “descanso” se conecta ao encerramento das situações de tensão experimentadas no ambiente de trabalho e à possibilidade para realizar antigos e novos projetos, antes deixados de lado. Todavia, para outras professoras a aposentadoria relaciona-se ao sentimento de inutilidade, enfatizando a relação de identidade com o trabalho (Figueira; Haddad; Gvozd, 2016), como foi proferido nas falas a seguir: “Eu acho assim, quando a gente fica muito só dentro de casa, parece que fica até desatualizada, também um pouco inútil” (Prof^a 4); “Às vezes dá aquele pouquinho de sensação de que eu estou perdendo, estou ficando um pouquinho inútil, eu já não sou a mesma que antes porque agora, eu já não vou estar mais trabalhando.” (Prof^a 11).

Também fizeram-se presentes o desconforto com a idade, como na pesquisa de Moreira (2011): “Então, eu fico feliz de estar concluindo, mas a parte ruim de estar aposentando é que estou ficando velha, estou velha.”; a preocupação com o impacto financeiro: “Estou preocupada, eu não tenho mais 100% de certeza se eu quero aposentar! Pela questão financeira (Prof^a 9). Na pesquisa de Nascimento e Polia (2019) com professores da esfera federal, no entanto, o impacto da desvinculação empregatícia foi relacionado ao prejuízo psicológico e não financeiro.

Mesmo sem planejamento, as professoras desta pesquisa relacionaram a aposentadoria com a desvinculação do trabalho em prol do descanso remunerado e mais tempo para os interesses pessoais e familiares, assim como na pesquisa de Andrade e Rafalski (2013) sobre as representações da aposentadoria entre homens e mulheres de meia-idade. Ainda que a aposentadoria tenha essa característica, o estudo de Freitas, Campos e Gil (2017) com homens na meia-idade demonstrou a possibilidade de receberem os proventos da aposentadoria e desenvolver atividades remuneradas para a manutenção do padrão de vida.

Presumidamente, o significado da aposentadoria correlaciona-se ao significado do trabalho proferido por Antunes (2009) e, ao tempo que o trabalho emancipa, com o sentimento de vitalidade, produtividade e utilidade, assim também é a aposentadoria para algumas professoras desta pesquisa, que relacionaram esse processo com o sentimento de liberdade. Por outro lado, assim como os traços negativos do trabalho, que aliena e adocece, a aposentadoria se insere no esvaziamento da identidade humana (Bueno, 2016).

Considerações finais

Este estudo apresenta o percurso da tomada de decisão do professor da rede pública de ensino e explora o sentido do trabalho, pontua a expectativa da aposentadoria e apresenta a percepção de vivenciar essa aposentadoria. Essa trajetória foi identificada no contexto organizacional em que não há a oferta de ações ou programa de preparação para essa fase da vida do trabalhador.

As professoras da Secretaria Municipal de Educação de Formosa - Goiás, no momento em que alcançam a idade e o tempo de contribuição na carreira profissional, decidem pela aposentadoria a partir da percepção individual do comprometimento da saúde física e mental e pela insegurança com as mudanças na legislação.

Os resultados encontrados apontam para uma característica comum acerca do sentido do trabalho e da aposentadoria. As duas condições marcam a existência tanto do prazer quanto do sofrimento em sua experiência. Por um lado, o trabalho se caracteriza como um espaço de aptidão sublime e uma atividade na qual o ser produz a sua existência, com o consequente reconhecimento social; por outro, representa a vulnerabilidade ocupacional nas dimensões pessoal, interpessoal e organizacional.

No caso da aposentadoria, esse paradoxo de percepções foi igualmente identificado, uma vez que ela traz, em um primeiro momento, uma sensação de liberdade e um sentimento de recompensa por todo o serviço prestado. Mas algum tempo depois, muitas vezes pela ausência da rotina, emerge um sentimento de inutilidade.

Diante destas constatações, este estudo evidencia a necessidade de uma abordagem institucional cuidadosa com a saúde e a qualidade de vida do trabalhador, a fim de que a adequada preparação para a aposentadoria possa conduzi-lo na direção de um comportamento proativo no momento da aposentadoria, para que ela possa ser vivenciada para manter ou desencadear o sentimento de bem-estar.

Referências

AMMENDOLIA, C. *et al.* Healthy and productive workers: using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism. *BMC Public Health*, Toronto, v. 16, n. 1, 2016. Disponível em: <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12889-016-3843-x>. Acesso em: 1 out. 2019.

ANDRADE, A. L.; RAFALSKI, J. C. Diferenças e semelhanças nas representações de aposentadoria entre homens e mulheres de meia-idade. In: COLÓQUIO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL, DE CARREIRA E PARA A APOSENTADORIA, 5., 2013, Florianópolis, SC. *Anais [...]*. Florianópolis, SC: UFSC, 2013.

ANTUNES, R. A. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. 2. ed., 1o. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIANCO, C. D.; TREVISAN, E.; WEBER, G. "I want to break free": The role of working conditions on retirement expectations and decisions. *European Journal of Ageing*, v. 12, n. 1, p. 17-28, 2015. Disponível em: <https://europepmc.org/backend/ptpmcrender.fcgi?accid=PMC5549219&blob-type=pdf>. Acesso em: 1 out. 2019.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>. Acesso em: 25 set. 2019.

BUENO, M. *Como o escritor literário trabalha: um estudo da UBE-Goiás*. Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016.

CHO, Y-S. *et al.* The association between Korean workers' presenteeism and psychosocial factors within workplaces. *Ann Occup. Environ Med*, v. 28, n. 1, p. 41, Sep. 7 2016. DOI: 10.1186/s40557-016-0124-1. Disponível em: <https://aoemj.org/DOIx.php?id=10.1186/s40557-016-0124-1>. Acesso em: 8 nov. 2022.

DEJOURS, C. *Trabalho vivo: trabalho e emancipação*. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FIGUEIRA, D. A. M; HADDAD, M. C. L; GVOZD, R. Percepções de trabalhadores pré-aposentados de uma instituição universitária pública acerca da aposentadoria. *Revista Rene*, v. 17, n. 4, p. 529-36, jul./ago. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/4950>. Acesso em: 12 maio 2019.

FORMOSA. *Lei Ordinária nº 143 de 02 de Maio de 1991*. Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos de Formosa. Formosa: Câmara Municipal, 2014. Disponível em: <https://www.formosa.go.leg.br/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

FREITAS, M. C.; CAMPOS, T. D.; GIL, C. A. Expectativas e concepções de trabalho na velhice em homens na meia-idade. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, Londrina, v. 8, n. 2, p. 43-64, dez. 2017.

JEON, S. H. *et al.* Association among Working Hours, Occupational Stress, and Presenteeism among Wage Workers: Results from the Second Korean Working Conditions Survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, v. 26, n. 1, mar. 2014. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3994451/>. Acesso em: 13 fev. 2018.

KIM, M. S. *et al.* Presenteeism among self-employed workers: Korean working conditions survey. *Annals of Occupational and Environmental*

Medicine, v. 26, out. 2014. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4387789/>. Acesso em: 13 fev. 2018.

LEMOS, A. H. C; CAVAZOTTE, F. S. C. N; SOUZA, D. O. S. De empregado a empresário: mudanças no sentido do trabalho para empreendedores. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 5, 2017, p. 103-115.

LOUREIRO, H. M. A. M. *et al.* Percepções sobre a transição para a aposentadoria: um estudo qualitativo. *Texto & Contexto - Enfermagem*, v. 25, n. 1, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/tce/v25n1/pt_0104-0707-tce-25-01-2260015.pdf. Acesso em: 23 fev. 2018.

MADERO-CABIB, I.; KAESER, L. How voluntary is the active ageing life? A life-course study on the determinants of extending careers. *European Journal of Ageing*, v. 13, n. 1, p. 25-37, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10433-015-0355-y>. Acesso em: 13 fev. 2018.

MELEIS, A. I. *Transitions theory: middle-range and situation-specific theories in nursing research and practice*. New York: Springer Publishing Company, 2009.

MOREIRA, J. O. Imaginários sobre a aposentadoria, trabalho, velhice: estudo de caso com professores universitários. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 16, n. 4, p. 541-550, out./dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v16n4/ao5v16n4.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2018.

NASCIMENTO, P. D. M.; POLIA, A. A. Planos para o futuro: uma análise da perspectiva ocupacional de professores universitários para o período da aposentadoria. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, São Carlos, v. 27, n. 2, p. 390-402, 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S252689102019005001105&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 1 out. 2019.

OLIVEIRA, C. S.; SILVA, J. M. S. Programa de preparação para aposentadoria - PPA vida ativa. *DêCiência em Foco*, Rio Branco, v. 2, n. 1, p. 157-169, 2018. Disponível em: <http://revistas.uninorteac.com.br/index.php/DeCienciaemFocoo/article/view/155>. Acesso em: 1 out. 2019.

OAKMANA, J.; HOWIEB, L. How can organisations influence their older employees' decision of when to retire? *Work*, v. 45, n. 3, p. 389-397, 2013. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22927604>. Acesso em: 1 fev. 2018.

PECILLO, M. Selected aspects of absence at work and work-related health problems in Polish enterprises. *International Journal of Occupational Safety Ergonomics*, v. 21, n. 3, p. 268-75, 2015.

RACHLIN, H. *Judgment, decision, and choice: a cognitive/ behavioral synthesis*. New York: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co, 1989.

ROESLER, V. R. *Posso me aposentar "de verdade". E agora?: contradições e ambiguidades vividas no processo de aposentadoria*. Curitiba: Alteridade, 2014.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, fev. 1955, p. 99-118.

SOUSA, C. V.; BUENO, N. X.; SILVA, A. L. Prazer e sofrimento no trabalho docente em uma escola pública. *Revista diálogos interdisciplinares*, v. 5, n. 2, 2016. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/156>. Acesso em: 6 set. 2018.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

ZANELLI, J. C. Processos Psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Rev. Psicologia, Organizações e Trabalho*. Florianópolis, v. 12, n. 3, dez. 2012.

Capítulo 13

Fatores associados à cultura organizacional da universidade pública na perspectiva dos docentes

Ana Paula Lopes Pereira

Ludmila Grego Maia

Sérgio Valverde Marques dos Santos

Luiz Almeida da Silva

O desenvolvimento da humanidade é caracterizado por modos distintos de organizar a vida social. Ao debater sobre a cultura, levamos em consideração todo seu pecúlio e complexidade de existência. A história aponta várias transformações que a cultura sofre na realidade de cada agrupamento humano e suas respectivas características, origens, crenças, concepções e modificações que os diferenciam ou os unem (Santos, 2006).

Dentre as características peculiares do homem, encontra-se a criação de sua cultura, favorecendo o ambiente em que vive. Ela apresenta tudo o que lhe foi ensinado, aprendido, seus valores, crenças, costumes, experiências, entre vários outros componentes que o auxiliam a crescer e habituar-se no espaço que está inserido (Dias, 2013). A cultura encontra-se inserida nos fundamentos das organizações que constituem um modo de produção social e possuem uma cultura voltada para a produção. Sendo assim, o trabalho é um dos componentes da própria cultura humana (Campos; Costa, 2007).

Para o entendimento do comportamento humano nas organizações é necessário conhecer a cultura organizacional, que agrega valores, compartilha e influencia seu ambiente. A cultura organizacional vem ganhando destaque na área científica, na qual possui diversos conceitos e vários componentes dentro de cada aspecto estudado. Existem várias teorias sobre a cultura organizacional; porém, de maneira geral, é denominada por um conjunto de pressuposições, comportamento, crenças, valores, ideias, normas e atitudes que direcionam os indivíduos de uma determinada sociedade ou organização. Cada organização possui sua personalidade e características que nem sempre são concretas ou físicas, visíveis ou mensuráveis (Chiavenato, 2009).

As organizações universitárias, por exemplo, enfrentam muitos conflitos gerados por grupos internos e externos que nela operam e

atuam em consonância com seus favoráveis interesses. Muitos desses conflitos que acontecem na universidade têm início no complexo de sua composição social e acadêmica e nos objetivos e valores abstrusos desses grupos divergentes. Sendo assim, conhecer a cultura organizacional de uma instituição pode auxiliar os gestores na promoção de ações que colaboram para o fortalecimento institucional como um todo (Zonatto *et al.*, 2012).

As instituições de ensino superior são organizações que necessitam obter conhecimento das mudanças e reagir a essa realidade, adequando-se às mudanças e direcionando seus objetivos para a melhoria de suas necessidades. Considerando a temática exposta, pode-se observar a importância que um ambiente de trabalho exerce sobre a vida de seus trabalhadores. Sendo assim, a cultura organizacional constitui uma ferramenta muito competente dentro de uma organização, auxiliando na eficiência e alcance do que se deseja na instituição.

Frente ao exposto, justifica-se a importância de avaliar os fatores que podem influenciar a cultura organizacional de universidades públicas no trabalho dos docentes. Desse modo, esta pesquisa poderá contribuir como subsídio para um melhor ambiente de trabalho e proporcionar uma visão macro da cultura organizacional da instituição e sua influência sobre os docentes. Portanto, objetivou-se com esta pesquisa avaliar os fatores associados à cultura organizacional da universidade pública na perspectiva dos docentes.

Método

Estudo descritivo, transversal, analítico, com abordagem quantitativa, desenvolvido em uma universidade federal do Sudoeste do estado de Goiás. A comunidade acadêmica dessa universidade é composta por cerca de 4 mil pessoas. Além disso, a universidade oferece 25 cursos de graduação distribuídos entre Unidade Acadêmica

Especial da Ciências Agrárias, Unidade Acadêmica Especial de Ciências Exatas, Unidade Acadêmica Especial de Ciências Humanas e Letras, Unidade Acadêmica Especial de Ciências da Saúde, Unidade Acadêmica Especial de Ciências Biológicas, Unidade Acadêmica Especial de Ciências Sociais Aplicadas, Unidade Acadêmica Especial de Estudos Geográficos e Unidade Acadêmica Especial de Educação. Além de cinco cursos de mestrado e um curso de doutorado.

A população de docentes da universidade totalizava 309 docentes efetivos e 71 docentes substitutos ou temporários. Desses, cerca de 95 professores estavam afastados no período da coleta por motivos de saúde, pessoal e qualificação, restando 214 docentes.

Foram incluídos na pesquisa docentes efetivos que trabalham na instituição com tempo mínimo de 180 dias e que aceitaram participar da pesquisa. Deste modo, a amostra final foi composta por 91 docentes de diferentes áreas do conhecimento.

O período de coleta de dados foi de setembro a dezembro de 2017, durante a jornada de trabalho dos docentes. Como estratégia de coleta de dados, utilizou-se o momento das reuniões de colegiado dos cursos e contato com coordenações para a sensibilização dos docentes e entrega dos questionários. Os questionários foram respondidos pelo participante na presença do pesquisador e recolhidos ao término do preenchimento. Cabe ressaltar que os questionários foram aplicados em local privativo, onde os pesquisadores informaram sobre os objetivos, finalidade e procedimentos da pesquisa mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Na coleta de dados foram utilizados dois questionários. O primeiro trata de um instrumento de caracterização sociodemográfica e de atividades laborais da população do estudo. O segundo instrumento foi o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), versão reduzida, o qual fora elaborado a

partir do modelo teórico de Hofstede (1990) pesquisado e validado no Brasil com o objetivo de identificar os valores e práticas que caracterizam a cultura de uma organização a partir do ponto de vista dos profissionais. Composto por 94 itens, 55 estão relacionados aos valores organizacionais, rigidez na estrutura hierárquica de poder, profissionalismo cooperativo, valores de profissionalismo competitivo e individualista e de bem-estar e satisfação e 39 itens relacionados às práticas organizacionais (Ferreira *et al.*, 2002).

Para a pesquisa que necessita de um instrumento de coleta de dados mais preciso foi elaborada a versão reduzida do IBACO a partir dos itens que apresentaram maiores cargas fatoriais da versão original, mantendo ainda suas qualidades psicométricas. Esse instrumento apresenta 30 questões distribuídas entre três fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados. Apresenta ainda três fatores relacionados às práticas de integração externa: recompensa, treinamento e promoção do relacionamento interpessoal. Assim, deve ser respondido em escalas variando de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente) de acordo com o grau do conteúdo de cada afirmativa que se aplica na organização que o indivíduo trabalha (Siqueira *et al.*, 2008).

Os dados coletados foram digitados em uma planilha do Excel versão 2010. Para a elaboração do banco de dados, posteriormente foi feita dupla digitação para evitar erros de transcrição. Para a análise estatística descritiva e inferencial foi utilizado o programa STATA versão 14.0.

Inicialmente, foi realizada análise descritiva das variáveis. As variáveis contínuas foram apresentadas como médias, desvio-padrão e as categóricas como frequências absolutas e relativas. Além disso,

para os dados relativos às escalas utilizadas foram calculados intervalos de confiança de 95% (IC 95%) para média.

Para estimar os fatores associados aos dados sociodemográficos e à cultura organizacional foi realizada análise de regressão linear. Inicialmente foi realizada análise bivariada. O teste t de student para amostras independentes ou análise de variância (ANOVA) foi utilizado para comparar médias entre as variáveis categóricas. A Correlação de Pearson foi usada para verificar associação entre a cultura organizacional e as variáveis contínuas. Para a análise de consistência interna da escala foi utilizado coeficiente Alfa de Cronbach, com valor aceitável acima de 0,7. Em todas as análises foram consideradas estatisticamente significantes variáveis com $p < 0,05$.

A pesquisa seguiu os dispostos da Resolução do Conselho Nacional de Saúde no 466/2012 (CNS 2012), que regulamenta as diretrizes e normas para pesquisa envolvendo seres humanos, sendo aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (UFG) com o parecer n. 2.116.653.

Resultados

Os participantes obtiveram idade média de 41,48 anos ($DP \pm 7,98$) e predominância do sexo feminino (53,08%). O tempo médio de trabalho na instituição é de 7,78 anos ($DP \pm 5,73$), sendo que 93,4% dos docentes possuem regime de trabalho em tempo integral na universidade. Além disso, 39,6% pertenciam à Unidade Acadêmica de Ciências da Saúde ou Biológicas. Quanto à titulação 82,4% possuem título de doutorado. Quando questionados sobre a satisfação com sua condição física, psicológica e social, 51,6% disseram não estar satisfeitos.

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva das questões e fatores do IBACO. Observa-se que a média para todos os fatores avaliados não foram discrepantes, no entanto o fator “profissionalismo e

cooperativo” obteve maior pontuação (3,24), enquanto o fator “re-compensa e treinamento” obteve a menor pontuação (1,67).

Tabela 1 - Análise descritiva das questões e fatores do IBACO na percepção dos docentes de uma universidade pública do Sudoeste Goiano (n=91)

Fatores	Itens	Média + DP*	IC 95%†	Alfa-Cronbach
Profissionalismo cooperativo	01. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	3,29 + 1,02	3,07-3,50	
	02. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,45 + 1,05	3,23-3,67	
	03. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	3,42 + 1,06	3,20-3,64	
	04. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.	3,15 + 1,01	2,94-3,36	
	05. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	2,93 + 1,07	2,71-3,16	
	Score do fator	3,24 + 0,81	3,08-3,41	0,831
Profissionalismo competitivo e individualista	06. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	1,86 + 1,03	1,64-2,07	
	07. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	2,14 + 1,11	1,91-2,37	
	08. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.	2,20 + 1,24	1,94-2,46	
	09. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.	2,56 + 1,39	2,27-2,85	
	10. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	2,20 + 1,24	1,94-2,46	
	Score do fator	2,19 + 0,73	2,03-2,34	0,568

Continua...

Fatores	Itens	Média + DP*	IC 95%†	Alfa-Cronbach
Satisfação e bem-estar dos funcionários	11. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante na organização.	2,15 + 0,85	1,98-2,33	
	12. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	2,90 + 1,01	2,69-3,11	
	13. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	2,40 + 1,06	2,17-2,62	
	14. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	2,08 + 0,97	1,88-2,28	
	15. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	1,87 + 0,87	1,69-2,05	
	Escore do fator	2,27 + 0,73	2,12-2,43	0,830
Integração Externa	16. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	2,60 + 1,14	2,37-2,84	
	17. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos usuários.	2,74 + 1,14	2,50-2,97	
	18. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.	2,49 + 1,04	2,28-2,71	
	19. Mantêm-se relações amigáveis com os usuários.	3,10 + 0,89	1,91-3,29	
	20. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do usuário.	2,55 + 1,04	2,33-2,77	
	Escore do fator	2,69 + 0,84	2,52-2,87	0,853
Recompensa e treinamento	21. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	1,90 + 0,88	1,72-2,08	
	22. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	1,92 + 0,92	1,73-2,12	
	23. Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários.	1,38 + 0,62	1,25-1,52	

Continua...

Fatores	Itens	Média + DP*	IC 95%†	Alfa-Cronbach
Recompensa e treinamento	24. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	1,66 + 0,80	1,49-1,83	
	25. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	1,49 + 0,70	1,36-1,64	
	Escore do fator	1,67 + 0,60	1,54-1,79	0,819
Promoção do relacionamento interpessoal	26. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,34 + 1,19	3,09-3,59	
	27. Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.	1,78 + 0,92	1,59-1,97	
	28. É prática comum a comemoração dos aniversários pelo empregado.	1,51 + 0,73	1,35-1,66	
	29. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,13 + 1,23	2,88-3,39	
	30. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	1,92 + 0,95	1,73-2,12	
	Escore do fator	2,33 + 0,69	2,19-2,48	0,709

*Desvio-padrão; †Intervalo de confiança de 95%.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva das questões e fatores do IBACO na percepção dos docentes. Verificou-se significância entre os seguintes fatores de cultura organizacional: profissionalismo competitivo e individualista com jornada de trabalho ($p=0,017$) e problemas de saúde relacionados ao trabalho ($p=0,039$); e, fator satisfação e bem-estar dos funcionários com problema de saúde relacionado ao trabalho ($p=0,026$).

Tabela 2 - Análise bivariada dos potenciais fatores associados à cultura organizacional na percepção dos docentes de uma universidade pública do Sudoeste Goiano (n=91)

Variáveis	PC		PCI		SBF		IE		RT		PRI	
	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p
Sexo												
Masculino	3,31 ± 0,94	0,485 ^b	2,14 ± 0,72	0,603 ^b	2,21 ± 0,65	0,476 ^b	2,63 ± 0,91	0,541 ^b	1,68 ± 0,61	0,903 ^b	2,31 ± 0,79	0,787 ^b
Feminino	3,19 ± 0,67		2,22 ± 0,75		2,33 ± 0,80		2,74 ± 0,78		1,66 ± 0,60		2,35 ± 0,60	
Unidade acadêmica												
Ciências da Saúde ou Biológicas	3,27 ± 0,75	0,554 ^c	2,72 ± 0,93	0,394 ^c	2,35 ± 0,61	0,141 ^c	2,63 ± 0,87	0,673 ^c	1,81 ± 0,71	0,204 ^c	2,40 ± 0,72	0,168 ^c
Ciências Humanas, Sociais Aplicadas, Educação, Letras e Geográficas	3,33 ± 0,77		2,23 ± 0,53		2,39 ± 0,87		2,80 ± 0,83		1,56 ± 0,45		2,14 ± 0,62	
Ciências Exatas e Agrárias	3,10 ± 0,92		2,01 ± 0,93		2,02 ± 0,67		2,65 ± 0,82		1,60 ± 0,57		2,47 ± 0,71	
Jornada de trabalho												
20 horas	2,96 ± 0,68	0,401 ^b	2,96 ± 0,68	0,017 ^b	2,28 ± 0,80	0,519 ^b	2,96 ± 1,28	0,483 ^b	2,08 ± 0,76	0,130 ^b	1,88 ± 0,64	0,135 ^b
40 horas	3,27 ± 0,81		2,15 ± 0,72		2,30 ± 0,74		2,68 ± 0,59		1,65 ± 0,59		2,36 ± 0,69	
Título acadêmico												
Especialização ou mestrado	3,22 ± 0,90	0,900 ^b	2,33 ± 0,66	0,384 ^b	2,02 ± 0,67	0,130 ^b	2,51 ± 0,91	0,337 ^b	1,70 ± 0,67	0,856 ^b	2,15 ± 0,68	0,240 ^b
Doutorado ou pós-doutorado	3,25 ± 0,79		2,16 ± 0,74		2,33 ± 0,74		2,73 ± 0,82		1,66 ± 0,59		2,37 ± 0,69	
Problema de saúde relacionada ao trabalho												
Não	3,29 ± 0,85	0,442 ^b	2,08 ± 0,72	0,039 ^b	2,39 ± 0,73	0,026 ^b	2,75 ± 0,87	0,319 ^b	1,71 ± 0,64	0,291 ^b	2,42 ± 0,72	0,057 ^b

Fonte: IBGE (2015).

Continua...

Variáveis	PC		PCI		SBF		IE		RT		PRI	
	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p	Média ± DP ^a	p
Sim	3,15 ± 0,69		2,42 ± 0,73		2,02 ± 0,69		2,56 ± 0,76		1,57 ± 0,51		2,12 ± 0,60	
Satisfeito com condição física, psicológica e social												
Não	3,08 ± 0,77	0,052 ^b	2,08 ± 0,77	0,156 ^b	2,16 ± 0,72	0,118 ^b	2,53 ± 0,85	0,053 ^b	1,60 ± 0,50	0,269 ^b	2,23 ± 0,73	0,149 ^b
Sim	2,30 ± 0,67		2,30 ± 0,67		2,40 ± 0,74		2,87 ± 0,80		1,74 ± 0,70		2,44 ± 0,64	
	r ^d	p	r ^d	p	r ^d	p	r ^d	p	r ^d	p	r ^d	p
Idade (anos)	-0,179	0,124	0,086	0,462	-0,053	0,654	-0,242	0,036	-0,102	0,385	-0,205	0,078
Renda (reais)	-0,282	0,011	-0,043	0,700	0,029	0,795	-0,136	0,225	-0,044	0,698	-0,187	0,094
Tempo de trabalho na instituição (anos)	-0,096	0,363	-0,038	0,718	-0,157	0,136	-0,267	0,011	-0,106	0,318	-0,116	0,273
Tempo de docência (anos)	-0,092	0,389	0,064	0,548	0,010	0,922	-0,217	0,040	-0,003	0,980	-0,200	0,058

Abreviações: PC – Profissionalismo Cooperativo; PCI – Profissionalismo Competitivo e Individualista; SBF – Satisfação e bem-estar dos funcionários; IE – Integração Externa; RT – Recompensa e Treinamento; PRI – Promoção do Relacionamento Interpessoal; a. Desvio-padrão; b. Teste t de *student* para amostras independentes; c. Análise de variância; d. Coeficiente de correlação de Pearson.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Fonte: IBGE (2015).

Tabela 3 - Análise de regressão múltipla associada aos escores de cultura organizacional na percepção dos docentes de uma universidade pública do Sudoeste Goiano (n=91)

Variáveis	a	p-valor
PC		
Renda	-0,29	0,001
Satisfeito com condição física, psicológica e social	0,22	0,040
Rz: 0,129		
PCI		
Jornada de 40 horas	-0,26	0,010
Satisfeito com condição física, psicológica e social	0,25	0,016
Rz: 0,150		
SBF		
Unidade Ciências Exatas e Agrárias	-0,25	0,027
Título de doutorado ou pós-doutorado	-0,19	0,044
Tempo de trabalho na instituição	-0,19	0,048
Problemas de saúde relacionados ao trabalho	-0,23	0,029
Rz: 0,180		

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Legenda: a = Coeficiente de regressão padronizado.

A renda é preditor decrescente para o fator profissionalismo cooperativo (β -0,29; $p=0,001$); a Jornada de 40 horas para o fator profissionalismo competitivo e individualista (β -0,26; $p=0,010$); e, ser da unidade de Ciências Exatas e Agrárias (β -0,25 $p=0,027$), ter o título de doutorado ou pós-doutorado (β -0,19 $p=0,044$), ter o tempo de trabalho na instituição (β -0,19 $p=0,048$) e ter problemas de saúde relacionados ao trabalho (β -0,23 $p=0,029$) com o fator satisfação e bem-estar dos funcionários

Discussão

Os resultados dessa pesquisa apontaram algumas características associadas aos fatores de cultura organizacional da universidade

pública na perspectiva dos docentes. Identificou-se predomínio do sexo feminino, titulação de doutor sobressaindo-se e a jornada de trabalho em tempo integral.

O docente é um profissional essencial para a construção da sociedade e fundamental para o desenvolvimento do país, porém o bom desempenho de suas habilidades depende de vários fatores. A literatura aponta que a qualificação dos docentes do ensino superior tem sido cada vez mais exigida nas universidades e no mercado de trabalho, como mostra a pesquisa conduzida em uma universidade federal na Região Sul do Brasil, a qual apontou que os docentes com título de doutor relacionam a qualificação às maiores exigências e à sobrecarga de trabalho, pois eles são mais exigidos e destinados a tarefas ou cargos administrativos além das atividades de docência habituais (Jager; Rhode; Dias, 2013).

Constatou-se, neste estudo, que o fator “profissionalismo e cooperativo” obteve maior pontuação e o fator “recompensa e treinamento” obteve a menor pontuação. Houve significância entre o fator profissionalismo competitivo e individualista, com jornada de trabalho e problemas de saúde relacionados ao trabalho, e do fator satisfação e bem-estar dos funcionários, com problema de saúde relacionado ao trabalho. Além disso, constatou-se que a renda é preditor decrescente para o fator profissionalismo cooperativo, a jornada de 40 horas para o fator profissionalismo competitivo e individualista; e ser da unidade de Ciências Exatas e Agrárias, ter o título de doutorado ou pós-doutorado, o tempo de trabalho na instituição e ter problemas de saúde relacionados ao trabalho, como o fator profissionalismo competitivo e individualista.

Os valores de profissionalismo cooperativo e práticas de integração externa verificados nesse estudo caracterizam organizações que são orientadas para os resultados nos serviços e relação entre

os trabalhadores, objetivando a diminuição nos níveis hierárquicos, partilha de decisões e satisfação e bem-estar dos trabalhadores (Hoftede; Hoftede; Minkov, 2010). O docente faz da satisfação pessoal um elemento indispensável para que ele seja capaz de reestabelecer suas energias e conseguir suportar períodos de tensão, sem que lhe cause adoecimentos (Stephan, 2017). Acredita-se que organizações que promovem o relacionamento entre a equipe multiprofissional, condições laborais favoráveis e possibilidades de crescimento profissional são capazes de oferecer maior satisfação aos trabalhadores e, com isso, diminuir o adoecimento decorrente do trabalho.

Fatores organizacionais como a possibilidade de crescimento profissional, gostar do que faz, remuneração, autonomia, reconhecimento e valorização do profissional também contribuem para a satisfação no trabalho (Siqueira *et al.*, 2020). O relacionamento interpessoal entre os profissionais torna-se uma importante prática organizacional, uma vez que reflete maior união entre a equipe em um processo de colaboração mútua e pode ser destacado como fonte de prazer no trabalho.

O bem-estar relaciona-se às experiências amplas, como satisfação com salários, relacionamento interpessoal, saúde física e mental, sendo que experiências negativas influenciariam a saúde no trabalho. Dessa forma, a satisfação e motivação dos profissionais conferem maior qualidade e produtividade no trabalho (Ozanam *et al.*, 2019).

No âmbito educacional existe a falta de reconhecimento do profissional aliada a uma tendência para relações competitivas e, em consequência disso, surgem relacionamentos pouco solidários (Silva, 2015). Estudos mostram que os docentes encontram dificuldades nas relações sociais entre os colegas de trabalho devido às disputas para o acesso ao poder na instituição e os problemas com a falta de comunicação entre pessoas que recentemente ingressaram

e aquelas com muito tempo de trabalho na instituição. Estes fatores são considerados preocupantes, pois podem influenciar diretamente no rendimento do docente, causando uma perspectiva negativa na sua satisfação pessoal e na saúde (Jager; Rhode; Dias, 2013).

Levando em consideração o fato de a universidade pesquisada ser pública, vale a pena reforçar que a remuneração dos docentes universitários em âmbito público é equivalente às qualificações, como especializações, mestrado e doutorado, não possuindo salários extras ou adicionais (Serra, 2006). Outro dado que merece atenção é que o tempo de trabalho docente prediz um pior rendimento e qualidade de vida. Com isso, sugere-se que esses aspectos insatisfatórios podem, a longo prazo, desencadear descontentamento em outras esferas e dimensões.

O processo de intensificação do trabalho com o passar do tempo, acarreta impactos negativos no desenvolvimento e qualidade das atividades laborais desenvolvidas. As numerosas responsabilidades, juntamente com a pressão para aumentar a sua produtividade, levam os docentes ao sofrimento, diminuição do seu rendimento e, conseqüentemente, causam-lhes enfermidades (Ávila; Andrade, 2009).

Neste sentido, cabe chamar atenção para aqueles docentes da área da saúde que, além das atividades teóricas em salas, ainda acompanham estágios de seus alunos em instituições hospitalares, como é o caso dos docentes da Enfermagem. Esses podem estar mais expostos aos fatores de riscos ocupacionais bem como à redução da qualidade de vida devido ao ritmo intenso do processo de trabalho, que vai além das salas de aula.

Percebe-se que os efeitos do atual ambiente de trabalho acadêmico no nível superior, no Brasil, têm refletido diretamente na saúde de seus profissionais. As constantes exigências, mudanças e adaptações, que resultam no adoecimento dos docentes, tornam fundamental

um reposicionamento organizacional e pessoal para a promoção de estratégias visando o enfrentamento, o combate e a defesa destes fatores nas instituições de ensino superior (Paiva; Gomes; Helal, 2015).

Frente a esses achados, percebe-se a importância da promoção da saúde dentro do contexto universitário, principalmente no que diz respeito à cultura organizacional. Assim, torna-se viável a adoção de políticas públicas que visem à saúde dos trabalhadores que atuam nas universidades públicas.

Dentre as limitações encontradas ao longo desta pesquisa, destacamos o acesso aos docentes em decorrência das variadas atividades acadêmicas e a demora na devolução dos questionários em tempo hábil, constatando a sobrecarga em seu cotidiano.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo entender os aspectos da cultura organizacional que interferem nas atividades cotidianas e correlacioná-los com os fatores socioeconômicos, ocupacional e de saúde. Observou-se que os quesitos relacionados à cultura organizacional associados às condições de trabalho e saúde são fatores que se mostraram determinantes para a manutenção ou não do bem-estar no trabalho docente, fato que contribui direta ou indiretamente para a ocorrência de insatisfação, adoecimento e redução no rendimento.

Frente aos resultados, conclui-se que a gestão das universidades públicas necessita realizar investimentos no ambiente organizacional a fim de proporcionar melhores condições de trabalho, saúde e bem-estar aos docentes universitários.

Referências

ÁVILA, A. A.; ANDRADE, O. D. Intensificação do trabalho e saúde dos professores. *Educação & Sociedade*, [S. l.], v. 30, n. 107, p. 349-72, 2009.

CAMPOS, I. C. M.; COSTA, F. N. Cultura e saúde nas organizações. *Estudos de Psicologia*, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 279-282, 2007.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

DIAS, R. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 271-80, 2002.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind*. Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw Hill, 2010.

JAGER, M. E.; ROHDE, C. L. C.; DIAS, A. C. G. D. Qualidade de vida no trabalho em docentes da área de ciências humanas: um estudo descritivo. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 26-36, 2013.

OZANAM, M. A. Q. *et al.* Satisfação e insatisfação no trabalho dos profissionais de enfermagem. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 5, n. 6, p. 6156-6178, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv5n6-127>. Acesso em: 9 nov. 2022.

PAIVA, K. C. M. D.; GOMES, M. A. N.; HELAL, D. H. Estresse ocupacional e síndrome de Burnout: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a docentes do ensino superior. *Gestão & Planejamento*, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 1-25, 2015.

SANTOS, J. L. *O que é cultura*. São Paulo: Editora Brasiliense, 2006. (Coleção primeiros passos, v. 110).

SERRA, A. C. F. *Indicadores de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas e privadas de Moçambique*. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Maputo, 2006.

SILVA, E. P. Adoecimento e sofrimento de professores universitários: dimensões afetivas e ético-políticas. *Psicologia: teoria e prática*, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 61-71, 2015.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, T. M. *et al.* Fatores de satisfação no trabalho: um indicador de recursos humanos em Enfermagem. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 9, n. 11, 2020.

STEPHAN, F. *O cotidiano do professor da Universidade Federal de Juiz de Fora: saúde emocional e relacional no trabalho*. 2017. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil, 2017.

ZONATTO, V. C. S. *et al.* Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, [S. l.], v. 1, n. 1, jul./dez. 2012.

Capítulo 14

“Quando olhei em volta, foi o fim”: percepções dos pacientes em tratamento na hemodiálise

Renata Alessandra Evangelista

Alexandre de Assis Bueno

Luiz Almeida da Silva

Francine Golghetto Casemiro

Lucas Pelegrini N. de Carvalho

Raissa Cristina Pereira

A doença renal crônica (DRC), condição em que os rins perdem toda a sua capacidade de funcionamento, afeta de 5 a 10% da população mundial. No Brasil, segundo a Sociedade Brasileira de Nefrologia (SBN), o número estimado de pacientes com DRC em 2016 era de 122.825, com indicativo de aumento médio anual de 6,3%. Em 2016, o número de pacientes que iniciaram o tratamento hemodialítico no Brasil ultrapassou as estimativas de 2015, quando esse número foi de 36.571. No que se refere às diferentes regiões, 48% dos pacientes que iniciaram tratamento são da Região Sudeste, 19% da Região Nordeste, 17% da Região Sul, 10% da Região Centro-Oeste e 5% da Região Norte. Esse crescimento representa um grave problema de saúde pública, tendo em vista a relação do diagnóstico primário da doença renal com doenças incidentes como hipertensão arterial (34%) e diabetes (30%), em que cerca de 85 a 95% da terapêutica é subsidiada pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Além da abordagem com enfoque epidemiológico, o cuidado de pacientes em tratamento hemodialítico apresenta a necessidade de discussão de temas subjetivos. O tratamento hemodialítico acarreta diversas mudanças na qualidade de vida do paciente, uma vez que a progressão da Insuficiência Renal Crônica (IRC) e os eventos adversos ao tratamento causam restrições e prejuízos tanto no estado físico quanto mental, psicológico e social do indivíduo.

Os pacientes em tratamento dialítico apresentam sentimentos ambivalentes em relação à doença e ao tratamento proposto. Portanto, torna-se imprescindível atentar para os aspectos que se relacionam com a condição crônica da saúde, mas também com as relações familiares e sociais formadoras da rede de apoio do paciente. Nesse sentido, a assistência prestada precisa se caracterizar como humanizada e integral a fim de contribuir para a aceitação e adesão ao tratamento e visando tanto à estabilidade do quadro clínico quanto à melhoria na qualidade de vida.

Diante desse quadro e com o auxílio da estratégia PICO, foi identificado o paciente de doença renal crônica sendo a população do estudo, o tratamento hemodialítico como intervenção, e suas percepções enquanto desfecho, tendo sido formulada a seguinte questão norteadora: Quais são as percepções dos pacientes de doença renal crônica frente ao tratamento hemodialítico?

O presente estudo objetivou identificar as mudanças que o tratamento hemodialítico causa na vida dos pacientes e a adequação destes à tal condição.

Método

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo transversal, descritivo, com abordagem qualitativa, conforme a estratégia COREQ. A análise temática foi utilizada para a análise dos dados, uma vez que propõe organizar, minimamente, os dados, descrevê-los em detalhe e identificar padrões de análise e comunicação (temas) imersos nos dados. Além disso, frequentemente, aprofunda e interpreta os vários aspectos do tema de pesquisa. A análise dos dados foi composta por três etapas: (I) pré-análise; (II) exploração do material; (III) tratamento dos resultados e interpretação. A primeira etapa é a fase de organização, que pode utilizar vários procedimentos, como a leitura flutuante, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação. Na segunda etapa, os dados são codificados a partir das unidades de registro. Na última etapa, faz-se a classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação com posterior reagrupamento em função de características comuns.

O estudo foi realizado em uma clínica de hemodiálise na Região Sudeste de Goiás, a qual recebe atualmente 143 pacientes provenientes do SUS atendidos por uma equipe multiprofissional. A relação entre os pesquisadores e os entrevistados teve início em período anterior a

esta pesquisa, uma vez que algumas atividades de ensino e extensão estavam sendo desenvolvidas no mesmo local. Aliás, os questionamentos acerca do presente projeto emergiram a partir do convívio no ambiente do referido serviço. Todos os pacientes foram convidados a participar deste estudo, sendo que 123 dos 143 aceitaram participar e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os dados sociodemográficos e clínicos foram coletados com todos que aceitaram participar do estudo. No segundo momento, após essa caracterização, foi iniciada a coleta dos dados referentes à questão norteadora por meio de entrevista semiestruturada. Esta coleta foi delimitada por saturação dos dados, sendo realizada com 14 sujeitos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas durante as sessões de hemodiálise, teve duração média de 40 minutos e foram gravadas. A seguir, as entrevistas foram transcritas e analisadas pela própria equipe de pesquisa e, posteriormente, os achados foram validados pelos sujeitos da pesquisa.

Os aspectos éticos foram respeitados de acordo a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata da regulamentação da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sob o parecer nº 1.362.720.

Resultados

Caracterização dos sujeitos

A população estudada foi composta por 123 pacientes em tratamento hemodialítico. Os resultados referentes ao perfil socio-demográfico permitem a descrição de um perfil dominante daqueles pacientes que se submetem ao tratamento hemodialítico em uma das regionais de saúde do estado de Goiás. Assim, na composição de um sujeito coletivo que represente essa população tem-se um homem

de cor parda, adulto, casado, com ensino fundamental incompleto e aposentado. Ainda, destaca-se a prevalência de indivíduos cristãos, mais especificamente católicos, apesar da presença significativa daqueles que se consideram evangélicos.

As características clínicas dos pacientes identificam um perfil dominante hipertenso, não diabético, não tabagista, que não consome bebida alcoólica e sem adesão a uma dieta prescrita por um profissional nutricionista.

Identificação das categorias

Na análise das entrevistas, cujo objetivo foi identificar as mudanças que o tratamento hemodialítico trouxe para a vida do paciente e sua adequação a esta condição, participaram catorze sujeitos, sendo seis mulheres e oito homens. A análise das entrevistas revelou uma reação inicial à notícia do diagnóstico da doença renal crônica como um dos momentos mais difíceis. Este momento foi caracterizado com sentimento de revolta, angústia e medo frente às incertezas do cotidiano e à possibilidade de morte mediante a utilização de palavras como: assustado, impactante, choque, desespero, tristeza, agonizado, dentre outras.

Contudo, com o transcorrer do tratamento, tais sentimentos foram se convertendo em atitudes proativas de enfrentamento, evidenciadas em sentimentos de confiança, gratidão e esperança. Esse processo de enfrentamento foi caracterizado por mudança de sentimentos e atitudes e pôde ser percebido pela utilização de outro grupo de palavras como: amigos, família, vida, igreja, e, acima de tudo, pelo aumento significativo do uso da palavra "Deus".

No momento em que as entrevistas abordaram as questões acerca da continuidade da vida e dos sentimentos frente ao cotidiano após o início do tratamento, destacou-se a presença da palavra "Deus",

a qual se estabelece como principal núcleo de sentido de toda a entrevista, pela frequência em que aparece, e como norteadora de sentimentos e atitudes descritas.

A descoberta da IRC e o conseqüente início do tratamento hemodialítico representou, para os entrevistados, um impacto significativo em sua percepção da vida e do seu cotidiano. De um modo geral, diagnósticos inesperados apresentam ao indivíduo a possibilidade de mudança de planos e, algumas vezes, a fragilidade da vida, e provoca sentimentos de negação, tristeza e revolta.

É difícil, eu com 20 anos fazendo hemodiálise, dá revolta mesmo. (Entrevista 6).

Quando eu olhei aqui em volta, foi o fim. (Entrevista 13).

Foi tudo uma transição da minha vida, foi uma queda total da vida, a representação para mim foi assim, do topo para o limbo. (Entrevista 3).

Minha maior preocupação foi ter que parar de trabalhar, saber que você está invalido é a pior coisa. (Entrevista 7).

Diversos fatores influenciam nesse momento, podendo conduzir o indivíduo desde a não aceitação de sua nova condição até as adaptações necessárias para que se obtenha a melhor qualidade de vida possível nessa nova condição. Nesse processo de mudança de atitude, o indivíduo reconhece os sentimentos iniciais de tristeza e revolta, mas passa a confrontá-los com os valores já estabelecidos em seu cotidiano, oriundos de uma rotina estabelecida. Nessa etapa de transição, foi identificada a presença significativa da espiritualidade na vida dos pacientes, sendo ela a responsável pela mudança de atitude e sentimentos frente à indicação e adesão ao tratamento hemodialítico: "Eu não queria estar nessa, mais fazer o que né, foi isso que Deus preparou pra mim." (Entrevista 1); "A gente sem Deus não é nada, mas se tiver Deus, não pode desistir não." (Entrevista 5); "Eu

creio que se não tivesse minha vida sempre buscando a Deus eu tinha partido dessa.” (Entrevista 9); “Deus é minha base, minha família não é o que Deus faz pra mim, aqui dentro não tem ninguém que supera o que Deus tem feito pra mim e me feito suportar tudo isso aqui.” (Entrevista 8); “Minha religião é o que me deixa mais feliz... A vida da gente fica abençoada, a casa, a família.” (Entrevista 4).

A espiritualidade assume o protagonismo nesse processo de superação e permite ao indivíduo submetido ao tratamento hemodialítico a oportunidade de confrontação e conformação com a nova realidade. O reconhecimento de uma realidade que esteja além das limitações corporais permite a esse indivíduo uma projeção de continuidade de vida, de expectativa de vida e uma adequada adaptação de planos e atividades.

Paralelo à mudança de atitude que a religiosidade orienta, o início do tratamento começa a aliviar os sintomas da doença e o tratamento, que inicialmente era desconhecido, revela-se como um aliado no enfrentamento da doença e seus sintomas. A hemodiálise, acompanhada por um processo intenso de educação em saúde, habilita o paciente para a compreensão de sua nova realidade e os verdadeiros limites impostos por ela: “Eu não tinha essa ideia de como era aqui dentro, que eu podia viver uma vida tranquila, mais ou menos normal.” (Entrevista 8); “Eu nem sabia que eu tinha alguma doença, eu não sentia nada.” (Entrevista 10); “Nunca imaginei que fosse problema nos rins, quando olhei os rins já estavam paralisados e tive que fazer hemodiálise e estou aqui até hoje, já vai fazer 10 anos.” (Entrevista 14); “Mas ao mesmo tempo eu achava bom porque ia melhorar minhas pernas, porque eu já nem estava andando direito de tanta dor nas pernas”. (Entrevista 4).

As entrevistas apresentaram uma trajetória caracterizada pelo enfrentamento de uma nova realidade representada pela transição

de sentimentos, por exemplo, de uma atitude de tristeza e revolta para uma atitude de adaptação e continuidade da vida.

Como resultado das entrevistas, foram identificadas três categorias, apresentadas na figura a seguir:

Figura 1 - Categorias identificadas pela análise temática



Fonte: Elaborada pelos próprios autores (2020).

Discussão

A reação dos pacientes após a descoberta do diagnóstico de IRC foi caracterizada por sentimentos de frustração, tristeza e, em alguns momentos, de revolta. Esse comportamento tem sido característico em estudos realizados com amostras semelhantes. De um modo geral, a notícia de uma doença crônica grave tem um impacto considerável e conduz o indivíduo a uma condição de incerteza.

A comunicação de alguma doença crônica para uma pessoa traz em si mesma uma mensagem de desilusão. Por se tratar de algo crônico, o pensamento associa a notícia com algo permanente e definitivo. Assim, o sentimento que emerge de tal condição é de entrega, uma vez que tal condição é considerada irreversível. Portanto, a comunicação de uma doença crônica precisa considerar a sobrecarga

emocional agregada que irá impactar na vida do indivíduo e da família, uma vez que, além de seus sinais e sintomas, ainda carrega em si a mensagem natural de restrições e limitações impostas ao estilo de vida de forma incondicional com impacto negativo na percepção da vida como um todo.

Dessa forma, a identificação de uma doença crônica pode ter os efeitos da notícia de seu diagnóstico atenuados mediante a utilização de tecnologias leves e leve-duras de modo que a transição seja menos traumática. Assim, a notícia da doença renal crônica e o início do tratamento hemodialítico podem representar um período de adaptação do estilo de vida e não a finitude dela. Além disso, uma transição conduzida de forma humanizada torna-se um fator determinante de adesão ao tratamento.

A literatura apresenta como primeira reação ao comunicado de doença crônica a atitude de negação e revolta. Apesar deste consenso, a dimensão e intensidade desse sentimento podem ser atenuados pela qualidade e intencionalidade dos profissionais de saúde envolvidos no processo, bem como pelo preparo de uma adequada rede de apoio ao paciente. Os efeitos dos impactos socioeconômicos, emocionais e de estilo de vida podem ser minimizados mediante uma atitude de acolhimento contínuo, o estabelecimento de uma rede de suporte adequada e um programa de educação permanente em saúde.

A segunda categoria identificada foi denominada "fé". A ênfase não é no objeto da fé, mas a importância de sua existência e de sua representatividade para aqueles que sofreram o impacto da notícia de uma doença crônica. A análise das entrevistas evidencia um movimento de perda de expectativa de vida, de possibilidade de recomeço, imposta pelo impacto das restrições da doença renal crônica, até chegar à confiança nas possibilidades de uma força ou presença externa às limitações da doença. A fé necessita ser

depositada em algo ou alguém que não esteja subjogado pela doença. Assim, a espiritualidade e a religiosidade se tornam um campo de reconstrução do sentido da vida e fonte de motivação para superar as dificuldades.

Embora muitas vezes religiosidade e espiritualidade sejam tratadas como sinônimos, o conceito de ambas as coloca em diferentes níveis, contudo permanecem alinhadas pelo seu grau de significância. Enquanto a espiritualidade se refere a uma condição intrínseca e remete a valores individuais e pessoais, a religiosidade se apresenta como uma dimensão social da primeira. A religiosidade é uma das manifestações da espiritualidade.

Definir e descrever como a espiritualidade pode interferir na resposta do corpo humano a doenças tem se tornado um desafio da ciência nos dias atuais. Mas tem sido consenso o reconhecimento da fé como mecanismo de superação de crises e de enfrentamento dos momentos críticos na vida das pessoas. A fé promove o sentido da vida e fortalece o propósito da existência de modo que, na identificação de uma doença crônica, a religiosidade se torna elemento essencial para a composição da rede de apoio do indivíduo.

Nas entrevistas analisadas ficou evidente a influência da espiritualidade para a mudança de atitude frente ao desafio do tratamento hemodialítico. Aquilo que foi considerado como o fim passa a ser percebido como transição para uma condição com outras possibilidades. Assim, a espiritualidade se apresenta com uma função bastante delineada nesse processo.

Em primeiro lugar, a espiritualidade possibilita a mudança de sentimentos vivenciados pelo paciente. O que outrora foi caracterizado com revolta e desilusão passa a ser percebido com esperança e recomeço. Em segundo lugar, e como consequência do primeiro, cria-se um indicativo de atitude proativa. Com a mudança

de sentimentos, a tomada de decisão em favor do engajamento terapêutico se torna uma atitude natural e a adesão uma escolha deliberada. Diante disso, a espiritualidade se torna tanto um espaço de ação como uma ferramenta para os profissionais de saúde na abordagem de todos os tipos de pacientes, em especial daqueles com diagnóstico de doenças crônicas.

A última categoria identificada se relaciona com o período em que o tratamento hemodialítico está ocorrendo. Nessa fase, as pessoas em tratamento vivenciam situações e sentimentos antagônicos, uma vez que, ao mesmo tempo em que percebem alterações na sua imagem corporal, também identificam o alívio de alguns sinais e sintomas da doença renal crônica. Conseqüentemente, o paciente renal crônico vivencia momentos de desânimo e desespero, mas também de alívio e conforto. O dilema existe na relação entre sua imagem corporal e sua sensação corporal.

Lidar cotidianamente com esses sentimentos torna-se um grande desafio para o paciente renal crônico. O convívio com o sentimento de baixa autoestima provocado pela alteração em sua imagem corporal tem reflexo na sua relação com os cuidados exigidos por sua doença. A alteração inevitável da imagem pode ocasionar falta de credibilidade no tratamento e cuidados adicionais em seu dia a dia. Instala-se no paciente uma tristeza crônica, conduzindo-o ao abandono do tratamento, como também à baixa adesão a uma dieta alimentar prescrita.

O fator identificado neste estudo, que conduziu a uma categoria que representa um sentimento de superação, foi a espiritualidade. A ênfase das entrevistas analisadas foi dada ao alívio dos sintomas da doença renal crônica. O alívio dos edemas se tornou mais significativo que a cor da pele. O exercício da fé favoreceu o agradecimento em lugar da queixa. Conseqüentemente, a adesão ao tratamento foi

predominante entre aqueles que expressaram a presença de algum tipo de religiosidade.

A evidência encontrada indica que a presença da espiritualidade favorece uma trajetória mais proativa em relação àqueles que não expressam alguma fé. Apesar de complexa, essa trajetória é construída gradativamente com o envolvimento de todos aqueles que compõem a rede de relações do paciente. Família, amigos, comunidade religiosa passam a integrar de maneira mais ativa as atividades do dia a dia, revelando uma transição sólida e estável.

Em indivíduos com a espiritualidade estabelecida e reconhecida em seu dia a dia, os benefícios percebidos são muitas vezes atribuídos mais ao exercício da fé do que necessariamente ao tratamento. Independente da atribuição do crédito ou da atribuição do que seria protagonista ou coadjuvante, a melhora percebida conduz à sensação de bem-estar e, conseqüentemente, a um comprometimento com o processo estabelecido. Assim, reconhecer e estimular a espiritualidade, ao mesmo tempo que iniciar um tratamento com suas especificidades, provoca uma relação positiva de adesão e continuidade, com a garantia de uma satisfação holística por parte do paciente e, conseqüentemente, de parte dos profissionais de saúde.

Conclusão

O convívio com doença crônica representa um desafio para qualquer indivíduo, a começar pela comunicação do diagnóstico. A doença renal crônica revela ao paciente um cotidiano com diversas dificuldades de aceitação, uma vez que estará sujeito a alterações que se manifestam em mudanças na própria imagem e se estendem às rotinas impostas pelo quadro clínico. A difícil adaptação se acentua com a inserção do tratamento hemodialítico às próprias rotinas. Diante desse processo contínuo de mudança e adaptação, o paciente

vivencia diferentes sentimentos e valores que se relacionam com o sentido da própria vida.

Foi evidenciado que o processo de adaptação percebido pelo paciente de DRC em tratamento hemodialítico tem sido facilitado quando o indivíduo se apodera da espiritualidade, independente da religião, como mecanismo de enfrentamento dos momentos de crise e como forma de consideração e atitude proativa quanto à continuidade da vida.

A espiritualidade oferece ferramentas para que o indivíduo fortaleça o desejo de continuidade da vida. As ferramentas da espiritualidade têm por base as relações, quer com o sobrenatural, quer com aqueles que fazem parte do cotidiano, de modo a compor uma rede de apoio e suporte fundamental para o enfrentamento de novos desafios.

Nesse sentido, como fator de limitação deste estudo, temos a não inclusão das famílias dos usuários como sujeitos da pesquisa, pois no enfrentamento desse percurso de conhecimento do diagnóstico e tratamento hemodialítico o papel da família tem sido considerado fundamental pelos utilizadores do serviço em questão. Por outro lado, como fator de contribuição, temos a reflexão nas temáticas de comunicação de más notícias, cuidado do portador de doença crônica e adesão ao tratamento. Apesar de cada um dos temas possuírem conceitos próprios e serem objetos de investigação específicos, seu acontecimento ocorre de forma sequenciada. Assim, iniciar o processo de forma adequada, sistematizada e humanizada pode oferecer melhores condições nas etapas seguintes e favorecer a oferta de um cuidado centrado nas necessidades de cada indivíduo. Assim, sua contribuição é tanto prática quanto teórica, pois além do impacto na qualidade do cuidado indica também a necessidade de novas investigações nas temáticas abordadas.

Sugestões de leitura

ALVES, S. S. *et al.* Oficinas de espiritualidade e saúde para hipertensos ou pré-hipertensos. *LifeStyle Journal*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 70-89, 2016.

BASTOS, R. A. A.; ALMEIDA, F. C. A.; FERNANDES, M. G. M. Adaptação psicossocial de idosos em tratamento hemodialítico: uma análise à luz do Modelo de Roy. *Revista de Enfermagem da UERJ*. [S. l.], v. 25, n. 6, 2017.

BORGES, D. C. S. *et al.* A rede e apoio social do transplantado renal. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, [S. l.], v. 37, n. 4, p. 595-619, 2016.

CLARKE, V.; BRAUN, V. Teaching thematic analysis: over-coming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, [S. l.] v. 26, n. 2, p. 120-123, 2013.

CUNHA, C. C. Compreendendo e construindo a terminalidade em UTI: os significados atribuídos por médicos e familiares ao cuidado, à finitude, à morte e ao morrer. *Psicologia Clínica*, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 567-571, 2017.

GONÇALVES, F. A. *et al.* Quality of life in chronic renal patients on hemodialysis or peritoneal dialysis: a comparative study in a referral service of Curitiba - PR. *Brazilian Journal of Nephrology*, [S. l.], v. 37, n. 4, p. 467-74, 2015.

MARIN, N. S.; SANTOS, M. F.; MORO, A. S. Perception of hypertensive patients about their non-adherence to the use of medication. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, [S. l.], v. 50, p. 61-67, 2016.

MARINHO, C. L. A. *et al.* Qualidade de vida de pessoas com doença renal crônica em hemodiálise. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 396-403, 2017.

MARUCCI, F. C. I. *et al.* Implantação de uma Unidade de Cuidados Paliativos num hospital de média complexidade de Londrina-PR: relato de experiência. *Espaço para a Saúde: Revista de Saúde Pública do Paraná*, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 196-203, 2017.

NOGUEIRA, I. L. A. Aspectos sociodemográficos e clínicos relacionados à qualidade de vida de pacientes em hemodiálise. *Rev. Min. Enferm.* v. 22, 7 jun. 2022. DOI: 10.5935/1415-2762.20180010.

PILGER, C. *et al.* Bem estar espiritual e qualidade de vida de idosos em tratamento hemodialítico. *Revista Brasileira de Enfermagem*, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 721-729, 2017.

ROCHA, A. C. A. L.; CIOSAK, S. I. Doença crônica no idoso: espiritualidade e enfrentamento. *Rev Esc enferm.*, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 92-98, 2014.

ROCHA, A. C. A. L.; CIOSAK, S. I. Espiritualidade no manejo da doença crônica do idoso. *ATAS-Investigação Qualitativa em Saúde*, [S. l.], v. 2, p. 95-101, 2014.

SANTOS, N. B. *et al.* Perfil clínico-epidemiológico de paciente atendidos na clínica nefrológica de um hospital público estadual. *SANARE*, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 59-64, 2015.

SANTOS, V. F. C.; BORGES, Z. N.; LIMA, S. O.; REIS, F. P. Percepções, significados e adaptações à hemodiálise como um espaço liminar: a perspectiva do paciente. *Interface*, [S. l.], v. 22, n. 66, p. 853-863, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832018000300853&lng=en. Acesso em: 18 set. 2018

SESSO, R. C. *et al.* Inquérito Brasileiro de Diálise Crônica 2016. *J Bras Nefrol*, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 261-266, 2017.

SILVA, C. F. *et al.* Espiritualidade e religiosidade em pacientes com hipertensão arterial sistêmica. *Revista Bioética*, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 332-343, 2016.

SILVA, J. S.; SANTO, F. H. S.; CHIBANTE, C. L. P. Alterações nos pés do idoso hospitalizado: um olhar cuidadoso da enfermagem. *Escola Anna Nery*, [S. l.], v. 21, n. 1, 2017. Acesso em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452017000100210&lng=en. 19. Disponível em: 7 jan. 2019.

TONG, A.; SAINSBURY, P.; CRAIG, J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *Int J Qual Health Care*, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 349-357, 2007.

XAVIER, S. S. M. *et al.* Na correnteza da vida: a descoberta da doença renal crônica. *Interface: Comunicação, Saúde, Educação*, [S. l.], v. 22, n. 66, jul./set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-57622016.0834>. Acesso em: 8 set. 2018.

Capítulo 15

Gestão de pessoas, ética e sustentabilidade

Soraia Aidar

Gracilene de Oliveira Pereira

Vagner Rosalem

Yuri da Silva Vaz

Um dos problemas das organizações que assumiram a missão de trabalhar a ética é a consolidação dos resultados obtidos pelos processos implementados, uma vez que a construção de valores no domínio da cultura organizacional implica a sua sustentabilidade a longo prazo, independentemente das vontades das pessoas. Embora a existência de um código de ética seja a expressão de valores e princípios compartilhados na comunidade organizacional, sua utilidade é limitada por diversos motivos e não garante, por si só, a sustentabilidade dos resultados. Por isso, é necessário adequar as estruturas de gestão para que a ética se integre de forma efetiva e permanente à organização e às suas práticas (Teixeira *et al.*, 2018).

Este artigo está orientado para a análise dessas questões e propõe, especificamente em relação à gestão de pessoas, medidas que devem ser tomadas com o objetivo de consolidar a sustentabilidade organizacional, integrando os valores e princípios promovidos pela cultura organizacional.

A construção de meios para a integração da ética à organização implica o desenvolvimento de dois fatores-chave da estrutura organizacional. Por um lado, o que se relaciona com a estrutura de gestão de pessoas e, por outro, o que se refere especificamente à gestão do comportamento, variável que deve ser formalmente incorporada no espectro da gestão. No que se refere à gestão de pessoas, verifica-se que as políticas atuais adotadas por muitas empresas brasileiras são insuficientes para dar às organizações uma perspectiva ética que prioriza a promoção dos valores morais como elemento-chave do conjunto de valores organizacionais.

Nos processos de recrutamento e seleção, muitas empresas não levam os valores em consideração, o que pode gerar problemas de integração ética do colaborador com a empresa. Por outro lado, as empresas devem contemplar a construção de uma infraestrutura

ética que se baseie na consciência da necessidade de se estabelecer processos relacionados à promoção do imperativo ético, a qual requer meios e pessoal especializado. Tudo isso com o intuito não só de consolidar competências, mas de promover uma visão de sustentabilidade de valores num ambiente em que a rotatividade de pessoal e a alteração das condições do meio externo afetam de forma real o código de costumes, ritos e valores compartilhados na organização. A necessidade de complementar o espectro de instrumentos com um ambiente regulatório adequado não deve ser negligenciada (Hart, 2006).

No entanto, não se deve esquecer que o objetivo dessa instância é ter os meios para lidar severamente com a má conduta e, em determinados momentos, poder retirar da organização os membros que demonstram, por meio de práticas de má conduta contínuas, com os consequentes efeitos negativos para a organização.

A infraestrutura ética, os ajustes na política de gestão de pessoas e o estabelecimento de um ambiente regulatório razoável são os elementos que permitem à organização consolidar a base de instrumentos de gestão voltados para o fortalecimento da ética como referência para a tomada de decisões, gerando aceitação para comportamentos consistentes com valores e princípios e rejeição às más práticas. O ambiente normativo, claramente distinto da instância ética, constitui um instrumento complementar para gerir determinadas situações inadequadas, na medida em que envolvem indivíduos que não assimilam a perspectiva de um comportamento baseado em convicções e que, portanto, requerem uma intervenção drástica para reduzir efeitos negativos que podem ser gerados pela deterioração do clima organizacional (Teixeira *et al.*, 2018).

Desenvolvimento

Os componentes da gestão de pessoas

Nos últimos anos, consolidou-se uma tendência que considera a utilização do termo “Recursos Humanos” como uma referência reducionista ao papel das pessoas nas organizações e que procura estabelecer a necessidade de “capitalizar” ou ativá-las (no sentido de transformá-las em um ativo). Embora os autores que utilizem esse referencial possam estar conceitualmente distantes dessa ideia, é necessário repensar o papel das pessoas nas organizações a partir do uso de termos adequados relacionados às áreas de gestão que se aplicam ao seu desempenho e motivação (Jonas, 2016). Neste contexto, o termo “gestão de pessoas” é utilizado como uma expressão semântica mais adequada para se referir à área da gestão em todos os tipos de organizações. O conceito de gestão de pessoas engloba diversos critérios relacionados com as variáveis básicas da gestão de pessoas, aquelas que tradicionalmente se situam no campo da gestão de recursos humanos e que se identificará como variáveis da gestão de pessoas, gestão do fator humano e gestão do comportamento. Cada um desses componentes envolve uma área de gestão do fator-chave da organização: as pessoas (Hart, 2016). A seguir, delimitaremos o escopo de cada componente (Almeida, 2017).

- **Gestão de pessoas:** Refere-se às variáveis administrativas relacionadas aos manuais de funções, atribuição de tarefas, responsabilidades e autoridade, manuais de cargos, administração salarial, administração dos fatores higiênicos do trabalho e outros semelhantes.
- **Gestão do fator humano:** É a área de clima organizacional, gestão de talentos dentro da organização, satisfação no

trabalho, gestão de fatores anti-higiênicos e outros elementos relacionados.

- Gerenciamento de comportamento: Relaciona-se especificamente com a promoção e acompanhamento de comportamentos do ponto de vista ético ou com a observação dos mesmos do ponto de vista normativo. Em geral, trata-se de estabelecer tipos de padrões de comportamentos, considerando as diferenças e diferentes potenciais de resultados obtidos a partir de ambas as perspectivas.

Nas páginas seguintes desenvolveremos as implicações de incorporar eficazmente o imperativo ético em cada um desses componentes, de forma a consolidar um programa de “integridade empresarial” capaz de gerar um impacto efetivo no campo da cultura da organização. Dessa forma, será garantida a persistência de determinados valores e princípios a longo prazo, independentemente da presença de determinadas pessoas ou da vontade da gestão.

Modificações dos componentes com uma visão ética

Para consolidar o processo de promoção da ética, a organização deve intervir em cada componente da área de gestão de pessoas e implementar políticas, procedimentos e instrumentos que permitam garantir a integração do novo paradigma no conjunto de critérios habitualmente utilizados na gestão organizacional. Para tanto, devem ser desenvolvidas ações específicas, as quais descrevemos em detalhes a seguir.

O âmbito da gestão pessoal

Essa variável, central na construção de um ambiente promotor da ética, permite à organização enriquecer com a incorporação e retenção de pessoas comprovadas como elemento gerador de

condições para a concretização dos objetivos organizacionais (Almeida, 2017). Nessa perspectiva, a gestão pessoal deve atuar sobre os seguintes elementos: processos de recrutamento e seleção; políticas de admissão de pessoal; instrumentos e políticas de avaliação de desempenho e políticas de treinamento.

Nos processos de recrutamento e seleção deve ser considerada a tendência ética das pessoas. Embora não seja possível estabelecer como é cada indivíduo do ponto de vista moral, é possível apreciar suas tendências e predisposições, as mesmas que nos permitem perceber se a pessoa se conforma ou não à matriz ética que a organização promove como uma referência de conduta e tomada de decisão. Os processos subjetivos de seleção de pares habitualmente aplicados devem evoluir para mecanismos objetivos de busca e identificação de tendências, predisposição a valores e presença de competências humanas enquanto fatores centrais na seleção de novos quadros (Almeida, 2017).

As políticas de admissão de novos empregados devem ir além de uma simples introdução, de forma que quem acaba de ingressar na organização, além de ler o código de ética, receba uma formação introdutória adequada ao desenvolvimento de competências morais. Também devem ser criadas as condições para que o indivíduo tenha contato com o ambiente da organização e possa perceber em primeira mão o clima e os valores compartilhados. Para isso, programas de parceria de indução, grupos de assimilação ou programas de troca de experiências podem ser aplicados (Albuquerque, 2016).

As políticas e instrumentos de avaliação de desempenho devem evoluir em duas direções. Por um lado, devem incorporar instrumentos e mecanismos que garantam a equidade na avaliação de desempenho, o que implica em eliminar os riscos inerentes a uma avaliação vertical, bem como o viés da avaliação exclusiva dos

resultados alcançados: mecanismos que permitem estabelecer, a partir de diferentes perspectivas, como os clientes internos pensam sobre o trabalho executado, aos quais se deve somar um programa de melhoria contínua e desenvolvimento de competências profissionais. Por outro lado, deve-se buscar ativamente que o comportamento se transforme em referência central de atuação e possibilidade de acesso a promoções, permanência e outras condições de trabalho. Para tanto, deve haver bancos de dados que registrem as ações dos integrantes da organização, mantendo o estrito respeito aos direitos das pessoas (Bhabha, 2016).

As políticas de formação devem ser abrangentes e centradas no desenvolvimento de competências, tanto profissionais como humanas, de forma a melhorar a qualidade das pessoas e permitir um melhor desempenho nas duas vertentes. Nessa área atuam programas de formação contínua em competências morais, que têm por objetivo dotar o indivíduo de instrumentos que lhe permitam superar-se como pessoa, a partir da própria experiência, e desenvolver suas capacidades de raciocínio moral que serão aplicadas nos processos de tomada de decisão. A gestão de variáveis relacionadas com o pessoal introduz um âmbito de desenvolvimento do ambiente organizacional, em que a pessoa é objetivo central das políticas de gestão, procura gerar as condições para a sustentabilidade dos valores morais da organização a partir da sua promoção, partindo da introdução da equidade e do desenvolvimento das competências humanas como fatores-chave na gestão de recursos humanos (Jonas, 2016).

O âmbito do fator humano

Quando nos referimos ao fator humano estamos nos concentrando naquele conjunto de variáveis que, embora passíveis de gestão, não são previsíveis em termos de resultados, pois apresentam

componentes que vão além da satisfação no trabalho. A ideia é conseguir consolidar como preocupação da gestão, a necessidade de os membros da organização se sentirem felizes com a atividade que desenvolvem (Hart, 2016).

Nessa área, elementos como gestão do clima organizacional, promoção de valores e princípios e a geração de condições para uma vida feliz na organização devem ser considerados. Aqui, tratamos dos novos papéis da organização no que diz respeito aos seus membros, e a preocupação com a satisfação do pessoal para além do trabalho (Jonas, 2016).

Em primeiro lugar, a organização precisa criar condições para que as pessoas se sintam felizes trabalhando. Isso implica que o impacto do seu trabalho seja percebido como uma contribuição real para o bem comum, ou seja, que se estenda para além do âmbito da organização, o que irá melhorar a percepção da relevância do trabalho do indivíduo para a comunidade (Hart, 2016).

Nessa perspectiva, devem ser criadas condições para trabalhar de acordo com as seguintes diretrizes. Deve-se buscar fortalecer um clima organizacional baseado em valores compartilhados na organização, dos quais derivam princípios morais claros que são tomados como referência para as relações de trabalho. Tudo isto permitirá configurar o efeito da confiança – com todos os benefícios que esta traz à organização e aos seus membros –, estabelecida em termos de melhores condições de trabalho, ambiente propício à melhoria contínua, alinhamento com os objetivos institucionais, redução do controle de custos e encargos de coordenação. Tudo isso constituirá um ambiente favorável no qual as pessoas vão querer trabalhar (Jonas, 2016).

A promoção de valores e princípios far-se-á numa abordagem orientada para a sua consolidação na cultura da organização, o que

significa consolidar esses referenciais como elementos centrais da gestão. Por fim, constatamos que a preocupação com uma vida feliz dentro da organização certamente não está relacionada ao relaxamento de demandas ou objetivos. Pelo contrário, trata-se de promover o alcance dos objetivos organizacionais, mas a partir da identificação efetiva dos trabalhadores com eles. Devem ser geradas condições para que a pessoa desenvolva um sentido de lealdade baseado em princípios e valores que se traduzam num sentimento de bem-estar relacionado com o pertencimento à organização e à possibilidade de contribuir, através deles, para o bem-estar da comunidade (Hart, 2016).

Como se pode perceber, os elementos relacionados ao fator humano são fundamentais para o estabelecimento de um programa de ética eficaz, uma vez que o comportamento é promovido por convicção e não por obrigação, outro elemento que contribui para a felicidade das pessoas na medida em que são conhecidas como livres (Oliveira *et al.*, 2017).

O âmbito da gestão de conduta

As ações da organização voltadas para a promoção de valores devem ter um resultado prático no comportamento das pessoas. Conforme indicado anteriormente, há dois aspectos que devem ser trabalhados: privilegiar a perspectiva ética e não a normativa. Para tal, devemos construir uma infraestrutura ética, ou seja, um conjunto de meios especializados para trabalhar essa área de forma eficiente, complementada por todo o espectro de elementos já descritos em termos das ações que se espera realizar (Savitz; Weber, 2016).

Quando nos referimos à infraestrutura ética estamos falando de instrumentos como o código de ética institucional, o comitê de ética, a unidade de promoção da ética institucional, o sistema de gestão da

ética e os círculos de ética (Rodrigues; Bastos, 2017). A seguir, descrevemos a natureza de cada um desses instrumentos.

O código de ética é um poderoso instrumento de consolidação de valores na organização quando se afasta estruturalmente da visão normativa que deve ser circunscrita ao campo dos regimes disciplinares. Esse documento ganha relevância quando é construído a partir de valores compartilhados, baseados em princípios que são expressos pelos próprios funcionários como parte de um projeto comum com o qual estão comprometidos. Além disso, para se consolidar como referência para a tomada de decisões, o código de ética deve ser construído de forma participativa, na medida em que traça políticas que sejam úteis aos membros da organização para orientar seu comportamento e estabelecer o que é correto na presença de parâmetros objetivos. Não se deve esquecer que o que é relevante são os processos que envolvem a construção e implementação efetiva do código de ética e os compromissos que ele consolida e permite formalizar.

Por sua vez, o papel dos comitês de ética deve ser fortalecido como instância coadjuvante das atividades de promoção da ética. A tendência de se considerar um tribunal destinado a sancionar é errônea e muito difundida, uma vez que a ética deve centrar-se na esfera do “ser e deve ser”, o que está longe de ser a simples sanção como meio de promoção de valores. A construção de convicções centra-se no desenvolvimento de competências morais que se traduzem em princípios assumidos como compromisso pelas pessoas.

Já a comissão de ética desempenha um papel decisivo quando dirige as suas funções para a promoção da formação, coordenando as ações de promoção da ética, respondendo às questões ou dúvidas antes de agir, bem como a resolução de situações de conflito e controvérsia relacionadas à aplicação, à orientação sobre as decisões da

administração e dos quadros em geral e à proteção das pessoas que desenvolvem comportamento genuíno contra retaliações e ações interessadas. A função sancionatória é acessória e deve ser considerada secundária. As deliberações da comissão de ética, embora exijam muita referência processual para a sua correta execução, devem ter o carácter de sanção moral que visa remorso e censura, enquanto a ação punitiva deve ser encaminhada às autoridades disciplinares através dos canais correspondentes. Os assuntos de faltas são tratados no comitê de forma a promover a discussão de assuntos que precisam ser fortalecidos dentro da organização, como parte de um processo de melhoria contínua. A sanção, do ponto de vista ético, então, deve assumir sua verdadeira dimensão secundária, derivando a ação tipificadora e sancionadora às instâncias disciplinares (Rodrigues; Bastos, 2017).

A unidade institucional de promoção da ética é um órgão formal de gestão que assegura a efetiva implementação das políticas correspondentes e a manutenção dos processos relacionados à consolidação de princípios e valores na organização. Essa instância é necessária para garantir a sustentabilidade e a inserção do sujeito como elemento de gestão. Dependendo do porte da organização, ela pode ser assumida como instância específica ou com função, no âmbito da gestão responsável, de gestão do fator humano. Entre outras atribuições, assume a função de coordenar o funcionamento da comissão de ética, receber, processar e encaminhar reclamações às autoridades disciplinares, coordenar treinamentos especializados e, em geral, promover que as políticas relacionadas à ética sejam efetivamente implementadas e operadas (Savitz; Weber, 2016).

O sistema de gestão da ética envolve um conjunto de partes que se inter-relacionam em busca do objetivo central. Isso implica a interação das instâncias de administração de pessoal, gestão de pessoas,

gestão do fator humano e o funcionamento da própria infraestrutura ética. O sistema de *feedback* visa construir ativamente a ética na organização, a partir de processos que envolvam todos os componentes da estrutura organizacional, como objeto de interação e fonte de consolidação de valores (Rodrigues; Bastos, 2017).

Círculos de ética são espaços formais onde os colaboradores, na informalidade de suas relações, encontram uma alternativa para discutir o cotidiano da organização. Lá eles lidam com os problemas que impedem os membros da instituição de viverem eficazmente os princípios e valores que são promovidos. A identificação contínua das fragilidades e obstáculos desses espaços permite, também, identificar soluções que fortaleçam os meios para a efetiva implementação da ética como um imperativo de ação.

A necessidade de um regime disciplinar não deve ser esquecida, mas sua implementação deve considerar o seguinte: a) O regime disciplinar é uma área diferente da instância ética, que não a substitui, mas antes complementa a gestão do comportamento; b) O regime disciplinar assenta na classificação clara das infrações; pode ser promovido desde a instância ética para se desenvolver de acordo com as más práticas que se deseja evitar; c) A estrutura punitiva, ou seja, a aplicação de sanções deve ser vista como um fator coibidor. Requer também vontade política para sua aplicação, o que implica a disponibilização de recursos para o funcionamento dos controles; d) O regime disciplinar centra a sua ação no conjunto de membros da organização que não se dispõem a assumir uma postura comprometida com valores e princípios. Essas pessoas devem ser dissuadidas ou removidas da estrutura da organização para evitar o dano potencial que representam para a organização e para a sociedade; e) Devem ser estabelecidos procedimentos que permitam a aplicação do devido processo quando a justiça administrativa é administrada e passa para as instâncias judiciais cíveis ou criminais.

Embora se complementem, a instância ética e o regime disciplinar ou regulatório são tão diferentes quanto a água e o óleo. Eles podem coexistir, mas tentar mesclá-los gera sérios problemas no campo da gestão do comportamento. Por isso, deve-se manter uma clara consciência de que se tratam de áreas e abordagens distintas que convergem de maneira distinta no objeto da gestão do comportamento e que têm objetivos distintos em relação ao desenvolvimento moral das pessoas (Savitz; Weber, 2016).

A integração dos componentes do sistema

As relações centrais são construídas em torno do sistema de gestão da ética, que se forma a partir da interação das políticas e instrumentos localizados nas quatro áreas que o compõem. De forma complementar, opera o regime disciplinar que visa consolidar o comportamento sob uma ótica diferenciada. O resultado do funcionamento do sistema a partir da validade da infraestrutura ética, ou seja, dos meios específicos para a gestão da ética, traduz-se na consolidação de princípios e valores que constituem componentes fundamentais da cultura organizacional. O efeito final da conduta promovida traduz-se em boas práticas que fazem parte da qualidade de todas as ações da organização e, dessa forma, melhoram o seu impacto na comunidade e aumentam o potencial de geração de resultados (Storey, 2018).

Ambos os elementos justificam o funcionamento do sistema de gestão da ética e os ajustes que melhoram o seu desempenho, promovendo ativamente o reconhecimento dos princípios e valores partilhados na organização como base para a construção da integridade institucional. Percebe-se claramente, então, que a gestão da ética tem potencial para a consolidação de resultados efetivos no âmbito de atuação da organização. Isso justifica plenamente sua

incorporação como uma das variáveis de gestão mais importantes, ao lado do planejamento, da organização, da direção e do controle (Teixeira *et al.*, 2018).

Conclusão

O presente trabalho apresentou um escopo estruturado de gestão o que era inicialmente um conjunto de pressupostos e intuições.

Podemos agora apontar as seguintes conclusões: 1) A alternativa de investir recursos, tempo e meios no campo da gestão da ética promete, com base no compromisso com os valores-chave, a consolidação de efeitos positivos na comunidade organizacional e nos resultados, que complementam os benefícios para a organização; 2) A ética, incorporada como elemento central da gestão, constitui o meio de consolidação da cidadania organizacional como etapa prévia à construção de programas de responsabilidade social; 3) Decisões inspiradas em uma perspectiva ética incorporarão critérios que maximizarão os resultados da organização e sua aceitação na sociedade; 4) O impacto positivo em termos de redução de custos de controle e coordenação, além de um clima organizacional estimulante e de alto potencial, significa melhores condições de vida na organização. 5) A aceitação dessa abordagem pelos membros da organização é fundamental, uma vez que gera uma real participação nos processos ao mesmo tempo que permite uma visão equitativa da relação entre a organização e os seus componentes.

Tudo isso leva a um desempenho superior, ao reafirmar o sentimento de pertencimento a partir do aumento da satisfação das pessoas no trabalho. Considerar a ética como questão de gestão implica assumir a responsabilidade pela construção de um futuro melhor para as pessoas que fazem parte da organização, para a própria organização e para a sociedade em geral.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. *In: FLEURY, M. T. L. (org.). As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2016. p. 35-50.
- ALMEIDA, F. *Os desafios da Sustentabilidade.* 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- BHABHA, H. K. *O local da cultura.* Belo. Horizonte: UFMG, 2016.
- HART, S. L. *O Capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo.* Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- JONAS, H. *O Princípio Responsabilidade: ensaio de uma Ética para a Civilização Tecnológica.* Rio de Janeiro: Contraponto, 2016.
- OLIVEIRA, J. M. *et al.* Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, [S. l.], v. 10, p. 108-126, ago. 2017.*
- RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Compromisso social e ética. *In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. B. (org.). Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações.* 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2017. p. 209-215.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.* Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- STOREY, J. What is strategic HRM? *In: STOREY, J. (ed.). Human resource management: a critical text.* London: Thomson Learning, 2018. p. 59-78.
- TEIXEIRA, G. M. *et al.* *Gestão Estratégica de Pessoas.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

Capítulo 16

Plano de sucessão em empresas privadas

Soraia Aidar

Gracilene de Oliveira Pereira

Victor Almeida França Lopes

Vagner Rosalem

Para que as organizações sobrevivam e se mantenham competitivas em um mercado altamente globalizado é necessário ir além do processo que prioriza atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. Torna-se imprescindível que as empresas viabilizem programas de sucessão com diretrizes que possam impactar diretamente os resultados e a sustentabilidade dos negócios, uma dinâmica que deve abranger áreas estratégicas, aprimorar as competências das lideranças e promover o real sentimento de cooperação no instante em que as mudanças acontecem, independentemente dos motivos que acarretam o rearranjo organizacional (Leone, 2015).

A sucessão é um tema que está sempre presente nas organizações, mas somente nos últimos anos passou, de fato, a conquistar um lugar de relevância no ambiente corporativo. Estudos apontam que as empresas modernas estão enfrentando dificuldade em formar sucessores para a sua liderança. Tal problema abrange dois fatores centrais: de um lado, a confirmação de que esse processo não ocorre do dia para a noite; do outro, o conflito existente com a cultura imediatista que prevalece nas organizações, fruto de uma visão voltada à obtenção de resultados a curto prazo (Chiavenato, 2020a).

De acordo com Ohtshuki (2013), pesquisas a respeito desse tema foram instituídas na década de 1960, ganharam força nos anos 1980 e somente nos anos 2000 o volume de publicações a respeito do tema foi expandido. Atualmente, no Brasil, a grande maioria dos estudos que retratam esse assunto está relacionada ao processo sucessório em empresas familiares.

Para Dutra (2018a), o plano sucessório é um evento que ocorre de forma orgânica e inevitável, entretanto a sua subsistência como um sistema mais organizado e estratégico no que se refere à gestão de seus recursos humanos pelas organizações é um pouco mais recente. Um plano sucessório devidamente elaborado consegue garantir a longevidade das empresas, uma vez que a inexistência de sucessores

para as posições estratégicas pode ocasionar perda de valor de mercado para as instituições privadas (Ferreira, 2015; Groves, 2018).

O processo de sucessão da liderança deve ter início quando se tem clareza do procedimento que definirá as competências esperadas dos futuros líderes para as posições-chave da organização. Surge então o papel estratégico da área de Recursos Humanos (RH) na construção e no desenvolvimento dessas diretrizes. Caso o setor almeje se posicionar como um braço estratégico da organização, deve ter a sucessão de lideranças em primeiro lugar na lista de seus desafios, antecipando as ações para diagnosticar e fortalecer talentos dentro da empresa.

Nesse contexto, a área de RH deve ser a facilitadora do processo, tendo como missão apoiar a liderança na busca por identificar quais indivíduos de suas equipes têm as habilidades e competências desejadas. A partir disso, é necessário desenvolver programas de formação para esses profissionais, principalmente por intermédio de métodos inovadores. Trata-se de um processo estruturado e contínuo de renovação e preparação da equipe, por meio da aplicação de ferramentas de avaliação de potencial e desempenho (Varandas Junior, 2012). É essencial para a organização planejar a sucessão, avaliar os talentos e identificar lacunas de desenvolvimento para garantir o fornecimento contínuo de uma liderança capacitada para posições-chave.

Conceito de gestão de pessoas

Para Chiavenato (2020b), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predominam nas organizações. Trata-se de algo extremamente contingencial e situacional, pois tem uma relação de dependência direta com vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade

de outras variáveis. Além disso, a gestão de pessoas está suscetível às características das pessoas que atuam no ambiente corporativo. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização.

A gestão de pessoas deve ser a preocupação dos diretores executivos da organização, já que abrange todos os setores operacionais em que existam subordinados e um cargo de chefia. Para que a empresa seja bem-sucedida é primordial que os gestores tenham conhecimento nessa área, além das habilidades e competências técnicas inerentes a sua atuação. Isso porque um líder tem responsabilidade direta nas dinâmicas de execução das atividades dentro de seu setor, e é somente por meio da atuação dos profissionais envolvidos em cada etapa que a organização atinge resultados de forma sustentável (Chiavenato, 2020b).

Segundo Marques (2017), liderar consiste na arte de conduzir profissionais, grupos e equipes a alcançar, com êxito, os resultados programados. Para alcançar o sucesso, uma estratégia deve garantir o crescimento da empresa e o bem-estar de todos os envolvidos. Dessa forma, coordenar pessoas e processos exige competência técnica, planejamento e compromisso com os resultados. As organizações bem-sucedidas reconhecem o empregado como um parceiro estratégico, uma vez que todo o seu processo produtivo se dá com a participação conjunta de diversos *stakeholders*, como fornecedores, acionistas e clientes. Cada parceiro se dispõe a investir seus recursos numa organização à medida que obtém retorno satisfatório. Sendo assim, é necessário valorizar o empregado, uma vez que ele desponha como o parceiro mais íntimo da organização. À medida que sua força de trabalho está envolvida nas atividades mais estratégicas da empresa, o peso do profissional para a organização torna-se gradativamente mais evidente e relevante.

Gestão estratégica de Recursos Humanos

Recursos Humanos (RH) é uma das áreas que mais vem sendo impactada pelas mudanças socioeconômicas e pelas inovações na forma de estruturação das empresas. Cada vez mais o setor é obrigado a acompanhar a velocidade imposta pelas transformações dentro das organizações, fornecendo o suporte necessário à dinâmica corporativa. Dessa forma, os profissionais da área exercem múltiplos papéis e devem ser capazes de navegar tanto no operacional quanto no estratégico, trabalhando alinhados aos objetivos e às estratégias das companhias. Segundo Ivancevich (2018), a gestão estratégica de RH em qualquer organização consiste no padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e procedimentos, formando uma unidade coerente. Uma estratégia dessa área que seja bem formulada ajuda a agregar e alocar os recursos da empresa com base nos pontos fortes e fracos internos, nas mudanças ambientais e nas ações antecipadas da concorrência.

Chiavenato (2020a) destaca que o desempenho humano precisa ser avaliado e orientado para determinados objetivos em comum, não bastando apenas pensar no planejamento e na execução. Assim, acompanhar os processos é mais uma das finalidades do RH, indo além da dinâmica de contratar e treinar. Por isso, a área de Recursos Humanos é a que terá maior responsabilidade no processo de planejamento de sucessão da liderança na empresa, uma vez que está diretamente envolvida nos programas de formação e desenvolvimento das competências e habilidades necessárias à função de gestor. O setor deve trabalhar para qualificar pessoas que deverão atuar em um contexto complexo de produtividade e competitividade.

Além disso, o RH também vem com uma grande responsabilidade no tocante ao alinhamento das pessoas com a visão da empresa, dinâmica que está diretamente ligada ao planejamento estratégico.

Como a maioria dos cargos que entram em um plano de sucessão são de liderança e estratégicos, torna-se fundamental para dar continuidade à cultura organizacional. Além do mais, a área de RH é responsável por realizar a reunião com a alta administração para dar início ao processo decisório e também para a elaboração de relatórios que apresentem detalhadamente os passos do plano de sucessão e as justificativas das escolhas.

Desenvolvimento de Pessoas

Bergamini (2018) ressalta que as organizações que se preparam para enfrentar os desafios de um futuro cada vez mais globalizado, em que mudanças significativas se farão presentes na rotina, estão preocupadas, sobretudo, em desenvolver seu potencial de liderança na totalidade dos níveis da organização. Por isso, o investimento em programas que se concentram no crescimento dos futuros gestores é percebido como uma fonte para vantagem competitiva.

Para Drucker (2017), os líderes da atualidade devem assumir a responsabilidade por aqueles que serão líderes no futuro. Esse compromisso deve ultrapassar os muros das instituições, o que exige um acompanhamento constante por parte das organizações como um todo. Esse autor conclui afirmando que os gestores têm que lidar com os impactos da globalização. Isso necessariamente os levará a conviver com diversas visões e culturas. Sem nenhum medo de errar, esses líderes deverão ter habilidade para lidar com um rol de paradoxos e incertezas. Não são as habilidades técnicas aquelas que mais importam neste momento, mas as interpessoais e interculturais. Assim, é recomendável que a liderança distribua o poder a seus subordinados, pois dessa forma estará se fortalecendo, tendo condições de assumir outros “poderes” e permitindo conhecer mais os seus subordinados para, com isso, identificar possíveis sucessores.

Avaliação de Desempenho

Lucena (2017) destaca que a avaliação de desempenho é um dos processos mais utilizados na gestão de recursos humanos, pois constitui uma atividade natural exercida por cada gestor e que sempre é utilizada para justificar as decisões sobre equipes, independentemente de a empresa ter um programa de avaliação de desempenho sistematizado e regulamentado na sua aplicação e utilização dos resultados. Na verdade, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz é um ponto de atenção máxima, já que a qualidade e a efetividade dos resultados empresariais são consequências das performances.

Para a elaboração do plano de sucessão, o desempenho dos empregados é o primeiro critério a ser observado, pois se trata de uma demonstração legítima e objetiva do que o profissional é capaz de fazer. Verifica-se um exercício de projetar o que a pessoa será capaz de fazer no futuro, uma vez que suas competências são reveladas por meio do desempenho. Esse processo conduzido pela área de Recursos Humanos também tem como objetivo assegurar a aderência à cultura organizacional, desenvolvimento de empregados, produtividade e pagamento de bônus. É realizado por meio da apuração de objetivos preestabelecido em um contrato de metas e avaliação de aderência às competências, verificando o quanto um profissional entrega de resultados e se segue alinhado aos valores da organização (Lucena, 2017).

Plano de Carreira

Para Dutra (2018a), a carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, além de expectativas e imposições da organização

e da sociedade. Na perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

É importante que a carreira seja pensada em degraus de complexidade, à medida que o profissional incorpora atribuições e responsabilidades mais complexas, se desenvolve e agrega mais valor para a empresa onde está inserido. Para as organizações, tem-se como primordial que os profissionais assumam o protagonismo de desenvolvimento profissional, pois essa é a principal fonte de inovação, competitividade e amadurecimento organizacional. O plano de carreira é uma das formas de alinhar e motivar as pessoas aos objetivos empresariais, uma vez que elas almejam um crescimento na instituição e, para tanto, essa ferramenta possibilita o desenvolvimento de metas que visam a qualificação do profissional para obter a ascensão de carreira. É importante que essa diretriz seja considerada na sucessão para identificar os principais candidatos e, principalmente, os planos de ação que já estão desenvolvidos. O plano de carreira deve ser tratado como o desenvolvimento individual dos empregados, enquanto que o plano de sucessão é mais voltado para a preocupação com o futuro da empresa (Dutra, 2018b).

Plano de Sucessão

Segundo Brizzolla *et al.* (2020), a gestão incorreta do processo sucessório é uma das principais causas de morte nas empresas; seu nível de sobrevivência diminui à medida que a data de fundação se afasta e a quantidade de gerações no comando aumenta. Assim, a totalidade de empresas que chegam à terceira geração é menor do

que as que chegam à segunda, as que chegam à quarta são menores do que as que chegam à terceira e assim por diante. O processo de sucessão geralmente ocorre por um fato natural: a finitude e o envelhecimento progressivo das pessoas, o que torna necessária a realização de um conjunto de ações no âmbito da empresa que levam à substituição do empresário responsável pela gestão da empresa por pessoa singular. Esse tipo de mudança nem sempre é planejada e harmoniosa e, quando acontece, costuma gerar situações traumáticas que põem em risco a própria sobrevivência da empresa. Cada sucessão se torna um momento de crise que se estende ao futuro imediato. Se no tempo após a sucessão o novo diretor desenvolver seu trabalho com sucesso, sua figura e autoridade se consolidarão e o clima na empresa se acalmará.

A eleição do sucessor deve ter em conta que não se trata de averiguar quem pode continuar a gestão da sociedade tal como está a ser conduzida. Em vez disso, o sucessor vai dirigir a futura empresa num ambiente com novos desafios. Isso pode exigir novos recursos, diferentes daqueles que funcionaram com sucesso no passado. Não seguir esse padrão pode ser uma das principais fontes de conflito e do chamado choque geracional. Esses conflitos se apresentam não apenas como uma barreira mental por parte de quem ocupa a direção, que já sai e tem que decidir o sucessor, mas também como uma resistência por parte dos colaboradores profissionais do diretor, geralmente pessoas com muitos anos de serviço e identificação com seus gestores, que ocupam cargos-chave na estrutura (Hunger, 2016).

Desta forma, o processo de sucessão conduz necessariamente à elaboração de critérios sobre a empresa por parte de quem dela participa, critérios esses que não necessariamente coincidirão, pelo contrário, seus pontos de partida são tão divergentes quanto as expectativas que o próprio processo gera. Este é o resultado da maior

dispersão da propriedade e da menor concentração do processo decisório, entre outros fatores (Varandas Junior, 2012).

No entanto, o processo de sucessão também pode ser considerado uma oportunidade de reinventar a empresa, ajudando a desenvolver mudanças importantes que permitam uma dinâmica diferente, caso o processo de sucessão seja direcionado de forma adequada. A sucessão, em qualquer empresa, tem várias condições associadas à condição de atividade política e não técnica do processo de gestão, dentre elas as considerações políticas que são essenciais. Essas considerações políticas apresentam uma maior complexidade em empresas de grande porte devido à força que tem por objetivo manter a harmonia e a convivência como patrimônio superior. Desse modo, pode ocorrer que seja escolhido um candidato menos capacitado profissionalmente, no sentido de sua preparação profissional, técnica e administrativa, mas que dê mais garantias para a manutenção dos valores (Brizzolla, 2021).

Em geral, os processos de sucessão da segunda geração são acompanhados pela atomização da propriedade, o que implica uma separação entre quem exerce a atividade de gestão e a propriedade da empresa. Mesmo que o sucessor seja um dos novos donos da empresa, relações começam a ser geradas entre o novo gerente e aqueles que herdaram a propriedade da empresa. Existem alguns requisitos importantes para ser candidato no processo sucessório, tais como preparação para a universidade e, adicionalmente, especialização ou mestrado, experiência profissional fora da empresa de pelo menos três anos, nível assumido de responsabilidade e comando e nível de renda do mercado (Chiavenato, 2020a).

O plano de sucessão, quando bem estruturado, possibilita uma ação contínua de educação das lideranças para identificar e preparar profissionais com foco na ascensão dentro da organização. Esse

trabalho constante possibilita o aprimoramento dos gestores, assegurando, ao longo do tempo, líderes mais bem preparados para os desafios a serem enfrentados pela empresa ou pelo negócio (Dutra, 2018a).

Sabe-se que quando um dos principais gestores, dentre eles o diretor-presidente (CEO), deixa uma organização de forma não planejada, impacta, em maior ou menor escala, na estratégia, nas operações, na capacidade de geração e na entrega dos resultados ou mesmo na motivação da empresa. É por meio do planejamento de sucessão que a organização assegura o desenvolvimento, a retenção e o provimento contínuo de um fluxo de líderes, preservando os valores e as competências essenciais da organização (Dutra, 2018b).

Outro papel importante de um bom plano de sucessão diz respeito à capacidade de mostrar transparência aos empregados sem fomentar o sentimento de surpresa quanto às promoções. Quando pessoas que já desenvolveram habilidades e alcançaram resultados comprovados ascendem internamente, existe um cenário que “justifica” a mobilidade, tornando aquele fato até mesmo um fator motivacional para pares interessados em buscar o desenvolvimento de competências (Chiavenato, 2020a).

Além disso, com um plano estruturado de sucessão não há pausas consideráveis e atrasos dos objetivos ligados a um gestor que deixa a organização, o que reduz muito os impactos da saída, mantendo o engajamento dos empregados. Os resultados podem ser observados no clima organizacional e nas próximas avaliações como forma de medir o crescimento e melhorias (Dutra, 2018a).

Para a elaboração do plano de sucessão, é fundamental que a área de RH trabalhe em conjunto com o gestor, assegurando que algumas etapas sejam realizadas, a saber:

- Mapeamento dos cargos principais e que exigem uma maior atenção, além de seus potenciais sucessores, com a atual qualificação dos mesmos, contendo o perfil ideal e as competências necessárias;
- Definição de planos de ação para cada potencial sucessor, buscando o desenvolvimento individual e aproximando-se do objetivo de uma futura promoção. Nessa etapa são definidas metas que precisam ser verificadas depois de um período.

Em processos de sucessão bem estruturados, Conselhos de Administração definem regras claras e indicam, com grande especificidade e detalhamento, as competências esperadas para cada posição. As necessidades futuras da organização são antecipadas, além de o processo englobar a avaliação de novos desafios e responsabilidades atribuídos à liderança, de modo que potenciais sucessores possam se preparar para ocupar posições-chave (Dutra, 2018a).

Para que o processo sucessório seja conduzido de forma adequada, é importante que os objetivos sejam bem definidos e esclarecidos. Além disso, precisa existir um diálogo aberto e franco, fazendo com que os riscos para organização e empregado sejam minimizados, gerando mais vantagens competitivas. Se o empregado está empenhado em apresentar os melhores resultados, a expectativa vira um desafio diante do qual a organização precisa demonstrar o comprometimento com o profissional, posicionando-se de forma justa e honesta e oferecendo os meios para a realização do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) (Leone, 2015).

Visando oferecer um local de trabalho no qual as pessoas se sintam mais motivadas e engajadas, é primordial que a organização conheça as necessidades dos profissionais, buscando atender aos seus anseios e, conseqüentemente, motivá-los. Tal dinâmica tende a apoiar o crescimento pelo interesse no trabalho, além de fomentar

a construção de relações sociais e a cooperação entre as equipes. Para Dutra (2018a), o clima organizacional desempenha um papel fundamental nos processos motivacionais. Desde o instante em que o trabalhador é recrutado até quando se desliga da empresa, uma grande parte de sua vida é influenciada pelas políticas e procedimentos que regulam o comportamento humano na organização. Nesse contexto, o plano de sucessão é um dos instrumentos que contribui para a melhoria do clima organizacional, uma vez que se trata de um processo estratégico que abrange a identificação e análise de talentos capazes de ocupar posições de maior complexidade e responsabilidade na organização. Essa diretriz possibilita o desenvolvimento das pessoas. As indicações para substituições são fundamentadas no desempenho e na capacitação profissional confrontados com as exigências delimitadas pela natureza do negócio, pelos objetivos da empresa, pelas características do trabalho e pelo ambiente externo (Dutra, 2018b).

O desenvolvimento dos indivíduos encontra-se diretamente relacionado à progressão de suas carreiras. A carreira pressupõe crescimento profissional progressivo e, com o passar do tempo, a conquista de cargos mais elevados e complexos. Trata-se de um processo formalizado e sequencial com foco no planejamento do futuro dos empregados que têm potencial para ocupar cargos mais estratégicos. Esse desenvolvimento é alcançado quando as corporações conseguem integrar o processo com outros programas de gestão de pessoas, tais como a avaliação de desempenho e o treinamento e desenvolvimento, que são frentes apoiadas por um comitê de diretores que atua para viabilizar a avaliação de cenários subjetivos os quais contratos de desempenho não permitem equacionar (Dutra, 2018b).

Em um processo de sucessão de liderança, a área de Recursos Humanos deve contribuir com o planejamento e a execução de

programas de formação e desenvolvimento das competências e habilidades necessárias à função de gestor, além de qualificar pessoas para a atuação em um contexto complexo de produtividade. Essa estratégia não poderia ser diferente, uma vez que para as organizações o melhor investimento – e o que proporciona um retorno mais rápido – é aquele feito no desenvolvimento dos profissionais, seja por meio de capacitação, treinamento, orientação, liderança, *feedback*, apoio ou suporte. Todas essas iniciativas têm como diferencial a capacidade de agregar valor ao negócio (Leone, 2015).

Em um cenário de rápidas mudanças, no qual as pessoas estão constantemente conectadas, os profissionais começam a perceber os impactos das transformações que se processam continuamente no ambiente da organização. Com isso, identificam mais claramente qual papel desempenham na organização, antecipando a visão do que é esperado delas e como podem contribuir em cada contexto. Essa dinâmica, de forma transparente, pode impulsionar a satisfação e engajamento com a organização. Por isso é tão importante que o desempenho humano não seja apenas planejado e implementado, mas constantemente avaliado e orientado para determinados objetivos comuns (Dutra, 2018a).

Para Botelho (2016), o desenvolvimento da pessoa para o processo sucessório normalmente começa com a percepção do seu gestor, validada por seus pares e superiores, sendo que normalmente aflora nos processos colegiados de avaliação. Essa percepção é aperfeiçoada por meio do diálogo de crescimento com a própria empresa. Nessa conversa, o gestor percebe as expectativas e ambições do empregado e realiza um alinhamento com as necessidades e possibilidades oferecidas pela organização.

Segundo Chiavenato (2020a), para que exista engajamento da liderança no processo de sucessão é importante que a empresa treine

seus líderes e comunique de forma transparente a adoção dessa diretriz. É preciso explicar o que é o programa, quem será avaliado e como o sucesso da empresa é apoiado pelo sucesso das pessoas. Somente quando os profissionais se sentem desafiados, respeitados e engajados podem manifestar iniciativa, criatividade, cooperação, espírito de equipe, polivalência, multifuncionalidade, assumir riscos e desafios, enfrentar situações e mudanças e atuar com responsabilidade.

Conclusão

O processo de sucessão de uma empresa de grande porte acarreta situações críticas em determinadas áreas, porém, ao mesmo tempo, abre espaço para a organização apostar em novos processos que auxiliem o avanço no desempenho das equipes e mantenha profissionais engajados. Assim, a implantação do plano de sucessão surge como uma solução para impulsionar melhorias no ambiente corporativo e operacional.

Com a adoção de uma diretriz transparente e um programa estruturado, a empresa tem a oportunidade de demonstrar aos empregados que pretende reforçar a valorização de suas equipes por meio de iniciativas que fomentem a ascensão profissional dentro da própria organização. Ao mesmo tempo, a companhia se resguarda para futuras mudanças em seu quadro de lideranças e demonstra ao mercado que aposta em estratégias que apoiam a continuidade de seu negócio.

É preciso investir continuamente no desenvolvimento dos profissionais mapeados com perfis aderentes aos cargos de liderança. As pessoas devem ter acesso às informações como análise de desempenho e desafios de carreira identificados pela organização. Assim, o plano de sucessão contempla a preparação de competências técnicas

e habilidades interpessoais dos empregados, sempre alinhados à cultura e aos valores da companhia.

Referências

- BERGAMINI, C. W. *Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BOTELHO, E. F. *Do Gerente ao Líder: a evolução do profissional*. São Paulo: Atlas, 2016.
- BRIZZOLLA, M. M. B. *et al.* Sucessão familiar em propriedades rurais. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 10, p. 1-26, 2020.
- BRIZZOLLA, M. M. B. *et al.* A percepção dos gestores de propriedades rurais e o processo da sucessão familiar. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 11, p. 1-25, 2021.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 11. ed. São Paulo Atlas: 2020a.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020b.
- DUTRA, J. S. *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018a.
- DUTRA, J. S. *Gestão do Processo Sucessório*. Rio de Janeiro: Atlas, 2018b.
- DRUCKER, P. *Liderança para Século XXI*. São Paulo: Futura, 2017.
- FERREIRA, A. A. M. *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory*. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29062015-155504/en.php>. Acesso em : 12 set. 2021.
- GROVES, K. S. Succession management capabilities: planning for the inevitable transition of executive talent. *Academy of Management Proceedings*, v. 2018, n. 1, p. 15773, 2018. Disponível em: <https://journals.aom.org>. Doi: abs/10.5465/AMBPP.2018.15773abstract , Acesso em : 12 set. 2021.

IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2018.

HUNGER, V. B. *et al.* Os desafios na sucessão familiar: a transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 9., 2016, Passo Fundo. *Anais [...]*. Passo Fundo, RS: ANEGEPE, 2016.

LEONE, N. M. C. P. G. *Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2015.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento Estratégico de Recursos Humanos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MARQUES, J. R. *Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Ser Mais, 2017.

OHTSUKI, C. H. *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso*. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26112013-203629/en.php>. Doi: 10.11606/D.12.2013.tde-26112013-203629. Acesso em: 10 set. 2021.

VARANDAS JUNIOR, A. Análise do processo de preparação da produção no desenvolvimento de novos produtos por meio de um estudo de caso em uma empresa do setor siderúrgico. *Production*, 2012, v. 22, n. 2, p. 185-200. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/TMkbtHtwkxgw hwqy9dNsZYM/?lang=pt>. doi: 10.1590/S0103-65132012005000012. Acesso em: 12 set. 2021.

Capítulo 17

Uma visão sobre expatriação

Gracilene de Oliveira Pereira

Soraia Aidar

Vagner Rosalem

A liberação de atividades comerciais e a globalização em torno do mundo oportunizam às organizações realizarem negócios em várias localidades (Rose *et al.*, 2010; Park; Mense-Petermann, 2014). O contexto da globalização e a possibilidade de estar presente em vários tipos de mercados requerem das empresas estratégias para permanecer no mercado, e o modo de realizar a gestão tem um importante papel diante do aumento de pessoas cruzando outros países (Baruch; Altman, 2002; Klotzle, 2002).

Nesse sentido, a gestão internacional torna-se fundamental, pois realiza a intersecção do conhecimento presente em vários locais geográficos e possibilita a sua utilização de forma produtiva, resultando em vantagem competitiva (Park; Mense-Petermann, 2014). As pessoas são recursos estratégicos para que as empresas aumentem as chances de obter vantagem em relação a outras companhias (Tan; Mahoney, 2006; Cavusgil *et al.*, 2010).

A internacionalização propicia às empresas diversas experiências que as faz desenvolver e aprender novos conhecimentos. As organizações que atuam em mercados internacionais possuem mais conhecimento se comparadas às concorrentes que atuam no âmbito nacional (Chiva; Ghauri; Alegre, 2014).

A globalização e seus avanços desencadearam um aumento significativo na mobilidade dos profissionais nos últimos anos, principalmente daqueles que optam por internacionalizar a carreira. Essa mobilidade internacional representa um mecanismo importante para inovação e conhecimento, impulsionando o progresso das empresas (Zago; Domingues; Silva, 2019).

Para Dutra (2002), a expatriação é uma movimentação de pessoas que se caracteriza por transferir um empregado para outro país por mais de seis meses. Este processo de expatriação é crucial para gerir negócios que perpassam as fronteiras do país, visto que envolve uma

riqueza e amplitude de conhecimento e desempenha o importante papel de nortear as estratégias de cunho internacional (Gallon; Fraga; Antunes, 2017).

O objetivo deste estudo é examinar as teorias sobre a internacionalização, os conceitos e etapas do processo de expatriação, bem como a adaptação intercultural dos expatriados. Este trabalho é relevante porque a globalização tem expandido os processos de expatriação, tornando-os cada vez mais importantes para as organizações atingirem seus resultados e obterem vantagem competitiva. Neste trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica e a interpretação qualitativa dos dados.

Internacionalização das empresas

A internacionalização vem se tornando uma estratégia eficaz para as organizações na superação das adversidades, visto que as negociações restritas a clientes do mercado interno, bem como à redução de custos, não trazem um aumento de lucro e nem garantem que elas se mantenham em um mercado competitivo (Coelho; Oliveira Junior, 2016).

De acordo com Monticelli *et al.* (2017), a internacionalização proporciona alcançar mais clientes em mercados de outros países, potencializar as vendas, aumentar os lucros e, acima de tudo, se conectar com o mundo, resultando na ampliação de *networking* e gerando aprendizado. Segundo Sousa (2014), com o advento da globalização, a internacionalização passou a ser uma necessidade para que as empresas se mantenham no mercado.

Segundo Cavusgil *et al.* (2010), os líderes têm um importante papel de melhorar as estratégias de internacionalização para que as empresas se tornem competitivas internacionalmente. De acordo com Freitas (2010), essa decisão pela internacionalização envolve

também os empregados, que se preocupam com os benefícios que o processo trará para suas carreiras, que têm expectativas em relação ao futuro, no que tange à ascensão profissional, que avaliam as oportunidades de melhor educação, aprendizagem de um novo idioma e a possibilidade de adquirir capacidade intercultural para seus filhos.

Muitas organizações multinacionais têm aumentado a atuação internacional, pois a perspectiva de a economia ter abrangência além das fronteiras do país resulta em maior competitividade entre as companhias, fazendo com que elas dirimam os custos com a produção e ampliem o mercado internacional (Rosal, 2015).

Um estudo realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2019 demonstra que existem em torno de 272 milhões de pessoas vivendo em países diferentes dos que nasceram, desse total 74% estavam em idade de trabalho entre 20 e 64 anos. A mudança para outro país pode se dar de modo voluntário ou involuntário, todavia esses dois grupos de pessoas vão passar por igual desafio, que é o de lidar com uma cultura nova (Vier; Cláudio; Hernandes, 2004).

Ter no quadro funcional empregados que possam ter uma visão mais próxima do mercado é fundamental para o alcance de bons resultados na operação em outros países e viabiliza a expansão organizacional, por isso as empresas tanto se interessam pela mobilidade internacional de seus profissionais (Freitas, 2009). Sendo assim, quando a empresa opta pela atuação em mercados internacionais, ela realiza a expatriação dos empregados (Guimarães, 2016).

Expatriação

O aumento da concorrência a nível global impulsiona a área de gestão de pessoas das empresas a elaborar políticas e sistemas que tenham como base a utilização das competências dos profissionais a fim de desenvolver as estratégias internacionais das empresas (Adler; Bartholomew, 1992).

Segundo Freitas (2010), essas estratégias são compostas pelos seguintes fatores: a) gestão da empresa internacionalizada; b) aumento do conjunto de conhecimentos, com intuito de desenvolver uma unidade ou projeto; c) desenvolver novos líderes; d) estruturar e organizar a coordenação das unidades mais afastadas geograficamente; e) diante de mercados internacionais, dar enfoque na diversidade estratégica de seus profissionais; e f) expandir características culturais que são cruciais à empresa matriz.

Para Cardoso (2008), a expatriação encontra-se em crescimento contínuo, sendo que o suporte dado pela empresa e a habilidade de adaptação do expatriado à cultura diferente da dele são fatores determinantes para bons resultados nesse processo.

Os resultados da pesquisa realizada por Tanure, Evans e Pucik (2007) demonstram que o motivo principal da expatriação é o controle das subsidiárias através de pessoas que são de confiança, com objetivo de se ter uma visão nacional no país estrangeiro. Segundo Freitas (2010), os motivos mais comuns são inerentes ao aprimoramento de conhecimento dos profissionais de projetos, gerir a inovação e reforçar ou controlar a cultura organizacional. Nesse sentido, a expatriação deve abranger a forma como as atividades são concatenadas aos objetivos estratégicos da matriz (Gong, 2003).

A expatriação proporciona experiências que afetam as perspectivas profissionais e pessoais, pois contempla as exigências impostas pelo mercado de trabalho (Homem; Dellagnelo, 2006). A expatriação possibilita amadurecimento ao profissional, visto que ocorre uma integração das trajetórias, experiências e situação presente do expatriado (Cerdin; Dubouloy, 2004).

Segundo Ramaswami, Carter e Dreher (2016), essa experiência abre novas oportunidades de colocação no mercado de trabalho, impulsionando os expatriados a valorizarem a carreira interna (experiências

e aprendizados vivenciados pelos profissionais) em detrimento da carreira organizacional (cargos ocupados na empresa).

Neste ínterim, os expatriados começam a atribuir maior valorização ao trabalho internacional, considerando que o aprendizado é mais importante que questões financeiras, sendo assim a gestão de desempenho é fundamental para analisar a gestão internacional. A transferência dos profissionais faz com que as organizações avaliem questões de deslocamento, enquanto os expatriados conciliam o agir e o pensar de forma global de modo a atender ao local. Esse tipo de pensamento e ação interfere no modo como os expatriados correlacionam sua realidade com a de outras culturas (Whitehead, 2017).

A expatriação consiste na mudança para país com costumes e língua distintos por um período maior que seis meses e representa um processo de adequação em que tanto o funcionário quanto os familiares necessitam ser flexíveis para ver o mundo sob uma nova ótica (Dutra, 2002). A expatriação representa uma via de mão dupla, propiciando benefícios à organizações e alavancando a carreira dos profissionais (Rampi, 2009).

A expatriação é onerosa para a empresa e envolve um longo período de estada do empregado selecionado em país estrangeiro. Penetrar em uma nova cultura não é algo rápido de se realizar, envolve uma seleção que pode estar sujeita a falhas, haja vista a complexidade do ser humano, e pode fazer surgir situações que intervenham no desenvolvimento do expatriado. As empresas, mesmo com essas restrições, têm optado pela mobilidade dos empregados para outros países (Barbosa, 2010).

A gestão de pessoas tem um importante desafio no apoio aos processos de expatriação, que consiste em desenvolver empregados para que possam atuar em abrangência global e para que tenham habilidade de lidar com ambientes e culturas bastante distintas (Barbosa, 2010).

Desse modo, a expatriação faz com que vários aspectos da gestão de pessoas, como desenvolvimento, valorização e movimentação fiquem mais complexos (Harzing, 2001). As organizações precisam se atentar mais para esses itens, visto que muitas vezes as estratégias de internacionalização das empresas no Brasil não apresentam conexões relativas aos processos de expatriação (Vianna; Souza, 2009), isso ocorre especialmente pelo caráter informal desses processos (Gallon; Antunes, 2013).

A gestão de pessoas dentro do contexto da expatriação está mais relacionada às questões burocráticas que às questões de desenvolvimento, gestão de carreira, de desempenho e acompanhamento do profissional. Nesse contexto, os profissionais que foram expatriados deixam de ser solução e podem voltar como um problema para a empresa (Gallon; Bitencourt, 2015). As organizações que não dispõem de práticas e políticas voltadas para repatriação terão dificuldade para reter esse profissional, acarretando desperdício de investimento financeiro e de capital humano (Gallon; Antunes, 2015).

A seleção das pessoas tem, portanto, um papel fundamental no processo. Segundo Pereira, Pimentel e Kato (2005), muitas vezes a seleção dos profissionais se embasa em questões técnicas, sem levar em consideração a adaptação do empregado e familiares. Para Sousa (2014), as empresas devem fazer a escolha do profissional mais aderente, avaliando criteriosamente as motivações, competências e outros elementos relativos à estabilidade da família.

Grande parte dos processos de recrutamento, além de se basearem na capacidade técnica, muitas vezes recebem interferência das relações sociais e de poder, desconsiderando fatores familiares que podem ser determinantes para a permanência do expatriado em outro país e para o sucesso da expatriação (Cardoso, 2008).

O treinamento também é crucial para o sucesso dos processos de expatriação, que corresponde também à qualificação e análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes (Certo, 2003; Ramaswami; Carter; Dreher, 2016). Faz-se necessário também um treinamento de cunho cultural ou de idiomas antes da expatriação (Sebben; Dourado, 2010).

A pressão para que as empresas apresentem bons resultados desencadeia a ausência de apoio e de ferramentas que suportem os expatriados para que eles estejam preparados para maximizarem os resultados conforme as expectativas que foram a eles delegadas (Thompson *et al.*, 2014). Os expatriados são tipos de pessoas que apresentam capacidades diferentes, mas que desejam continuar se mobilizando para outros países a fim de obter ascensão profissional e pessoal (Whitehead, 2017). No que tange à legislação, o Brasil dispõe da Lei nº 11.962, na qual consta que os profissionais se tornam expatriados após completar 90 dias trabalhando em outro país. Isso incide em remuneração e benefícios diferenciados para o expatriado (Brasil, 2015; Gallon; Antunes, 2013).

De acordo com Caligiuri (2000), expatriados se referem a pessoas que se deslocam para residir e exercer atividades laborais em outros países por um período não inferior a dois anos, sendo que o período final será definido pela organização, podendo perdurar por vários anos. A principal finalidade do expatriado é o desenvolvimento de mercado, a administração eficaz da empresa subsidiária, com a finalidade de proporcionar bons negócios. Para Gonzalez e Oliveira (2011), o termo expatriado é aplicável, na maior parte dos casos, a empregados que são enviados a outros países pela organização na qual trabalham.

O expatriado possibilita, por intermédio da comunicação e socialização, um controle da matriz de modo informal em relação

às subsidiárias, que são mais independentes, e um monitoramento mais direto das subsidiárias que apresentam maior dependência da matriz (Harzing, 2001). Permite também que os profissionais das subsidiárias em ascensão adquiram maior visibilidade em relação à matriz (Plourde; Parker; Schaan, 2014).

Etapas da expatriação

Para Antal (2001), a expatriação deve ser implementada através de um ciclo completo, composto pela preparação, o momento da missão no país estrangeiro e o retorno. Desse modo, a expatriação deve contemplar as seguintes etapas e considerar alguns fatores importantes:

- a. Características do país do empregado;
- b. Escolha da missão em país estrangeiro;
- c. Instrução relativa à cultura do novo país;
- d. O momento da missão, que é quando ocorre a expatriação;
- e. Compilação de informações;
- f. Escolha para retorno ao país de origem;
- g. Repatriação;
- h. Disseminação do conhecimento adquirido.

Em geral, os empregados, mesmo os que não são expatriados, têm dificuldade de aplicar e disseminar nas empresas os conhecimentos adquiridos externamente em cursos e MBA (Antal, 2001). Uma parte considerável dos conhecimentos introduzidos nas organizações nem sempre são tangíveis, por isso é importante ter mecanismos que impulsionem a transmissão de conhecimento, da aprendizagem social e cultural (Nonaka, Takeuchi, 1994).

De acordo com Gallon e Antunes (2013, 2015), a expatriação contempla três etapas que fazem parte da estratégia organizacional, as quais se intersectam entre si e são parte integrante do processo de

internacionalização da empresa e não apenas uma prática concenrente à gestão de pessoas, são elas:

- a. Preparação para a missão: contempla os objetivos estratégicos da expatiação, o processo de recrutamento e seleção dos empregados para serem expatriados, preparação técnica e cultural do expatriado, diretrizes relativas à remuneração e gestão de carreira e instruções aos familiares;
- b. A missão em si (expatiação): compreende o período em que o empregado e família se adaptam ao país estrangeiro. A empresa deve oferecer auxílios e suporte de cunho profissional, pessoal e de preparação para a repatiação;
- c. Volta da missão (repatriação): se caracteriza pelo retorno do expatriado ao país de origem, abrange mecanismos de readaptação ao cotidiano no país de origem.

Segundo Certo (2003), as empresas necessitam realizar a preparação dos expatriados através de treinamento para que eles possam atuar no exterior. Este programa compreende quatro etapas:

- a. Perfil cultural – etapa em que o expatriado assimila e compreende a cultura do país em que será inserido;
- b. Adaptação cultural – nesse momento o expatriado compreende como deve agir em momento de adversidade, para adequar-se à nova cultura;
- c. Instruções sobre logística – nessa fase, ele recebe instruções acerca de segurança pessoal, a quem acionar em situações emergenciais e como gerir questões financeiras (cartão de crédito, cheque e conta no banco);
- d. Aplicação – o expatriado recebe orientações em relação às atividades a serem desempenhadas e ao seu papel na empresa.

Os expatriados exercem um papel crucial para os bons resultados das organizações em países estrangeiros e, para isso, o treinamento

é fundamental, visto que prepara para as muitas adequações profissionais e pessoais na vida do empregado. Os erros e inexistência desses programas de treinamentos desencadeiam o retorno precoce do expatriado, o que é considerado um fracasso tanto para ele quanto para a empresa, podendo acarretar malefícios para a carreira do profissional (Certo, 2003).

Adaptação intercultural

A adaptação intercultural corresponde à habilidade de se ajustar a uma cultura nova, abrangendo as rotinas, alimentação, habitação, saúde, relacionamento com as pessoas e custo de vida no novo país (Martins; Sousa, 2018). Essa adaptação transcultural se caracteriza pelo nível de conforto psicológico que intervém em diversos aspectos vivenciados no país denominado anfitrião (Black, 1988).

A adaptação da pessoa no novo país causa muita preocupação, visto que estará imersa em uma realidade diferente da sua no que tange ao aspecto cultural e profissional. Sendo assim, a adaptação do estilo de vida a um novo ambiente profissional e cultural em outro país é crucial para o processo de expatiação (Ferreira, 2017). A capacidade do expatriado de ser flexível e se adaptar a uma cultura muito distinta da sua é determinante para o sucesso deste processo internacional (Tung, 1981).

O êxito na missão internacional está correlacionado à adaptação transcultural do expatriado no novo país. A expatiação se torna mais fácil a partir do momento em que o profissional possui clareza dos comportamentos e normas a serem seguidas no ambiente estrangeiro (Black; Mendenhall, 1990).

As pessoas expatriadas, em decorrência do trabalho, têm maior preparação para lidar com desafios de outras culturas, bem como os inerentes ao trabalho internacional (Howe-Walsh; Schyns, 2010).

A adaptação pessoal, profissional e familiar nos processos de expatiação é decorrente da flexibilidade, existência de relações fora do trabalho, exposição a outra cultura, domínio do novo idioma, disponibilidade para o risco, desejo de crescimento profissional e ajuste da família ao novo modo de viver (Vianna; Souza, 2009).

O ajuste transcultural, ou adaptação intercultural, quando adquire êxito, incide em um melhor desempenho das atividades, ao passo que o resultado negativo desencadeia o retorno antecipado do expatriado ao país de origem (Black, 1988). A habilidade de entender as diferenças entre a própria cultura e a do outro país é fundamental para esta relação intercultural (Nicholson; Stepina, 1998).

Quando a cultura do país estrangeiro é muito distinta da cultura do expatriado, ele apresentará maiores dificuldade de se adaptar (Tung, 1981). As organizações devem prestar o apoio necessário aos expatriados e a sua família a fim de facilitar e estimular a adaptação (Ferreira, 2017).

O processo de adaptação do expatriado pode ser um estímulo ou causador de estresse. O processo vai variar de acordo com os atributos pessoais, capacidade de comunicação, experiências no exterior, conhecimento de mundo e também com a idade do expatriado (Rampi, 2009). Há vários casos em que ocorre um choque de cultura motivado pelas diferenças entre os países e as expectativas da pessoa expatriada (Black; Gregersen, 1991).

Para Luring e Selmer (2010), o processo de mudança do empregado para outro país representa um alto estresse, visto que o expatriado vai para um país estrangeiro onde as expectativas são desconhecidas e apresentam ambiguidade, e ele também não tem certeza que as suas atitudes são correspondentes aos costumes do local. Muitas vezes ocorre um choque cultural que, segundo Rampi (2009), ocorre devido à mudança e à necessidade de adaptação à nova cultura por parte das pessoas que se mobilizaram para outros países.

Mesmo antes de terem ido para o país anfitrião, sem muitas informações sobre ele, os expatriados criam expectativas e muitas vezes utilizam de atalhos mentais, como estereótipos, para sustentar a expectativa (Caligiuri *et al.*, 2001).

Estes estereótipos são formados com poucas ou enganosas informações, e a realidade que o expatriado encontra no outro país pode ser diferente das coletadas, acarretando em expectativas que não são atendidas, tais diferenças dificultam o processo de adaptação cultural (Caligiuri *et al.*, 2001). Em contrapartida, quando há atendimento ou superação das expectativas, isso resulta em maior satisfação e comprometimento com o trabalho, fazendo com que o expatriado tenha maior interesse em permanecer no país (Wanous *et al.*, 1992).

Segundo Joly (2012), há quatro fases no processo de adaptação do expatriado após chegar ao país estrangeiro, são elas:

- a. Encantamento - que acontece nos primeiros meses de chegada ao novo país, esse momento é composto por descobertas de questões culturais, fazendo com que o expatriado estime e utilize a estrutura que não existia no país dele, é uma fase de adaptação a padrões novos;
- b. Negativismo extremo - em que o expatriado começa a ver que as pessoas não são tão hospitaleiras, não têm tanta paciência para ensinar e repetir alguns assuntos. O expatriado não compreende os símbolos e a linguagem não verbal. Nesse momento ele não consegue ajustar a cultura de origem com a cultura do país estrangeiro;
- c. Integração ou distanciamento - nessa etapa o expatriado pode apresentar dois comportamentos: estar bem integrado, ter um papel na sociedade do local e ser um agente de mudança ou rejeitar o local, se isolar ou voltar antecipadamente para o país de origem;

- d. Choque do retorno – o expatriado volta com outros objetivos e muitos se frustram por não terem reconhecimento ao retornar ao país, outros se adaptaram tanto a nova cultura que não enxergam o retorno como algo positivo.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) apresentam a caracterização da Curva em U (*U Curve Theory of adjustment – UCT*) de adaptação do expatriado, que inicialmente foi escrita por Lysgaard. Essa curva é dividida em quatro etapas de adaptação intercultural:

- a. A lua de mel - ocorre no início do processo, na chegada do expatriado e da família, o contato inicial é cheio de oportunidades e descobertas;
- b. O choque entre as culturas - acontece entre o quarto ao sexto mês, nessa etapa começam a aparecer os problemas do expatriado ao lidar com a nova cultura, por exemplo, dificuldades com o idioma (Rampi, 2009). O estrangeiro se depara tanto com problemas pequenos em casa quanto com aqueles de maiores proporções que resolveria com facilidade no país de origem (Joly, 2012). O esforço do expatriado e de sua família para se manterem no país é importante, pois muitas expatiações se finalizam nessa fase (Martins; Sousa, 2018);
- c. A adaptação - se caracteriza pelo momento de ajuste do expatriado, começa uma fase de melhor entendimento e aceitação gradativa da cultura nova (Martins; Souza, 2018). O expatriado e sua família têm uma rotina no novo país, apresentam maior interação com as pessoas e possuem amigos que são importantes para não se sentirem sozinhos (Black; Mendenhall; Oddou, 1991);
- d. O domínio - é a fase que gera maior satisfação, visto que o expatriado e sua família estão em processo quase total de adaptação, conduzem a rotina como faziam no país natal e não se sentem tão diferentes como estrangeiros (Black; Mendenhall;

Oddou, 1991). No âmbito profissional, há crescimento e maior robustez da capacidade do estrangeiro em trabalhar de modo eficaz, imerso em outra cultura (Rampi, 2009).

É de extrema importância que a família do expatriado também se adapte ao novo país, haja vista que a falta de adaptação da família pode impactar em seu desempenho e ocasionar um retorno antecipado para o país de origem (Shaffer; Harrison, 2001). Os estudos refletem que, quando há problemas de adaptação nos processos de expatriação, eles estão mais relacionados à família do que ao expatriado (Hofstede, 1991; Pereira; Pimentel; Kato *et al.*, 2005). Por outro lado, de acordo com Cardoso (2008), a maior parte das expatriações que não obtiveram sucesso tiveram como motivo as dificuldades de adaptação cultural inerente ao expatriado e também a sua família. Ainda assim, os familiares podem apresentar maiores dificuldades para se adaptar porque o empregado passa boa parte do tempo no trabalho, em contrapartida sua família tem a carreira e relações sociais interrompidas, e ainda tem maior contato com a cultura local (Black; Stephens, 1989).

Considerações finais

A globalização proporciona que as empresas tenham negócios em vários mercados e diversas localidades. Nesse contexto, a gestão internacional se tornou essencial para concatenar o conhecimento de várias regiões e aplicar nas empresas, sendo fundamental para elas se manterem no mercado e apresentarem vantagem competitiva. Essas organizações que optam pela internacionalização conseguem atingir mais clientes e apresentar melhores resultados se comparadas às que têm atuação restrita ao âmbito nacional.

A internacionalização faz com que as empresas optem pela expatriação, que é o envio de empregados para outros países. Esse processo

é fundamental, pois utiliza as competências dos empregados para alavancar seus resultados. O objetivo das companhias ao enviar expatriados é a administração eficaz, o controle das empresas subsidiárias, a ampliação de mercado e o desenvolvimento de bons negócios.

Para que o processo ocorra, as companhias precisam ter estratégias de gestão de pessoas para realizar a expatriação, considerando a preparação para a missão, a missão de expatriação em si e a repatriação, que é o retorno ao país de origem.

As estratégias devem começar desde o processo de seleção, considerando não apenas as questões técnicas, mas levando em consideração também os atributos comportamentais, o desejo de mobilidade por parte do profissional, as competências, questões familiares, para que se possa avaliar a aderência do empregado ao processo de expatriação. Programas de treinamento focados no desenvolvimento desses empregados e de suas respectivas famílias devem ser realizados antes que ocorra a expatriação a fim de que estejam mais preparados para atuar em uma cultura distinta da sua, tanto cotidianamente quanto em momentos de adversidades.

É importante que se tenha mecanismos de acompanhamento e suporte aos expatriados e seus familiares no país estrangeiro, pois a falta de adaptação dos familiares, por exemplo, pode causar o retorno antecipado e o insucesso no processo de expatriação. O suporte da organização e adaptação dos expatriados em uma nova cultura são cruciais para o bom resultado da expatriação. As empresas devem ficar atentas a cada fase de adaptação dos expatriados e parentes no novo país, para que possa oferecer subsídios para que eles transpassem as barreiras, passem por cada fase e tenham sucesso na expatriação.

A missão proporciona também aos empregados crescimento profissional, novas perspectivas de carreira e amadurecimento, o que faz com que eles valorizem ainda mais a experiência internacional.

Referências

- ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 3, p. 551-569, 1992.
- ANTAL, A. B. Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*, v. 26, n. 4, p. 62-84, Summer 2001.
- BARBOSA, R. N. *Expatriação de brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais*. 2010. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- BARUCH, Y.; ALTMAN, Y. Expatriation and repatriation in MNCs: A taxonomy. *Human Resource Management*, v. 41, n. 2, p. 239-259, 2002.
- BLACK, J. S. Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 2, p. 277-94, 1988.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 3, p. 461-477, 1991.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL M.; ODDOU, G. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.
- BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, v. 15, n. 4, p. 529-544, 1989.
- BRASIL. *Lei nº 11.962 de 3 de julho de 2009*. Altera o art. 1º da Lei nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982, estendendo as regras desse diploma legal a todas as empresas que venham a contratar ou transferir trabalhadores para prestar

serviço no exterior. Diário Oficial da União. Brasília, 06 de julho de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-010/2009/Lei/L11962.htm. Acesso em: 30 nov. 2013.

CALIGIURI, P. M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host Nacional Contact and Cross-Cultural Adjustment. *Management International Review*, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CALIGIURI, P.; PHILLIPS, J.; LAZAROVA, M.; TARIQUE, I.; BURGI, P. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 12, n. 3, p. 357-372, 2001.

CARDOSO, A. P. S. *O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

CAVUSGIL, S. T. R.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERDIN, J. L.; DUBOULOY, M. Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on ‘copy and paste’. *Human Relations*, v. 57, n. 8, p. 957- 981, 2004.

CERTO, S. C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHIVA, R.; GHAURI, P.; ALEGRE, J. Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, v. 25, n. 4, p. 687-705, 2014.

COELHO, D. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, n. spe, p. 527-550, 2016.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A. L. G. F. Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal. *E-Revista de Estudos Interculturais do CEI-ISCAP*, n. 5, maio 2017.

FREITAS, M. E. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico nas Organizações ou Sejamós Nômades? *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, v. 4, n. 9, p. 689-708, 2010.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. O processo de expatriação na estratégia organizacional. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 7. 2013. Tours. *Anais [...]*. Tours, FR: IFBAE, 2013.

GALLON, S., ANTUNES, E. D. D. Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 2, p. 54-85, 2015.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. M. Programas Trainee e expatriação como processos que evidenciam a importância estratégica da gestão de recursos humanos. *Teoria e Prática em Administração*, v. 5, n. 2, p. 140-166, 2015

GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D. Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 29-59, 2017.

GONG, Y. Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 6, p. 728-739, 2003.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, p. 1122-1135, 2011.

GUIMARÃES, A. F. Expatriação: o ponto de vista de um executivo brasileiro expatriado na Argentina. *Revista Conbrad*, v. 1, n. 2, p. 3-12, 2016.

HARZING, A. W. Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, v. 36, n. 4, p. 366-379, 2001.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, p. 1-21, 2006.

HOWE-WALSH, L.; SCHYNS, B. Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 2, p. 260-273, 2010.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, 3. ed., cap. 1, v. 1, p. 83-124. 2012.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

LAURING, J.; SELMER, J. The supportive expatriate spouse: an ethnographic study of spouse involvement in expatriate careers. *International Business Review*, v. 19, n. 1, p. 59-69, 2010.

MARTINS, D.; SOUSA, A. A. Adaptação intercultural da família: como fator de sucesso nas missões internacionais de expatriados portugueses. *RH Magazine* [online], 21 de agosto de 2018. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/artigo-exclusivo-a-adaptacao-intercultural-da-familia-como-fator-de-sucesso-nas-missoes-internacionais-de-expatriados-portugueses/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

MONTICELLI, J. M.; CALIXTO, C. V.; VASCONCELLOS, S. L.; GARRIDO, I. L. The influence of formal institutions on the internationalization of companies in an emerging country. *Review of Business Management*, v. 19, n. 65, p. 358-374, 2017.

NICHOLSON, J. D.; STEPINA, L. P. Cultural values: a cross-national studie. *Cross Cultural Management*, v. 5, n. 1, p. 33-47, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1994.

PARK, K.; MENSE-PETERMANN, U. Managing across borders: Global integration and knowledge exchange in MNCs. *Competition & Change*, v. 18, n. 3, p. 265-279, 2014.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

PLOURDE, Y.; PARKER, S. C.; SCHAAN, J. L. Expatriation and its effect on headquarters' attention in the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 6, p. 938-947, 2014.

RAMASWAMI, A.; CARTER, N. M.; DREHER, G. F. Expatriation and career success: A human capital perspective. *Human relations*, v. 69, n. 10, p. 1959-1987, 2016.

RAMPI, N. M. P. *Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros: um estudo na Fundação Dom Cabral*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

ROSAL, A. S. *Vida de expatriado: a narrativa de executivos brasileiros solteiros*. 2015. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

ROSE, R. C.; RAMALU, S. S.; ULI, J.; KUMAR. Expatriate performance in international assignments: the role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 8, p. 76, 2010.

SEBBEN, A.; DOURADO F. F. *Os nortes da bússola: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2010.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. Forgotten Partners of International Assignments: development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 2, p. 238-254, 2001.

SOUSA, A. F. B. *A Adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses*. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde, Portugal, 2014.

TAN, D.; MAHONEY, J. T. Why a multinational firm chooses expatriates: integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 3, p. 457-484, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

THOMPSON, M. A. B. *et al.* Possíveis dificuldades encontradas por profissionais expatriados e seus familiares a partir da correlação entre relatos de experiências e a produção científica existente. In: CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FSG, 2., 2014, Caxias do Sul. *Anais [...]*. Caxias do Sul: FSG, 2014.

TUNG, R. L. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, v. 16, n. 2, p. 68-78, 1981.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *Revista Base*, v. 6, n. 4, p. 340-353, 2009.

VIER, H.; CLÁUDIO, M.; HERNANDES, A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 53-73, 2004.

WANOUS, J. P.; POLAND, T. D.; PREMACK, S. L.; DAVIS, K. S. The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: a Review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 3, p. 288-97, 1992.

WHITEHEAD, G. The contradictory condition of 'homelessness' in the life of the transnational professional. *Culture and Organization*, v. 23, n. 4, p. 306-324, 2017.

ZAGO, A. A.; DOMINGUES, C. R.; SILVA, A. M. S. Mobilidade internacional profissional: uma revisão bibliométrica. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 10, n. 1, p. 119-140, 2019.

Capítulo 18

Satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação

Fernanda Costa Barros

Vitória Ribeiro da Silva

André Vasconcelos da Silva

Em toda a evolução da história é possível observar a vida do Homem dentro de uma organização, como tudo ocorreu, como tudo foi vivido, como o Homem foi vendo o seu valor. Atualmente, ao se olhar para trás e comparar, conclui-se que o esforço humano era bruto e físico e que nesse último tempo o esforço é psíquico e o desgaste é bem mais emocional do que físico.

Ao se pensar em desgaste emocional vem o questionamento de satisfação dentro do trabalho, pois é exatamente a satisfação que dita a situação emocional. A falta dela pode acarretar danos para si e afetar a saúde mental, a relação entre trabalho e família ou mesmo a interação entre trabalho e outros laços afetivos do indivíduo. Uma boa satisfação ajuda no construto pessoal do colaborador dentro da organização.

Com isso, as organizações passaram a se preocupar mais com os quesitos de bem-estar do colaborador, buscando melhorias para ativar essa satisfação tendo em vista todos os quesitos que podem influenciar a vida do indivíduo. Este artigo tem como objetivo verificar a influência das variáveis do perfil do servidor no órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filhos, a quantidade de filhos, tempo no cargo, idade e sobre a motivação e satisfação no trabalho.

Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho é um assunto que tem despertado a atenção de muitos estudiosos do comportamento organizacional e gestores de organizações (Siqueira, 2008; Aziri, 2011). Trata-se de um tema universal (Murad; Zayed; Mukul, 2013) e o interesse por ele está relacionado ao desejo dos pesquisadores de conhecerem fatores que poderiam predizer os níveis de desempenho, produtividade e faltas ao trabalho (Siqueira; Gomide Júnior, 2014).

Dessa forma, Siqueira e Gomide Júnior (2014) defendem que o interesse nessa área tem finalidade basicamente econômica, partindo da premissa de que organizações que possuem empregados satisfeitos tendem a reduzir seus custos e a aumentar seus lucros, uma vez que apresentam altos índices de produtividade e desempenho e baixos níveis de absenteísmo e rotatividade.

Em oposição ao interesse econômico, as empresas veem na satisfação de seus trabalhadores com o trabalho algo positivo, os trabalhadores veem esse construto como um resultado do ambiente organizacional que afeta a saúde, além de ser um dos fatores que compõem o bem-estar no trabalho em conjunto com o envolvimento e com o comprometimento organizacional (Siqueira; Pandovam, 2008).

Devido à importância da satisfação no trabalho para empregador e empregado, é relevante o entendimento do conceito desse construto. Na visão de Martinez (2002) e Martinez e Paraguay (2003), esse fenômeno é complexo e difícil de ser definido por ser subjetivo, ideia que é também compartilhada por Carlotto e Câmara (2008). A satisfação no trabalho pode variar conforme os diferentes sujeitos, de acordo com diferentes situações, ou mesmo para a mesma pessoa em diferentes etapas da vida (Fraser, 1983; Carlotto; Câmara, 2008).

Dada a sua complexidade, a satisfação laboral, conforme Martinez e Paraguay (2003) e Carlotto e Câmara (2008), pode ser definida de vários modos, sendo condicionada pelo referencial teórico adotado. As definições desse construto se apresentam relacionadas à motivação, à atitude, a um estado emocional positivo (Martinez; Paraguay, 2003; Siqueira, 2008) ou a um vínculo afetivo no trabalho (Siqueira, 2008).

Nas pesquisas iniciais sobre satisfação laboral, segundo Siqueira (2008), esse construto foi tratado como parte do processo motivacional. Durante muito tempo a satisfação no trabalho foi vista como um elemento da motivação, afeto às teorias motivacionais (Martins; Santos, 2006), a saber: a teoria da Motivação-Higiene, a

teoria da Satisfação de Necessidades e a teoria das Expectativas e Instrumentalidade (Siqueira, 2008). Nessa perspectiva, satisfação de trabalho é um fator capaz de aumentar o desempenho e a produtividade (Siqueira, 2008).

Entre 1970 e 1980, a satisfação no trabalho ganhou status de atitude (Martinez; Paraguay, 2003), mas a concepção desse construto como fator de influência no desempenho dos trabalhadores foi mantida (Siqueira, 2008). Entretanto, se atitude é uma disposição para a ação advinda de informações e emoções, é possível dizer que algumas atitudes são conseqüências da satisfação no trabalho, ainda que não seja razoável afirmar que a satisfação no trabalho se resume a uma atitude (Martinez; Paraguay, 2003).

Quanto à visão de satisfação como estado emocional, Siqueira (2008) aponta que esse fenômeno era visto, no século passado, como um conceito afetivo que simbolizava as reações e as experiências emocionais no ambiente de trabalho. Nessa linha de pensamento, o conceito de satisfação mais difundido na visão de Siqueira e Gomide Júnior (2014) é o de Locke (1976, p. 1300), que a define como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou experiências de trabalho”.

Considerando esse conceito de Locke (1976), Marqueze e Moreno (2005) definem satisfação laboral como fruto da percepção que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores através do trabalho, constituindo-se de uma emoção positiva de bem-estar. Ainda sobre esse conceito de satisfação de Locke (1976), é importante entender que o autor em sua teoria diferencia valores de necessidades, em que valores variam de indivíduo para indivíduo, estando relacionados àquilo que a pessoa almeja ou vê como bom, enquanto as necessidades se referem àquilo que é importante para a sobrevivência e bem-estar do indivíduo.

De acordo com Locke (1976), a satisfação é um estado emocional, porque a emoção é oriunda da avaliação dos valores de cada pessoa e, por ser um estado emocional, pode gerar satisfação (alegria) ou insatisfação (desprazer). Todavia, mesmo Locke (1976) defendendo a satisfação como um fenômeno individual, assinala fatores que podem causar a satisfação no trabalho e que devem ser observadas suas interrelações: eventos e condições do trabalho (trabalho em si, promoção, pagamento, reconhecimento, benefício, ambiente e condições no trabalho) e agentes do trabalho (supervisão, empresa/ organização e colegas de trabalho).

No que concerne ao entendimento da satisfação como um vínculo afetivo do trabalhador com o seu trabalho, o construto passa a ter uma natureza social e humanista (Siqueira; Gomide Júnior, 2014). Nessa concepção, Siqueira e Gomide Júnior (2014) contrapõem-se à visão econômica desse fenômeno, que passa a ser vista como um resultado ou uma consequência da vivência pessoal do trabalhador no ambiente organizacional que influencia sua vida social, podendo afetar sua saúde mental, a relação entre trabalho e família ou mesmo a interação entre trabalho e outros laços afetivos .

Além da ausência de consenso no que se refere ao conceito da satisfação no trabalho, Siqueira e Gomide Júnior (2014) apontam a natureza psicológica do construto como outro ponto de discussão: em alguns momentos como de natureza cognitiva e em outros, afetiva. Para esses autores, apesar de a maioria das classificações apresentarem a satisfação no trabalho como um construto de essência afetiva, os instrumentos para sua mensuração são elaborados para a análise de conteúdos cognitivos, contendo nas medidas até mesmo frases avaliativas como, por exemplo, “estou satisfeito porque”.

Afora o entendimento dos diferentes conceitos e da polêmica em relação à natureza psicológica do construto de satisfação laboral, há

uma discussão sobre as dimensões do conceito do construto, isto é, sobre os elementos que compõem o seu conceito (Siqueira; Gomide Júnior, 2014). Há duas abordagens para as definições da satisfação no trabalho: a unidimensional e a multidimensional (Tamayo, 2000).

Os defensores da corrente de pensamento unidimensional acreditam que, com a adoção de uma visão da satisfação como uma atitude geral no trabalho como um todo seriam fortalecidos os estudos sobre as causas, os conceitos relacionados e os efeitos do construto, auxiliando seu entendimento nas organizações (Siqueira; Gomide Júnior, 2014). Ademais, esses estudiosos criticam os que consideraram a abordagem multidimensional da satisfação no trabalho, ressaltando que há inúmeros aspectos específicos no trabalho a serem considerados e que variam de acordo com as situações, tornando difícil a elaboração de teorias sobre o assunto (Siqueira; Gomide Júnior, 2014).

Na linha dos pensadores que defendem a visão multidimensional do fenômeno, a satisfação no trabalho é considerada “um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação” (Siqueira; Gomide Júnior, 2014, p. 320). Nessa concepção, são elementos considerados no construto a satisfação com a chefia, os colegas de trabalho, o salário, as promoções e o próprio trabalho (Siqueira, 2008).

Em suma, apresentada a multiplicidade de conceitos de satisfação no trabalho e, apesar da ausência de consenso entre os pesquisadores em relação à dimensão desse fenômeno psicossocial, a literatura aponta que esse tema é de interesse de vários estudiosos (Cura; Rodrigues, 1999; Siqueira, 2008), especialmente pela crença da influência do construto para o entendimento dos comportamentos dos indivíduos que são vitais para as organizações: empregado

satisfeito se mantém estável na organização, produz mais e sempre vai ao trabalho (Siqueira; Gomide Júnior, 2014).

Dada a importância da satisfação no trabalho para as organizações, é relevante o conhecimento do campo das investigações científicas sobre esse tema, a fim de compreender se o construto tem sido enfoque de pesquisas recentes, como tem sido estudado e de identificar lacunas que podem se transformar em assuntos de futuras pesquisas.

Ante o exposto, com o intuito de conhecer como estão sendo desenvolvidos os estudos sobre a satisfação no trabalho, serão apresentadas, na próxima seção, publicações relevantes sobre este tema.

Método

Instrumento de coleta de dados

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se um questionário composto por quatro etapas. Na primeira delas foram apresentadas informações básicas sobre a pesquisa com o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), juntamente com a solicitação de assentimento do indivíduo em fazer parte do estudo.

Na segunda etapa, os participantes foram solicitados para responder algumas questões sobre o perfil do servidor, sendo estas questões dissertativas e extensivas envolvendo informações sobre a instituição federal onde atua, o cargo que ocupa, o órgão de lotação, a data de admissão na instituição, sexo, idade, estado civil e quantidade de filhos.

Na terceira etapa, os participantes foram solicitados para responder algumas questões sobre a Satisfação no Trabalho S20/23. O Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 tomado nesta pesquisa é uma versão menor do Questionário no Trabalho S4/82, de autoria de Meliá e Peiró (1989), adaptado e validado à realidade brasileira por Carlotto e Câmara (2008).

Para Carlotto e Câmara (2008), a escala dessa adaptação feita no Questionário S20/23 mostrou-se válida e confiável, atendendo a todos os critérios necessários para viabilizar seu uso nesta pesquisa onde se avalia a satisfação profissional no Brasil.

Foi visto um alfa geral de 0,91, bem próximo à escala original de 0,92 em relação aos índices de confiabilidade dos fatores no instante da validação da versão reduzida do S20/23. Houve também variação nas novas subescalas, variando de 0,77 a 0,92, sendo que na original variavam de 0,76 a 0,89 (Carlotto; Câmara, 2008).

O objetivo da adaptação no S20/23 é estimular a satisfação laboral a partir de 20 alternativas, compartilhadas em três fatores: satisfação com as relações hierárquicas (itens 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23), satisfação com o ambiente físico (itens 06, 07, 08, 09 e 10); satisfação intrínseca no trabalho (itens 01, 02, 03 e 05) (Carlotto; Câmara; 2008).

Na construção das alternativas constantes no S20/23, o participante é convidado a categorizar seu grau de insatisfação ou satisfação que tem com seu trabalho, assinalando de 1 a 5 sua opinião, em que: 1 = totalmente insatisfeito; 2 = parcialmente insatisfeito; 3 = indiferente; 4 = parcialmente satisfeito; e 5 = totalmente satisfeito (Carlotto; Câmara, 2008).

Na quarta etapa foi apresentado o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST), instrumento de coleta de dados utilizado para os 66 entendimentos da motivação e significado do trabalho, a base da Teoria das Expectativas de Vroom (Borges; Alves Filho; Tamayo, 2008).

Em sua atualidade, o IMST discorre como estrutura fatorial o seguinte: para determinar as medidas do significado no trabalho, emprega os atributos valorativos (alfa entre 0,78 e 0,91) e descritivos (alfa entre 0,74 e 0,83), e para medir motivação, itens relacionados

à expectativa (alfa entre 0,82 e 0,87) e instrumentalidade (alfa entre 0,70 e 0,87) (Borges; Alves Filho; Tamayo, 2008).

Procedimento de coleta de dados

Inicialmente, para a coleta de dados foram enviadas cartas às IES federais do estado de Goiás, requerendo autorização para a ocorrência da pesquisa. Posteriormente, a proposta foi conduzida para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFG.

Tendo a abonação da proposta pelo Comitê de Ética (Parecer nº 713.315, de 07 de julho de 2014), foi necessário fazer um novo contato com as instituições participantes para a solicitação dos e-mails dos servidores técnico-administrativos ativos para o envio do resumo e do link da pesquisa, com informações da data de participação de cada indivíduo no estudo, via *Google Docs* num prazo de 13 de julho a 30 de setembro de 2014. Nesse instante, é fundamental relatar uma das limitações da pesquisa, divulgada no IFG pela Diretoria de Comunicação Social e no IF Goiano, pela Assessoria Geral de Comunicação e Eventos.

Para iniciar a pesquisa na universidade houve o apoio da Coordenação de Capacitação, pois a pesquisa não foi divulgada pelo órgão responsável pelos e-mails de todos os técnicos ativos. A coordenação encaminhou 746 e-mails e o Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (SINT-IFESgo) enviou em torno de 2.000 e-mails.

Assim, antes do preenchimento dos questionários de pesquisa, os técnicos que aceitaram fazer parte dela tiveram que aceitar o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCL), cuja resposta era obrigatória para o preenchimento dos questionários sobre o perfil do servidor, o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 e o Inventário de

Motivação e Significado no Trabalho. Na tela inicial da pesquisa os participantes obtiveram informações sobre seu objetivo e da participação facultativa nela, bem como da ausência de riscos na participação.

Resultados e discussão

Análises sobre o construto satisfação no trabalho

Os resultados encontrados após a análise das respostas dos participantes da pesquisa sobre o Questionário S20/23 serão apresentados do seguinte modo:

- a. resultados obtidos pela análise das médias e desvio-padrão por dimensão e geral do S20/23 por instituição;
- b. resultados obtidos pela distribuição percentual entre as classes por item de cada dimensão e instituição;
- c. resultados da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa, como órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filhos e o quantidade deles, na satisfação no trabalho;
- d. resultados da correlação entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo e satisfação no trabalho;
- e. resultados obtidos pela análise das médias e desvio-padrão por dimensão e Satisfação geral do S20/23 por instituição.

Na Tabela 1 estão apresentados os resultados obtidos na pesquisa sobre o construto satisfação no trabalho por dimensão do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 e por instituição.

Tabela 1 - Médias e desvios padrão para S2o/23 por dimensão e por instituição pesquisada

Dimensão	IF Goiano		IFG		UFG		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Relações hierárquicas (SRH)	3,44	1,14	3,05	0,94	3,33	0,94	3,31	0,97
Ambiente físico de trabalho (SAFT)	4,09	1,07	3,94	1,11	3,55	1,08	3,69	1,10
Intrínseca com o trabalho (SIT)	3,71	1,01	3,40	1,04	3,55	0,99	3,55	1,00
Satisfação Geral	3,75	0,96	3,46	0,72	3,48	0,80	3,52	0,82

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao IF Goiano, observa-se na tabela acima que a média da satisfação mais elevada se concentra na dimensão Satisfação com o ambiente físico ($M = 4,09$), com um desvio-padrão de $1,07$, seguida da dimensão Satisfação intrínseca no trabalho, com média de $3,71$ e desvio-padrão de $1,01$, e, por último, a dimensão Satisfação com as relações hierárquicas com a menor média ($M = 3,44$) e o maior desvio-padrão das três dimensões ($M = 1,14$). Quanto à Satisfação Geral, o IF Goiano apresenta uma média de $3,75$ e desvio-padrão de $0,96$.

O IFG apresenta a Satisfação com o ambiente físico como a dimensão de maior média ($3,94$), porém com o maior desvio-padrão ($M = 1,11$) das três dimensões do S2o/23 para essa instituição. A segunda dimensão com média mais alta para os técnico-administrativos do IFG é a Satisfação intrínseca no trabalho ($M = 3,40$), com desvio-padrão de $1,04$. Por último vem a Satisfação com as relações hierárquicas ($M = 3,05$), com desvio-padrão de $0,94$. Quanto à Satisfação geral, no IFG a média foi de $3,46$ e o desvio-padrão de $0,72$.

Para os técnicos da UFG, nota-se que a Satisfação com o ambiente físico apresenta uma média de $3,55$ e um desvio-padrão de $1,08$, a Satisfação intrínseca no trabalho apresenta uma média de $3,55$ e um desvio-padrão de $0,99$, enquanto a dimensão Satisfação com as relações hierárquicas apresentou média de $3,33$ e desvio-padrão de

0,94. Para a Satisfação geral, a média da UFG é de 3,48, com um desvio-padrão de 0,80.

Quanto às médias gerais das dimensões do S20/23, destaca-se a Satisfação com o Ambiente Físico ($M = 3,69$), com o maior desvio-padrão das dimensões analisados (1,10). Em seguida, surge a Satisfação intrínseca no trabalho, com uma média de 3,55 e um desvio-padrão de 1,00. Para a Satisfação com as Relações Hierárquicas, a média apresentada na Tabela 3 é de 3,31 e desvio-padrão de 0,97. Em relação à Satisfação geral a média é de 3,52 e o desvio-padrão de 0,82.

Quanto à mensuração do nível geral, para Locke (1976), satisfação global no trabalho envolve a análise da satisfação com diversos elementos no trabalho. Assim, em relação ao nível geral de satisfação no trabalho entre as instituições pesquisadas, verifica-se que o IF Goiano apresenta uma média um pouco mais elevada, entretanto, conforme resultado do teste ($p\text{-value} = 0,1908$), percebe-se que as médias não são significativamente diferentes entre si.

Após a descrição dos resultados da Tabela 1, comparando os resultados sobre a Satisfação no trabalho, é possível verificar que a dimensão com as médias mais altas é a Satisfação com o ambiente físico e com as médias mais baixas é a Satisfação com as relações hierárquicas. Essa condição também se repete quando verificamos as médias gerais por dimensão. Ressalta-se apenas que os maiores desvios-padrão também aparecem na dimensão Satisfação com o ambiente físico, exceto no caso do IF Goiano, no qual o maior desvio-padrão se concentra na dimensão Satisfação com as relações hierárquicas. Tendo em vista o desvio padrão encontrado, isso significa que, apesar de a maioria dos participantes da pesquisa concordar com o ambiente físico como a dimensão mais relevante para a satisfação no trabalho, existem participantes da pesquisa que têm opinião totalmente contrária.

Considerando cada dimensão do construto satisfação (Satisfação com as relações hierárquicas, Satisfação com ambiente físico e Satisfação intrínseca no trabalho) isoladamente, percebe-se em relação à Satisfação com as relações hierárquicas, ainda a partir dos dados constantes da Tabela 1, que há pouca diferença entre os grupos de técnicos das instituições pesquisadas, apesar de o IFG apresentar uma média um pouco mais baixa.

Conforme resultado do teste ($p\text{-value} = 0,2036$), as médias não são significativamente diferentes entre si. Na dimensão Satisfação com o ambiente físico, nota-se certa diferença entre os grupos, em especial entre o IF Goiano e a UFG, sendo as médias significativamente diferentes entre as instituições. Tomando como referência o resultado do teste ($p\text{-value} = 0,0105$), por exemplo, o IF Goiano apresenta uma média mais elevada e a UFG uma média mais baixa. Pode-se inferir, portanto, que a satisfação dos técnicos do IF Goiano com o ambiente físico é maior que na UFG, sendo esta diferença considerável.

Analisando a dimensão Satisfação intrínseca no trabalho, é possível perceber pouca diferença entre os grupos, sendo que o IFG apresenta uma média um pouco mais baixa. Considerando o resultado do teste ($p\text{-value} = 0,4287$), temos que as médias não são significativamente diferentes entre si.

Na Tabela 1, verifica-se também que, apesar das diferenças serem pequenas entre as dimensões do construto satisfação no trabalho, entre os técnico-administrativos das instituições pesquisadas a satisfação com o ambiente físico é dimensão de maior satisfação, enquanto a satisfação com as relações hierárquicas é a de menor satisfação. Isso evidencia que os técnico-administrativos participantes da pesquisa, de uma forma geral, estão mais satisfeitos com o conforto, limpeza, ventilação e iluminação do ambiente onde trabalham do que com as relações hierárquicas e o trabalho como um fator de realização (Meliá; Peiró, 1989).

Outrossim, em relação às dimensões de maior ou menor satisfação para os técnicos, nota-se que o resultado obtido na pesquisa é semelhante ao encontrado no teste de validação do Questionário S20/23 (Carlotto; Câmara, 2008). Entre outras pesquisas que utilizam o mesmo instrumento, porém realizadas em hospitais, como a realizada por Sá (2011) com profissionais de saúde em um hospital público, em oposição aos resultados anteriormente apresentados, a variável ambiente físico foi visualizada como dimensão de insatisfação no trabalho, enquanto as relações hierárquicas e Satisfação intrínseca no trabalho foram visualizadas nem como fator de satisfação, nem como fator de insatisfação.

No estudo realizado por Ferreira (2011) utilizando o Questionário S20/23 com docentes da UFG, a dimensão de maior satisfação para os participantes da pesquisa foi a Satisfação intrínseca do trabalho e a de menor, a Satisfação com o ambiente físico, resultado oposto ao obtido nesta pesquisa. Contudo, partindo da perspectiva de Locke (1976) sobre satisfação no trabalho, pode-se inferir que tais diferenças sobre satisfação no trabalho são comuns, considerando que satisfação no trabalho é um fenômeno individual.

Quanto à média global de satisfação entre as instituições, verifica-se que a média de 3,52 é próxima da encontrada na pesquisa de validação do instrumento (Carlotto; Câmara, 2008). Todavia, além de conhecer a média geral, é importante conhecer o grau de satisfação em que se encontram os técnico-administrativos participantes da pesquisa, por instituição, por dimensão e por item do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23:

- a. resultados obtidos pela distribuição percentual entre as classes por item de cada dimensão do S20/23 e instituição;
- b. resultados da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa órgão de lotação, cargo ocupado, grau

de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e a quantidade, na satisfação no trabalho;

- c. resultados da correlação entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo e a satisfação no trabalho.

Quanto ao entendimento da influência de variáveis do perfil do servidor participante da pesquisa e órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho e o quantidade, tem-se na Tabela 2 e na Figura 1 as médias e desvios-padrão dos resultados das dimensões do Questionário S20/23 para essas características do perfil do servidor.

Na Tabela 2, quanto aos órgãos de lotação, nota-se que os órgãos da área administrativa apresentam médias mais altas para todas as dimensões do S20/23 e para o índice geral de satisfação do que os órgãos da área acadêmica, embora sejam verificados resultados bem próximos na dimensão Satisfação com o ambiente físico. Verifica-se também em relação ao órgão de lotação que o fator Satisfação com o ambiente físico nos órgãos da área administrativa é o que tem as médias mais elevadas entre as dimensões observadas do construto satisfação no trabalho, enquanto a menor média é observada na dimensão Satisfação com as relações hierárquicas nos órgãos da área acadêmica.

Tabela 2 - Médias e desvios-padrão (entre parênteses) e influências nas dimensões do S20/23

Medida		SRH	SAFT	SIT	Satisfação
Órgão de lotação	Área Acadêmica	3,17 (0,98)	3,65 (0,99)	3,45 (1,01)	3,42 (0,79)
	Área Administrativa	3,36 (0,90)	3,67 (1,13)	3,61 (0,97)	3,54 (0,79)
Cargo	Ensino Fundamental	3,43 (1,34)	3,95 (0,98)	3,64 (1,31)	3,67 (1,09)
	Ensino Médio	3,37 (0,96)	3,78 (1,03)	3,53 (0,98)	3,56 (0,81)
	Ensino Superior	3,12 (0,97)	3,53 (1,22)	3,48 (1,00)	3,38 (0,83)
Escolaridade	Ensino médio	4,47 (0,56)	4,29 (1,15)	4,43 (0,64)	4,39 (0,73)
	Superior	3,30 (1,08)	3,90 (0,92)	3,49 (1,15)	3,56 (0,88)
	Pós-graduação	3,25 (0,93)	3,58 (1,15)	3,53 (0,95)	3,45 (0,79)
Sexo	Feminino	3,30 (0,97)	3,59 (1,16)	3,59 (0,92)	3,49 (0,80)
	Masculino	3,28 (1,00)	3,79 (1,02)	3,47 (1,11)	3,52 (0,87)
Estado civil	Solteiro	3,24 (0,94)	3,69 (1,11)	3,41 (1,00)	3,45 (0,80)
	Casado	3,30 (0,98)	3,67 (1,13)	3,58 (1,00)	3,52 (0,83)
	União estável	3,52 (1,10)	3,44 (1,17)	3,82 (1,41)	3,59 (1,11)
	Desquitado/Viúvo	3,38 (1,15)	3,88 (0,93)	3,74 (0,84)	3,67 (0,89)
Possui filhos	Não	3,27 (0,93)	3,72 (1,10)	3,50 (1,01)	3,50 (0,78)
	Sim	3,33 (1,04)	3,62 (1,11)	3,61 (1,01)	3,52 (0,88)
Filhos	0	3,27 (0,93)	3,72 (1,10)	3,50 (1,01)	3,50 (0,78)
	1	3,10 (1,12)	3,45 (1,08)	3,27 (1,06)	3,27 (0,89)
	2	3,51 (1,06)	3,91 (1,08)	3,84 (1,01)	3,75 (0,91)
	3 ou mais	3,45 (0,76)	3,42 (1,14)	3,84 (0,69)	3,57 (0,67)

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao cargo, verifica-se na Tabela 2, após observação de todas as dimensões do S20/23, que as maiores médias estão nos cargos que exigem nível fundamental, com os cargos que exigem ensino médio ocupando posição intermediária e os cargos que exigem nível superior apresentando a menor média. Ressalta-se ainda que a maior média entre os cargos se encontra na dimensão Satisfação com o ambiente físico, para os cargos que exigem ensino fundamental, e a menor média na Satisfação com as relações hierárquicas, nos cargos que exigem nível superior.

Quanto à escolaridade, pode-se verificar que, para todas as dimensões do S20/23, as maiores médias são encontradas nos técnico-administrativos que possuem nível médio, seguidos pelos servidores que possuem nível superior, enquanto a média mais baixa é encontrada entre os servidores que possuem pós-graduação. Entre

as dimensões observadas, a média mais alta e mais baixa observada em relação à escolaridade está no fator Satisfação com as relações hierárquicas, sendo a primeira para os servidores que possuem ensino médio e a menor para servidores que possuem pós-graduação.

Quanto ao gênero, na Tabela 2 nota-se que a maior média entre as mulheres se encontra nos fatores Satisfação com as relações hierárquicas e Satisfação intrínseca no trabalho. Para os homens, as maiores médias estão na Satisfação com o ambiente físico e Satisfação geral. Ainda relacionando gênero com todas as dimensões do S20/23, percebe-se mais uma vez que a maior média de satisfação se encontra na Satisfação com o ambiente físico, para os homens, e a menor na Satisfação com as relações hierárquicas, também para os servidores do sexo masculino.

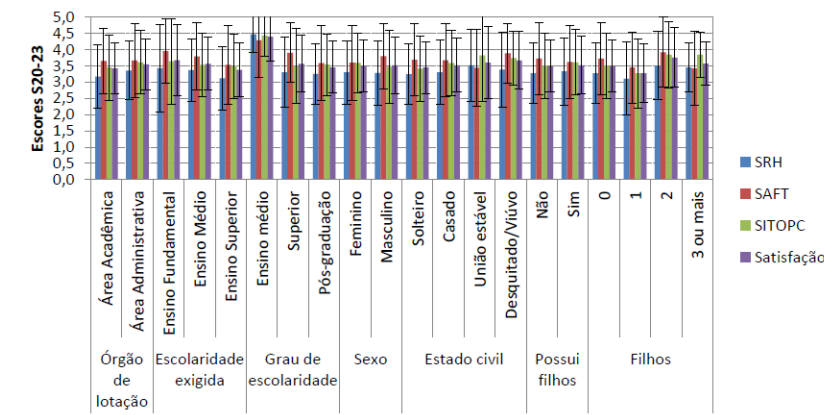
Quanto ao estado civil, nota-se que para os solteiros, casados, viúvos e desquitados o fator de maior satisfação é a Satisfação com o ambiente físico. Para os servidores que mantêm união estável destaca-se o fator de Satisfação intrínseca no trabalho. A maior média observada entre os fatores e entre as classes está na Satisfação com o ambiente físico e a menor média na dimensão Satisfação com as relações hierárquicas, ambas para servidores solteiros.

Entre os que têm ou não filhos, a maior média é observada na dimensão Satisfação com o ambiente físico e a menor na Satisfação com as relações hierárquicas. Em geral, a média mais alta entre os grupos foi observada para a dimensão Satisfação com o ambiente físico, sendo maior para aqueles que não têm filhos.

Por outro lado, para quem não tem nenhum ou tem um ou dois filhos, observa-se maior média na dimensão Satisfação com o ambiente físico, enquanto que para quem três ou mais filhos, a maior média foi observada na dimensão Satisfação intrínseca no trabalho. De uma forma geral, a maior média observada entre as dimensões

para essa variável foi na dimensão Satisfação com o ambiente físico, para quem tem dois ou mais filhos, e a menor na Satisfação com as relações hierárquicas, para quem tem um filho.

Figura 1 - Médias \pm 1 desvio-padrão para os escores do Questionário S20/23



Fonte: Elaboração própria.

A fim de observar a existência de correlações entre as características do perfil do servidor com a idade e tempo no cargo, elaborou-se a seguinte tabela:

Tabela 3 - Médias e desvios padrão (entre parêntesis) e correlações para S20/23

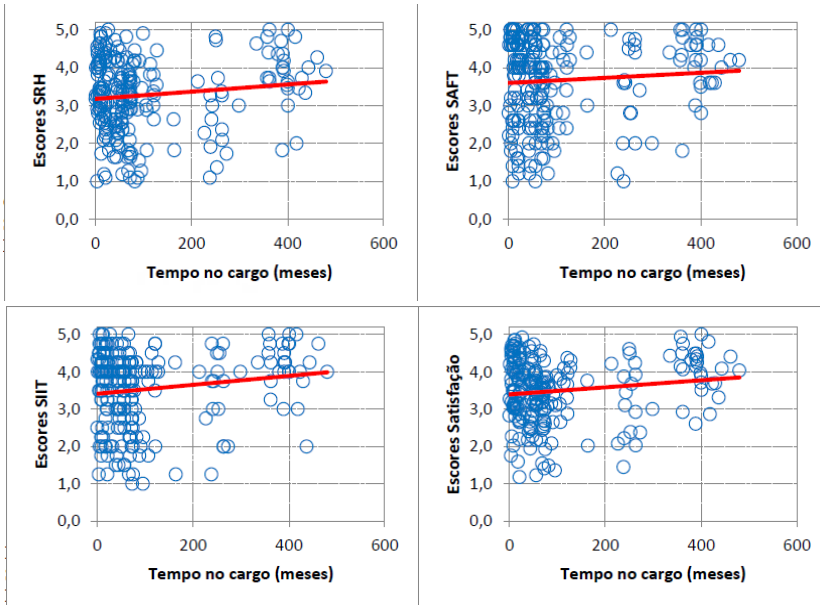
Medida	SRH	SAFT	SIT	Satisfação
Tempo no cargo	0,131	0,079	0,157	0,150
Idade	0,145	0,003	0,184	0,132

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 3, em relação ao tempo de cargo, verifica-se valores bem próximos entre todas as dimensões, com exceção da Satisfação com o ambiente físico, que apresenta valor bem abaixo dos demais valores. Quanto à existência de correlações, percebe-se tanto pelos resultados da Tabela 3 quanto da Figura 2 a existência de correlações fracas entre

as dimensões do S20/23 e o tempo de cargo, sendo a correlação mais baixa observada na dimensão Satisfação intrínseca no trabalho.

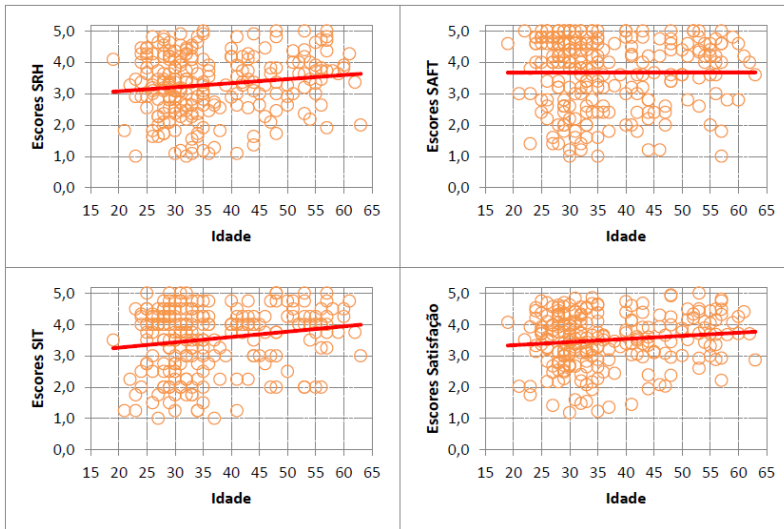
Figura 2 - Correlações entre a variável tempo no cargo e as dimensões do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à variável idade, é possível observar valores altos (acima de 0,05) entre todas as dimensões, com exceção da Satisfação com o ambiente físico, que apresenta valor bem abaixo dos demais valores. Quanto à existência de correlações, percebe-se pelos resultados representados a existência de correlações fracas entre as dimensões do S20/23 e a idade, sendo a menor correlação também observada na dimensão Satisfação intrínseca no trabalho.

Figura 3 - Correlações entre a variável idade e as dimensões do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23



Fonte: Elaboração própria.

Observando os resultados das influências do S20/23 para as variáveis órgão de lotação, cargo ocupado, grau de escolaridade, se possui ou não filhos, a quantidade de filhos, bem como as correlações nas variáveis tempo de cargo e idade, nota-se:

- no geral, há comportamento parecido entre todas as dimensões do Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 e as variáveis do perfil do servidor;
- no geral, há também poucas diferenças entre as variáveis do perfil do servidor, destacando-se apenas o ensino médio, no grau de escolaridade, com uma média maior que as demais variáveis;
- nas correlações com tempo de cargo e idade, somente são percebidas algumas tendências leves, em especial na dimensão Satisfação intrínseca no trabalho.

Os níveis descritivos utilizados para verificar se havia diferença significativa entre as variáveis do perfil do servidor e as dimensões do Questionário S20/23 estão apresentadas na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Níveis descritivos para os testes de comparação - S20/23

Medida	SRH	SAFT	SIT	Satisfação
Órgão de lotação	0,1973	0,9006	0,2999	0,3215
Cargo	0,1741	0,1986	0,8782	0,2325
Escolaridade	0,0051	0,0501	0,0586	0,0104
Sexo	0,8641	0,1683	0,3818	0,8498
Estado civil	0,8682	0,8210	0,4221	0,7558
Possui filhos	0,6634	0,4675	0,4047	0,8519
Filhos	0,1597	0,0553	0,1699	0,0419
Tempo no cargo (meses)	0,047	0,234	0,017	0,023
Idade	0,027	0,964	0,005	0,043

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os resultados da Tabela 4, em relação ao órgão de lotação, percebe-se que todos os valores são considerados elevados em comparação com o grau de significância previsto na pesquisa, destacando a dimensão Satisfação com o ambiente físico ao apresentar um valor superior aos demais valores nos outros fatores, e a dimensão Satisfação com as relações hierárquicas, com o menor valor entre os fatores.

Quanto ao cargo, observa-se na Tabela 4 que todos os valores também são elevados em relação ao valor de significância, com destaque para os valores da dimensão Satisfação intrínseca no trabalho, que apresentou os maiores valores entre as dimensões, e o fator Satisfação com as relações hierárquicas, com o menor valor entre as dimensões para essa variável.

Continuando a descrição dos resultados apresentados na Tabela 4, em relação aos graus de escolaridade, para todas as dimensões, nota-se valores próximos ao valor de significância, com a dimensão Satisfação com as relações hierárquicas com o menor valor entre as dimensões, e a Satisfação intrínseca no trabalho com o maior valor.

Considerando a variável sexo, há valores elevados para todos os fatores, sendo que os fatores Satisfação com as relações hierárquicas e Satisfação geral apresentaram os valores mais altos, enquanto o fator Satisfação com o ambiente físico apresentou o menor valor e o fator Satisfação intrínseca no trabalho ocupou posição intermediária.

Em relação ao estado civil, são apresentados valores elevados para todos os fatores em comparação com o valor de significância. O fator Satisfação com as relações hierárquicas e o fator Satisfação intrínseca no trabalho apresentaram, respectivamente, o maior e o menor valor entre os fatores para essa variável.

Em relação aos filhos, observa-se valores elevados na Tabela 4 para todos os fatores, sendo que o maior foi registrado para o fator Satisfação geral e o menor para Satisfação intrínseca no trabalho. Quanto ao quantitativo de filhos, a Tabela 4 apresenta valores baixos em todos os fatores, sendo o maior valor encontrado no fator Satisfação intrínseca no trabalho e o menor valor no fator Satisfação com o ambiente físico, bem próximo ao valor de significância utilizado na pesquisa.

Quanto ao tempo de cargo e idade, observa-se na Tabela 4 um valor mais elevado para o fator Satisfação com o ambiente físico e valores mais próximos do valor de significância 0,05 nas demais dimensões.

Após a descrição dos dados apresentados na Tabela 4, com o intuito de verificar se são significativas as diferenças entre as dimensões do S20/23, satisfação geral no trabalho e variáveis do perfil do servidor (cargo ocupado pelo servidor, escolaridade, sexo, estado civil, se possui filho, o quantitativo de filhos para quem tem filho), bem como verificar se há correlação significativa entre idade e tempo no cargo, observou-se que:

- na dimensão Satisfação com as relações hierárquicas há uma diferença significativa entre os graus de escolaridade;
- na dimensão Satisfação com o ambiente físico no trabalho, não houve diferença significativa nos grupos, mas para Escolaridade e Filhos o valor ficou perto de 0,05 (5% de erro e 95% de confiança);
- na dimensão Satisfação intrínseca no trabalho não houve diferença significativa nos grupos, mas para Escolaridade o valor ficou próximo de 0,05;
- em relação à Satisfação geral, houve diferença significativa entre os graus de escolaridade e Filhos (2 filhos com maior escore médio);
- houve correlações significativas, porém, na prática, muito baixas entre Satisfação com as relações hierárquicas, Satisfação intrínseca no trabalho e Satisfação geral e as variáveis Tempo no cargo e Idade.

Nessa perspectiva de avaliar correlações entre variáveis demográficas e satisfação no trabalho, Cavanagh (1992) aponta como fatores influenciadores da satisfação laboral: a idade, o sexo, o grau de escolaridade e o nível hierárquico.

No estudo realizado por Martinez (2002), tomando como base a Teoria de Locke (1976), não houve correlação significativa entre sexo, idade, escolaridade, estado civil e satisfação no trabalho. Todavia, o autor notou correlação significativa em tempo de empresa, na qual quem tem menos tempo, é mais satisfeito.

Em oposição ao relato de Martinez (2002), no estudo sobre satisfação no trabalho realizado por Cordeiro e Pereira (2010) em instituições públicas, notou-se não haver relevância significativa entre idade, tempo de cargo e satisfação no trabalho.

Referências

AZIRI, B. Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, v. 3, n. 4, p. 77-86, 2011. Disponível em : <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>. Acesso em: 2 out. 2014.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A.; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 215-247.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *Psico USF*, Itatiba, v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez., 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psuf/v13n2/v13n2ao7.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x/pdf>. Acesso em: 10 set. 2014.

CORDEIRO, S.; PEREIRA, F. Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, América do Norte, n. 1, dez. 2010. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273>. Acesso em: 4 maio 2014.

CURA, M. L. A. D.; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação profissional do enfermeiro. *Revista Latino-americana de enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, p. 21-28, out. 1999. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v7n4/13485.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2013.

FERREIRA, A. C. M. *Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida*. 2011. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em: https://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_C%C3%A1ssia_Mendes_Ferreira.pdf?1336145163. Acesso em: 11 nov. 2014 .

FRASER, T. M. *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Germany: International Labour Office, 1983. Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_250134.pdf. Acesso em: 5 dez. 2013.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, C. A.: Consulting Psychologists Press, 1990, p. 1297-1345.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.

MARTINEZ M. C. *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/pt-br.php>. Acesso em: 15 nov. 2013.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 6, p. 59-78, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. *Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho*. *Psico-USF*, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v11n2/v11n2a08.pdf>. Acesso em: 5 maio 2014.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, v. 3, n. 5, p. 59-74, 1989. Disponível em: http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF. Acesso em: 10 out. 2013.

MURAD, M. M. I.; ZAYED, N. M.; MUKUL, A. Z. A. A study on job satisfaction: focus on bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, v. 5, n. 17, p. 14-20, 2013. Disponível em: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/6615/7147>. Acesso em: 10 out. 2014.

SÁ, A. M. S. *Síndrome de burnout: influências da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem de um hospital público*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Instituto Capixaba em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2011. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Adriana%20M%C3%BCller%20Saleme%20de%20S%C3%A1.pdf. Acesso em: 1o out. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). *Medidas de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274. 161.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 300-328.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09>. Acesso em: 1o dez. 2013.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 37-47, abr./jun. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=So102-37722001000100006&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em: 1o ago. 2014.

Capítulo 19

Assédio moral no Poder Judiciário brasileiro sob a ótica da revisão integrativa

Roberto Antônio Ribeiro

Edson Arlindo Silva

Fábio Henrique Batista da Silva

Nícolas Rosalem

A prática do assédio moral, compreendida como violação dos direitos humanos, tem apresentado crescente aumento de relatos e estudos científicos diante do seu impacto na saúde dos trabalhadores, tornando-se um problema de saúde pública. No Brasil, o tema foi inicialmente introduzido pela médica Margarida Barreto, explorando que o assédio moral é materializado em situações ou atos praticados com frequência por um superior hierárquico (Silva; Silva, 2015; Monteiro *et al.*, 2019).

O assédio moral é definido como toda e qualquer conduta abusiva manifestada através de comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade, integridade física ou psíquica de uma pessoa, resultando em humilhação. Essa é uma dor social atravessada por relações sociais autoritárias. É um processo dinâmico no qual a frequência e a duração têm papel importante, porém esses requisitos devem ser avaliados com cautela (Zapf; Einarsen, 2001; Barreto, 2006; Barreto; Heloani, 2015; Hirigoyen, 2012).

As organizações governamentais passaram por diversas reestruturações ocasionadas pela pressão da sociedade na busca por melhorias dos diversos serviços realizados. Dentre essas organizações tem-se o Poder Judiciário, que é caracterizado pela sua morosidade. O Poder Judiciário rotineiramente enfrenta cobranças da sociedade que busca eficiência e celeridade, as quais foram intensificadas através da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que atua na busca de presteza e agilidade na prestação de serviços à sociedade, estabelecendo prazos para julgamento dos processos e aumento de processos judiciais na busca por uma maior produtividade, o que tem resultado no aumento de relatos de assédio moral.

No setor público, o assédio moral pode durar anos e por isso os métodos de assédio são mais perniciosos e produzem resultados

dramáticos sobre a saúde, bem como sobre a personalidade das vítimas (Soboll; Heloani, 2008; Silva; Silva, 2015).

Nesse contexto, os fatores psicossociais do trabalho constituem os principais riscos ocupacionais nas populações trabalhadoras dos países desenvolvidos. Foi constatado que eles estão associados a vários desfechos de saúde, incluindo doenças cardiovasculares e transtornos mentais (Zhang; Liao, 2015; Farooq; Sultana, 2021).

Diante o exposto, o objetivo desta pesquisa foi, através de um estudo de caráter exploratório e qualitativo, sistematizar o conhecimento acerca do assédio moral no Poder Judiciário brasileiro por meio da análise crítica e de apontamentos identificados em estudos nacionais e internacionais sobre o assunto pesquisado.

Procedimentos metodológicos

Trata-se de estudo de abordagem qualitativa em forma de revisão integrativa através da identificação de estudos sobre o tema “assédio moral” no Poder Judiciário brasileiro realizados nos últimos seis anos (2015-2021). Adotou-se a revisão integrativa da literatura especializada no assunto estudado devido a sua contribuição para a análise crítica de resultados e à possibilidade de sanar lacunas pontuais sobre a temática “assédio moral”.

Do ponto de vista qualitativo, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Gil, 2006).

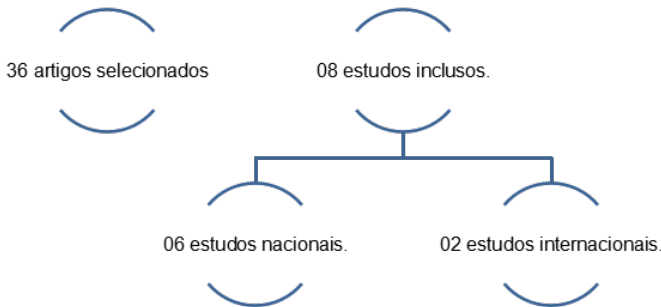
A revisão integrativa da literatura estabelece critérios para a coleta e análise de dados. Dessa forma, adotou-se neste estudo cinco etapas indicadas para a elaboração da revisão integrativa, que são: 1^a) seleção

da pergunta central de pesquisa com foco no assédio moral no Poder Judiciário brasileiro; 2^a) definição dos critérios de inclusão dos estudos e seleção da amostra; 3^a) representação dos estudos selecionados em formato de tabelas, figuras e gráficos; 4^a) análise crítica dos dados encontrados; e 5^a) discussão dos resultados obtidos. A estratégia utilizada para a construção de questão norteadora de pesquisa foi a Paciente, Intervenção, Comparação e “Outcomes” (PICO), que otimiza a busca em bases de dados (Santos, 2007), estando voltada para a seleção de evidências científicas de pesquisas do tipo qualitativas com foco nas experiências humanas e nos fenômenos sociais.

A seleção dos estudos internacionais e nacionais sobre o tema “assédio moral no judiciário brasileiro” foi realizada através de busca em bancos de dados online, como Scielo, Scopus, Google Acadêmico e Medline (Medical Literature Analysis and Retrieval System Online), com base nos seguintes critérios de inclusão: ano de publicação entre 2015 e 2021; publicações em português e inglês e artigos com textos completos. Por sua vez, os critérios de exclusão foram: artigos anteriores ao ano de 2015 que não abordavam o tema e não foram disponibilizados na íntegra. Os termos de busca foram: assédio moral, Poder Judiciário, assédio moral no trabalho, assédio no Poder Judiciário, Poder Judiciário brasileiro e *bullying*, *Bullyng OR judicial power*.

A metodologia usada no desenvolvimento dos trabalhos descritos foi utilizada como critério de escolha, sendo excluídas revisões integrativas. Foram selecionados 36 artigos para leitura minuciosa e organizados em tabulação de dados. Dentre esses artigos utilizados, oito são referenciados no presente texto e descritos na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma de Seleção de Artigos



Fonte: Resultado de Revisão Integrativa, 2021.

A Figura 1 mostra os procedimentos adotados neste estudo para fins de buscas, seleção, organização, análise crítica e inferências, no sentido de melhor compreender o “assédio moral no judiciário brasileiro”, permitindo conhecer a realidade por trás desse delicado e emblemático tema de pesquisa.

Resultado e discussão

Após a obtenção e análise de dados, foram incluídos neste estudo oito artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais que se enquadraram nos critérios de inclusão selecionados. No Quadro 1, os artigos incluídos são expostos de acordo com o ano de publicação, objetivo central e metodologia adotada.

Quadro 1 - Exposição dos trabalhos pesquisados

Autores	Objetivo	Metodologia
Bretas, Neto e Moura-Paula.	Compreender o que os trabalhadores de uma organização do Poder Legislativo percebem como práticas de assédio moral e identificar práticas que favoreçam a ocorrência e combatam o assédio moral na percepção deles.	Estudo observacional.
Monteiro <i>et al.</i>	Investigar na visão dos servidores públicos do judiciário, o que pode auxiliar na prevenção do assédio moral no trabalho.	Estudo qualitativo com delineamento exploratório.

Continua...

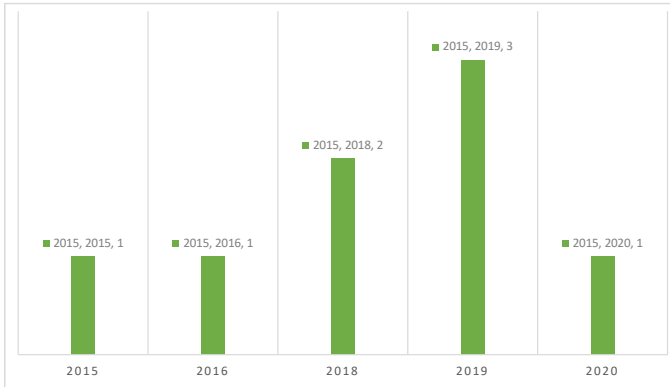
Autores	Objetivo	Metodologia
Pooli e Monteiro.	Investigar a prevalência do assédio moral e suas repercussões na saúde de trabalhadores em uma instituição judiciária.	Estudo com método quantitativo, transversal e de caráter descritivo.
Arenas e Piccinini.	Caracterizar quantitativamente os casos de assédio moral, tipos, formas, frequência, duração e se o adoecimento da vítima está ligado a este fenômeno em um órgão do Poder Judiciário de um Estado no Norte do País.	Estudo de caso, descritivo.
Pooli <i>et al.</i>	Analisar quais fatores do contexto laboral se relacionam à presença de assédio moral em instituição judiciária brasileira.	Estudo quantitativo, de alcance transversal e correlacional.
Harrington, Warren e Rayner.	Abordar o assédio moral no local de trabalho.	Estudo observacional com análise crítica.
Wang <i>et al.</i>	Examinar as características dos trabalhadores que sofreram assédio moral.	Estudo descritivo.
Rissi <i>et al.</i>	Identificar se os psicólogos, quando inseridos nas organizações de trabalho, têm enfrentado o assédio moral, e como têm realizado as intervenções psicológicas.	Estudo de abordagem qualitativa e delineamento exploratório.

Fonte: Resultado de revisão integrativa, 2021.

Em termos de delimitação de horizonte temporal, optou-se pelo período correspondente entre 2015 a 2020 pelos seguintes motivos:

- i) compilação contemporânea do tema “assédio moral no judiciário”;
- ii) verificação dos avanços e retrocessos sob a temática estudada;
- iii) identificação de lacunas teóricas a partir da tevisão integrativa realizada.

Gráfico 3 - Linha Temporal Pesquisada



Fonte: Resultado de revisão integrativa, 2021.

O assédio moral é exposto por todos os autores analisados como um problema de saúde pública sério e complexo, que apresenta relação direta com fatores sociais, econômicos, organizacionais e culturais.

Barreto e Heloani (2015) caracterizam “assédio moral” como o comportamento abusivo, intencional e frequente que acontece no ambiente de trabalho, seja público ou privado, o qual ocasiona o constrangimento e humilhação de um indivíduo ou grupo, resultando na degradação das condições de trabalho e causando prejuízos à integridade profissional e pessoal tanto física quanto psicologicamente. Wang *et al.* (2020) expõem que o termo utilizado é o “bullying institucionalizado”, demonstrando o assédio moral perpetrado pelos chefes ou supervisores de uma empresa ou instituição que adotam a política de uma liderança agressiva e destrutiva de forma recorrente.

Nesse sentido, é um processo sistemático de hostilização em que estão presentes condutas agressivas e hostis com o intuito de humilhar e intimidar. Não se confunde com conflitos pontuais, sendo preciso considerar, para sua identificação, a repetição e a duração de comportamentos hostis, bem como a relação desigual de poder entre os envolvidos.

Como critérios definidores, a frequência e a duração dessas práticas de violência psicológica são requisitos importantes, mas devem ser avaliados com cautela. Isso porque, mesmo em curto prazo, a submissão a atos de assédio é capaz de produzir efeitos sobre a saúde (Barreto; Heloani, 2015; Wang *et al.* 2020).

Heloani e Barreto (2015) dividem as práticas de assédio em cinco categorias, que são: 1ª) ações para reduzir as possibilidades de a vítima se comunicar adequadamente com os outros, o que pode incluir o autor do assédio; 2ª) ações para evitar que a vítima tenha possibilidade de contatos sociais; 3ª) ações de assédio com o intuito de desprestigiar ou impedir o trabalhador de manter sua reputação pessoal e profissional; 4ª) ações direcionadas ao descrédito pessoal; e 5ª) ações que afetam a saúde física/psíquica da vítima.

No ambiente de trabalho, o assédio moral afeta trabalhadores do mundo inteiro. No Brasil, em 2016, os processos referentes a assédio moral representavam 10,4% do total de processos novos formalizados (Arenas, 2019).

No setor público, Arenas (2019) e Monteiro *et al.* (2019) concordam que existe o favorecimento da ocorrência do assédio moral, isso ocorre devido às formas de liderança que são majoritariamente pautadas no autoritarismo exacerbado, nas mudanças repentinas nas rotinas de trabalho, no alto índice de estresse, nas precárias condições de trabalho, nos conflitos e insatisfação, no tempo mínimo de execução de trabalho, no excesso de burocracia, entre outros motivos. Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula (2020) complementam que, associado a estes fatores, o fato foi agravado devido à reforma gerencialista que precarizou o contexto.

A chamada “reforma gerencialista”, de maneira geral, prevê a incorporação de técnicas, ferramentas e instrumentos de gestão advindos da iniciativa privada com foco no aumento da eficiência,

produtividade e desempenho adequado de servidores públicos nas mais diversas áreas do setor público brasileiro, o que inclui o judiciário. A reforma gerencialista no setor público brasileiro representou a busca de um Estado mínimo por meio da reprodução do discurso e prática do setor privado para as instituições (Siqueira; Mendes, 2009).

A organização político-administrativa brasileira abrange três esferas (federal, estadual e municipal) e três poderes, quais sejam, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário. Durante todo o processo de passagem da administração pública burocrática para a administração pública gerencialista, o Poder Judiciário apresentou críticas constantes em virtude da morosidade na solução dos litígios. Esse fato foi intensificado através do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que apresenta papel fundamental na exigência de agilidade na prestação de serviços à sociedade, o que resultou na sobrecarga de trabalho e cobranças de cumprimentos de prazos abusivos.

Arenas (2019), ao realizar uma pesquisa no Poder Judiciário, constatou que de 198 funcionários pesquisados, 133 se sentem rotineiramente assediados. Desse total, 86 funcionários apontam que seus assediadores são os superiores hierárquicos. Um fato importante demonstrado entre os funcionários é que aqueles que apresentam maior nível de formação são os que mais se sentem assediados, devido às maiores responsabilidades exigidas.

Pooli e Monteiro (2018) também realizaram um estudo para avaliar o assédio moral no Poder Judiciário e concluíram que 79% dos funcionários sofrem assédio moral e o caracterizam como violência psicológica no trabalho.

Monteiro *et al.* (2018) complementam em seu estudo que outro fator exposto pelos trabalhadores como facilitador do assédio moral é a falta de cooperação entre a equipe de trabalho, de forma que o trabalho é visto como solitário, predispondo à ocorrência de assédio.

Para Harrington, Warren e Rayner (2015), o assédio no ambiente de trabalho ocorre através de uma comunicação hostil e antiética, que é dirigida de forma sistemática a um ou mais indivíduos.

Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula (2020) descrevem que algumas ações específicas no Poder Judiciário podem ser consideradas assédio, por exemplo: as condutas arbitrárias de comissões de avaliação de desempenho funcional em estágio probatório; as decisões de alteração funcional que não apresentam finalidade pública; as práticas discriminatórias relacionadas à idade, gênero, sexualidade, cor da pele, características pessoais e a pressão por resultado, característica da transição do modelo de administração burocrático para o gerencial.

Um ponto de concordância entre todos os autores analisados é que a disputa pelo poder no judiciário é demonstrada de forma exacerbada na procura por altos cargos hierárquicos, resultando no assédio moral. Pooli e Monteiro (2018) e Arenas (2019) concordam que os servidores do Poder Judiciário adoeceram devido ao assédio moral e necessitaram de um tratamento psiquiátrico e psicológico, tendo que ser medicados em decorrência desses agravos. As repercussões na saúde foram listadas por estes autores como sendo depressão, ansiedade, nervosismo, irritabilidade, angústia, crises de choro, insônia, problemas digestivos e tensão muscular.

O estudo apresentou como limitações a busca por artigos já publicados, e a baixa produção acerca do tema no Brasil demonstra a necessidade de mais pesquisas.

Considerações finais

A presente pesquisa atingiu o objetivo proposto inicialmente ao analisar a ocorrência de assédio moral no Poder Judiciário. Através dos estudos analisados é possível concluir que os funcionários do Poder Judiciário se apresentam em constantes episódios de assédio

moral decorrentes das características da administração pública e hierarquia existente. A revisão integrativa realizada sobre a temática “assédio moral no judiciário brasileiro” demonstra a importância de ações preventivas, acompanhamento psicológico e educação sobre assédio moral.

Ressalta-se ainda a escassez de estudos acerca do assédio moral no judiciário brasileiro, demonstrada através dos poucos estudos encontrados através desta revisão de literatura.

Nessa direção, a presente pesquisa, se aplicada em casos concretos do judiciário brasileiro, poderá revelar minúcias que uma revisão integrativa sobre a temática “assédio moral” não foi capaz de constatar. Existem lacunas teóricas que precisam ser preenchidas, e a realização de incursões teórico-empíricas sobre o assunto pesquisado poderá subsidiar políticas de correções e tomadas de decisão mais eficazes quando se tratar de combate ao assédio moral no judiciário brasileiro.

Referências

ARENAS, Marlene Valerio. Assédio moral em uma instituição do poder judiciário do norte do país. *Temas em saúde*, v. 19, n. 5, p. 388-416, 2019.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: Educ, 2006

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015.

BRETAS, Paula Fernandes Furbino; CAPRONI NETO, Henrique Luiz; MOURA-PAULA, Marcos. Assédio moral sutil em uma organização pública do poder legislativo. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 11, n. 3, p. 1-26, 2020.

FAROOQ, Rayees; SULTANA, Almaas. Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 2021. Disponível em: <https://www.research>

gate.net/publication/352462814_Abusive_supervision_and_its_relationship_with_knowledge_hiding_the_mediating_role_of_distrust. Acesso em: 5 dez. 2022.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2006.

HARRINGTON, Susan *et al.* Human resource management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. *Organization*, v. 22, n. 3, p. 368-389, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. Tradução de Maria Helena Kühner. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

MONTEIRO, Janine Kieling *et al.* Prevenção do assédio moral no trabalho na visão de servidores público do judiciário. *Psicologia Argumento*, v. 36, n. 94, p. 546-564, out./dez. 2018.

POOLI, Adriana Machado; MONTEIRO, Janine Kieling. Assédio moral no judiciário: prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Brasília, v. 18, n. 2, p. 346-353, abr./jun. 2018.

RISSI, Vanessa *et al.* Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho. *Temas em psicologia*, Ribeirão Preto, v. 24, n. 1, p. 339-352, mar. 2016.

SANTOS, Cristina Mamédio da Costa; PIMENTA, Cibele Andrucio de Matos; NOBRE, Moacyr Roberto Cuce. A estratégia PICO para a construção da pergunta de pesquisa e busca de evidências. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 15, n. 3, 508-511, 2007.

SILVA, Leda Maria Messias; SILVA, Lanaira. *O assédio moral na administração pública: um livro em prol da extinção dessa praga*. São Paulo: LTr Editora, 2015.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set., 2009.

SOBOLL, Lis Andrea.; HELOANI, Roberto. A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais. *In: SOBOLL, Lis Andrea. Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho.* São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

WANG, Qiang *et al.* Workplace harassment intensity and revenge: Mediation and moderation effects. *Journal of Business Ethics*, v. 151, n. 1, p. 213-234, 2020.

ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of work and organizational psychology*, v. 10, n. 4, p. 369-373, 2001.

ZHANG, Yucheng; LIAO, Zhenyu. Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 32, p. 959-987, 2015.

Capítulo 20

Perspectivas da orientação empreendedora em empresas brasileiras

Fábio Henrique Batista da Silva

Edson Arlindo Silva

Roberto Antônio Ribeiro

Vagner Rosalem

Pesquisas sobre orientação empreendedora em organizações e empresas, de maneira geral, já haviam sido utilizadas e definidas desde a década de 1970, ainda que se constate reduzidos os números de trabalhos que utilizam dessa lente teórica para a análise de organizações e empresas em países em desenvolvimento, como bem delimita.

Nesse contexto, desde a abertura comercial da década de 1990, no Brasil, o cenário globalizado vem acirrando a competição entre organizações e empresas a fim de se destacarem em relação aos seus concorrentes que vêm buscando incorporar estratégias de negócios para alcançarem desempenho organizacional favorável. Esse cenário competitivo atual está relacionado à iniciativa de descobertas de oportunidades ou mudanças ambientais, à perspectiva de explorar tendências de inovação e assumir riscos planejados.

Dessa forma, para o fortalecimento do desenvolvimento organizacional o comportamento empreendedor é essencial, portanto, o empreendedor é aquele indivíduo que está apto a inovar e assumir riscos, que visualiza o ambiente não como ele é, mais sim como ele poderia ser. Criatividade, inovação e mudança são princípios imprescindíveis para um empreendedor.

Com o objetivo de compreender o que vem sendo estudado a partir desta lente teórica e os principais resultados, o presente trabalho propôs realizar uma revisão integrativa da literatura para responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os principais resultados dos estudos brasileiros envolvendo a temática *orientação empreendedora* entre os anos de 2011 a 2021? Assim, inicialmente foi feita uma reflexão teórica, em seguida foram apresentados os trabalhos selecionados a partir dos critérios estabelecidos e, por fim, apresentou-se os resultados das informações extraídos dos principais artigos selecionados para esta revisão.

Fundamentação teórica

Nesta seção, fazem-se discussões em torno do empreendedorismo, desempenho organizacional e orientação empreendedora, no sentido de demonstrar as interseções teóricas entre tais temáticas e associá-las ao contexto competitivo globalizado.

Empreendedorismo

Lima *et al.* (2018) entendem que o empreendedorismo está relacionado à iniciativa e descoberta de novas oportunidades ou mudanças no ambiente organizacional, a fim de explorar essas oportunidades inovando e assumindo riscos. De acordo com Gimenez *et al.* (2008), o empreendedorismo pode ser entendido como um processo que produz valor individual, organizacional e social.

O empreendedor é aquela pessoa que está apta a assumir risco e começar algo novo, assim, enfrentar os desafios com aspecto empreendedor é apenas um ponto de partida. O empreendedorismo permite que o empreendedor visualize o ambiente organizacional não como ele é, mas sim como ele poderia ser.

Conceitos como inovação, criatividade e mudança estão diretamente atrelados ao empreendedorismo. De tal moda, a mudança está relacionada ao movimento organizacional e gera inovação. Criatividade faz parte de como as inovações acontecem e é através dela que o empreendedor se destaca dos demais gestores. Os processos e atividades constantes direcionados a identificação, ação, solução de problemas, são desenvolvidas envolvendo mudanças causadas pelo empreendedor (Brazeal; Herber, 2000).

Desempenho Organizacional

Na busca incessante por vantagens competitivas, as organizações buscam conhecimento para melhorar o seu desempenho, assim, estudos são desenvolvidos por pesquisadores a fim de compreender a temática. Segundo Silveira-Martins e Vaz (2015), os modelos mentais utilizados pelos tomadores de decisões e as correlações com as mais distintas teorias contribuem para o desempenho superior.

A dificuldade de empreender caracteriza-se como principal problema em grande parte das empresas, e ter domínio da organização é uma solução e garantia de sua sobrevivência. Contudo, para Monteiro, Soares e Rua (2013), o desempenho organizacional é primordial para avaliar os indicadores das empresas que são aptos a medir os processos organizacionais e, posteriormente, definir as ações e tomada de decisões de modo a desenvolver estratégias para um novo ciclo de planejamento.

Mello *et al.* (2006) dizem que desempenho, teoricamente, não é exclusivamente encargo da postura estratégica e da estrutura organizacional, além disso, o ajustamento entre as variáveis, as rotinas de negócio e as técnicas competitivas são necessárias na organização. Portanto, a avaliação de desempenho pode ser medida a partir de duas perspectivas: subjetivas e objetivas ou tangíveis e intangíveis. Segundo Camozzato *et al.* (2017), as medidas subjetivas estão associadas ao desempenho organizacional, de acordo com a sua própria perspectiva ou em comparação à concorrência, por outro lado as objetivas tratam-se de total desempenho, como medidas contábeis e medidas de valor presente. Desse modo, as medidas são pontos de referências do ambiente interno e externo da organização.

Um fator importante abordado por diversos autores, conforme mostra a pesquisa de Silveira-Martins e Vaz (2015), é o conflito de certas práticas de avaliação do desempenho relativas à cultura

organizacional, contudo é possível afirmar que a cultura é um instrumento teórico importante capaz de contribuir com informações úteis sobre o antagonismo da gestão do desempenho.

Orientação empreendedora

A orientação empreendedora (OE) tornou-se um tema de muito interesse para os pesquisadores, pois busca contribuir para o fortalecimento do empreendedorismo. Segundo Lima *et al.* (2018), compreender essa orientação e o quanto positiva ela pode ser para o desenvolvimento do ambiente organizacional tem o potencial de determinar o sucesso de uma empresa. Conforme Reis Neto *et al.* (2013a), o surgimento da orientação empreendedora traz um fator importante para investigação do espírito empreendedor nas organizações, assim como ela impacta nos processos estratégicos e de desempenho.

Organizações com orientação empreendedora como aquelas empresas que se dedicam ao desenvolvimento de produtos inovadores, assumem o risco pela oferta de produtos diferenciados e possuem eminentemente uma atuação proativa voltada à busca estratégica de vantagens competitivas.

A partir dessas definições, é possível traçar as dimensões básicas para a verificação de uma orientação empreendedora por parte de qualquer organização, quais sejam: inovação, proatividade e tomada de risco. Entretanto, destaca-se que reconhecidamente existam outras dimensões mais abrangentes. Todavia, nesta presente pesquisa optou-se por apresentar as dimensões mais generalistas existentes. Covin e Slevin (1989) e Serna *et al.* (2017) discorrem com mais detalhes acerca dessas dimensões, conforme se verifica no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões da Orientação Empreendedora em Organizações/ Empresas

Dimensão de orientação empreendedora nas organizações	Concepção
Inovação	Se refere a tendência da firma para iniciar e suportar novas ideias para a criação de produtos, serviços e processos.
Proatividade	Relaciona-se com o processo de entrada em novos mercados, que é necessário para a ampliação dos resultados organizacionais.
Tomada de risco	Nível pelo qual a administração está disposta a trabalhar com grandes e arriscados compromissos.

Fonte: Serna *et al.* (2017).

Autores como Stam e Elfring (2008) farão uma ressalva importante no sentido de salientar que fatores externos podem influenciar no nível de manifestação das dimensões elencadas no Quadro 1. Essa influência pode ser tanto no sentido de fomentar quanto de inibir a manifestação da orientação empreendedora nas organizações.

Conforme Miller (1983), a orientação empreendedora institui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão, de modo que as organizações, a fim de alcançarem vantagens competitivas, envolvem-se em ações proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo. Martins e Vaz (2015) afirma que a orientação empreendedora de uma organização é aquela que tem comprometimento com a inovação de produtos para o mercado, com a assunção de riscos em parcerias e que precede à concorrência, mantendo-se proativa. Para Miller (1983), a organização que não possui a OE, com baixo nível de inovação, é limitada a assumir riscos e age em reflexo aos movimentos dos concorrentes, ao invés de se destacar.

Miller (1983) apresenta que a orientação empreendedora é composta por três variáveis para verificação, a saber: inovação, produtividade e assunção de riscos. Já para Lumpkin e Dess (1996), a

OE é descrita através de cinco dimensões que permitem diferenciar e caracterizar esse processo em relação às demais, a saber: autonomia; inovação, assunção de riscos, proatividade e competitividade.

O estudo apresentado por Miller (1983) foi o marco inicial para a investigação da OE. As variáveis apresentadas por ele são conceituadas como: inovação se refere à tendência da organização para iniciar e suportar novas ideias e procedimentos para criação de produtos, serviços e processos; proatividade em se relacionar no processo de entrada em novos mercados, que é primordial para o desenvolvimento dos resultados organizacionais; e a assunção de riscos apresenta o nível pelo qual a administração está disposta a trabalhar com grandes e arriscadas responsabilidades.

Diante deste estudo, Lumpkin e Dess (1996) indicaram outras duas variáveis: agressividade em buscar atingir a qualquer preço uma maior participação no mercado; e autonomia, que analisa quando o empreendedor precisa tomar decisões em ações ou na procura de oportunidades.

Metodologia de pesquisa

O presente trabalho é uma revisão integrativa que tem como modelo o método apresentado por Botelho, Cunha e Macedo (2011), o qual compõe as seguintes etapas: escolha do tema e questão de pesquisa, definição dos critérios para inclusão e exclusão, extração das informações dos trabalhos pré-selecionados de acordo com as categorias previamente definidas, discussão dos resultados e condensação do conhecimento levantado.

Nesse viés, definiu-se primeiramente o problema e seguinte questão de pesquisa: “quais os principais resultados dos estudos brasileiros envolvendo a temática orientação empreendedora entre os anos de 2011 a 2021?”. Em seguida, estabeleceu-se os critérios de inclusão e

exclusão a partir da equação “orientação e empreendedorismo” e realizou-se a busca e seleção dos materiais a partir da leitura do título e resumo. Por fim, extraiu-se as informações seguindo as categorias predefinidas, discutiu-se os resultados e apresentou-se a síntese dos resultados: a) título e autores; b) ano e local de publicação; c) objetivos; d) metodologia utilizada; e) principais resultados. Para apresentar os resultados, construiu-se uma síntese transversal dos resultados.

Discussão dos resultados

No Quadro 2 são apresentados os resultados da quantidade de trabalhos encontrados nas bases de dados escolhidas, bem como a quantidade de trabalhos selecionados de acordo com os processos metodológicos estabelecidos anteriormente.

De acordo com os procedimentos metodológicos propostos neste trabalho, foi apresentado no Quadro 2 o resultado da primeira etapa, em que, a partir da equação de busca, encontrou-se um número significativo de 27 trabalhos, porém, de acordo com os critérios adotados, foram excluídos 20 trabalhos, os quais não atenderam aos objetivos do estudo da orientação empreendedora.

Quadro 2 - Procedimentos de seleção de trabalhos acadêmico-científicos

Busca e seleção dos materiais			
Base	Equação	Resultados	Resultados após os critérios e exclusão de duplicados
CAPES	“Orientação” e “Empreendedorismo”	14	3
SciELO	“Orientação” e “Empreendedorismo”	10	2
Spell	“Orientação” e “Empreendedorismo”	3	2
		Total:	7 artigos

Fonte: Resultado de Revisão de Literatura, 2021.

Quadro 3 - Apresentação e identificação dos trabalhos selecionados

Autoria	Ano e local de publicação	Título do artigo
Monteiro, A. P.; Soares, A. M.; Rua, O. L.	2013. São Paulo - SP	Desempenho das exportações: influência dos recursos intangíveis, capacidades dinâmicas e orientação empreendedora.
Artifon, R. L.; Cassol, A.; Cunha, J. A. C.; Bonett, A.	2020. São Paulo - SP	Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços.
Lazzarotti, F.; Silveira, A. L. T.; Carvalho, C. E.; Sychoski, J. C.	2015. Rio de Janeiro - RJ	Orientação empreendedora um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas.
Camozzato, E. S.; Verdinelli, M. A.; Lizote, S. A.; Serafim, F. K.	2017. Florianópolis - SC	Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas.
Reis Neto, J. F. R.; Gallego, P. A. M.; Souza, C. C.; Rodrigues, W. O. P.	2013. Porto Alegre - RS	O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas dos comércios.
Reis Neto, J. F. R.; Gallego, P. A. M.; Souza, C. C.; Rodrigues, W. O. P.	2013. São Paulo - SP	As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas
Lima, S. F. A.; Teixeira, R. M.; Dantas, C. F.; Almeida, M. A.	2018. Florianópolis - SC	Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino

Fonte: Resultado de Revisão de Literatura, 2021.

Foram apresentados no Quadro 3 os principais artigos selecionados e aderentes à revisão integrativa realizada. Além disso, foi criado o Quadro 4 com o intuito de facilitar a identificação e citação desses trabalhos no momento da discussão dos resultados expostos nessa revisão. É possível perceber que, apesar de ser uma temática que pesquisadores têm demonstrado interesse em investigar, o número de trabalhos sobre o tema proposto ainda é pouco.

Quadro 4 - Apresentação dos objetivos, métodos e principais resultados

ID	Objetivos	Método	Principais Resultados
1	Avaliar a interação entre recursos e capacidades (disponíveis para o mercado internacional) e o desempenho das exportações, através da análise do efeito mediador das capacidades dinâmicas e da orientação empreendedora.	Estudo quantitativo com aplicação de questionários, e teste de médias para análise dos resultados.	Expansão das empresas é dependente da compreensão da dinâmica internacional. Recursos intangíveis influenciam o desenvolvimento e orientação empreendedora. O desempenho das exportações é influenciado pela orientação empreendedora.
2	Analisar a relação entre orientação empreendedora (OE), capacidade de inovação e munificência ambiental em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço da cidade de Concórdia (Santa Catarina). E compreender qual a relação entre as práticas gerenciais adotadas pelas empresas e como estas contribuem para a capacidade de inovação.	Pesquisa quantitativa descritiva, caracterizada por coleta de dados por amostra da população em estudo. Quantificando os resultados e aplicando em análise estatística, utilizando os meios como survey e um corte transversal.	A orientação empreendedora influencia a capacidade de inovação dentro das empresas. As mudanças em munificência ambiental não influenciam na capacidade de inovar. A orientação empreendedora dentro das organizações é fundamental, pois os gestores precisam obter conhecimentos e aplicá-los como vantagem competitiva.
3	Analisar o comportamento empreendedor e sua relação com desempenho das empresas graduadas nas dimensões – comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva – acrescido de uma sexta dimensão: rede de relações, que não foi investigada por A. C. M. Z. Santos e Alves (2009) e por estudos anteriores.	Pesquisa quantitativa do tipo levantamento survey como o instrumento de coleta de dados, do tipo estruturado, com a escala de concordância Likert. A técnica de análise de dados foi a análise de modelagem de equações estruturais.	Empresas que passaram pelo processo de incubação, após a sua desvinculação, possuem mais autonomias em suas ações estratégicas. Criação de redes de contato não pode ficar dependente apenas do empreendedor, mas sim de todo ambiente corporativo. A autonomia é a dimensão mais importante para orientação empreendedora.
4	Avaliar as relações da orientação empreendedora, medida pela assunção de risco e agressividade competitiva, a formação e conhecimento dos colaboradores, e a autoeficácia empreendedora do gestor com a sua satisfação no desempenho das empresas incubadas.	Pesquisa quantitativa, com coleta de dados obtidos por meio de uma survey, utilizando a escala de Likert. Para o tratamento dos dados foram aplicados: análise fatorial, regressão simples e múltipla.	Assunção de risco, autoeficácia e a satisfação com o desempenho apresentam relação positiva. Há uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa.

Continua...

ID	Objetivos	Método	Principais Resultados
5	Proporcionar maior conhecimento e entendimento empírico de como as pequenas empresas sul-mato-grossenses de comércio e serviço utilizam da Orientação para o Mercado na obtenção de Desempenho Empresarial, quando moderadas pelas três dimensões do construto Orientação Empreendedora.	Pesquisa quantitativa, com coleta de dados a partir de questionário. O tratamento dos dados foi através da análise fatorial exploratória.	Quanto menor a empresa mais aumenta a orientação para o mercado, norteada a concorrência, ao consumidor e ao conhecimento para o mercado, maior será seu desempenho. Orientação para o mercado está relativa ao dinamismo do ambiente competitivo referente às demandas de mudanças dos consumidores, e ação dos concorrentes. Proatividade e assunção de riscos regulam a orientação ao mercado para o desempenho organizacional, e a inovação não impacta para orientação.
6	Proporcionar maior conhecimento e entendimento empírico de como a micro e pequena empresa varejista utiliza a OE e a CM, e como é a percepção do desempenho empresarial proveniente dessas ações.	Pesquisa quantitativa com aplicação de questionário. Análise de dados a partir da estatística descritiva.	Quanto maior for o emprego de estratégias relacionadas a OE e CM, maior será a percepção do DE. Não há diferenças estratégicas na aplicabilidade da OE e CM no tocante ao DE para empresas varejistas. Empresas varejista do interior utilizaram com maior intensidade a OE e a CM para alcançar o DE.
7	Analisar o nível de orientação empreendedora em instituições públicas com base nas dimensões de Lumpkin e Dess (1996).	Pesquisa quantitativa do tipo survey utilizando a escala de Likert. Análise dos dados através da análise fatorial.	Na inovatividade destacou-se o incentivo em P&D, inovações, liderança competitiva ou atitudes originais para resolução de problemas. Em assunção de risco muitos respondentes indicaram que as instituições não aprovam projetos mais arriscados. Proatividade foi uma maior disposição dos servidores em realizar suas atividades sem necessidade de ordem imediata. A autonomia evidenciou a gestão autocrática e a centralização administrativa. E na agressividade competitiva verificou-se que apesar do servidor realizar suas atividades com eficiência, eles não são estimulados para isso. Assim foi possível identificar a existência de orientação empreendedora no setor público.

Fonte: Resultado de Revisão de Literatura, 2021

A partir da classificação dos artigos expostos no Quadro 3, ponderações importantes surgem. O ponto de partida dos trabalhos

apresentados e discutidos nessa revisão deu-se pela necessidade de medir o desempenho organizacional a fim de alcançar vantagens competitivas. Assim, para o desenvolvimento dos trabalhos apresentados, os autores utilizaram da orientação empreendedora apresentada em três dimensões por Miller (1983) e em cinco por Lumpkin e Dess (1996), que defendem que a OE integra a aptidão para conduzir com agressividade em relação aos concorrentes, agir com autonomia, inovando, assumindo riscos e sendo proativos ao enfrentar as oportunidades.

Os objetivos apresentados nos artigos são comuns na mensuração dos efeitos que a OE tem para o desempenho das organizações. Assim, o artigo 1 mostra que o conhecimento, capacidade dinâmica e da orientação empreendedora tornam as exportações mais competitivas. Por sua vez, o artigo 2 busca identificar a relação entre a OE e a munificência ambiental para a capacidade de inovação das empresas estudadas. O artigo 3 objetivou analisar o comportamento empreendedor e sua relação com o desempenho organizacional nas empresas graduadas a partir da OE em suas cinco dimensões, apresentadas por Lumpkin e Dess (1996), adicionando a dimensão rede de relações proposta por Santos *et al.* (2009). Com base no conhecimento, a proposta do artigo 4 foi de avaliar as relações da OE, a formação dos colaboradores e a autoeficácia dos gestores no processo de incubação das empresas e seu desempenho. O objetivo do artigo 5 foi avaliar, a partir de três hipóteses, a influência da orientação para o mercado sobre o desempenho empresarial, quando controlada pela OE.

Assim como o artigo 5, o artigo 6 busca avaliar a partir da OE e, adicionalmente, do marketing, a influência para o desempenho empresarial, e como os efeitos moderados categorizados como tipo da empresa, localização e idade influenciam a OE e CM com relação à percepção do desempenho organizacional. Por fim, o artigo 7 busca investigar o nível de orientação empreendedora em instituições

públicas, assim como os demais artigos, e sua influência no desempenho das instituições.

A orientação empreendedora proposta pelos autores estudados nesta revisão se dispõe na perspectiva positiva do desenvolvimento organizacional a fim de avaliar a influência da orientação empreendedora a partir dos objetivos de pesquisa de cada artigo. Portanto, as dimensões da OE são apresentadas em variáveis de mensuração, em que os artigos 1, 2, 5 e 6 adotaram as dimensões *inatividade*, *proatividade* e *assunção de riscos*, apresentadas por Miller (1983), enquanto os artigos 3, 4 e 7 adotaram as dimensões dos autores Lumpkin e Dess (1996), acrescentadas a *agressividade competitiva* e a *autonomia*. Contudo, no artigo 3 optou-se por usar também a dimensão *rede de relações* adicionada por Santos *et al.* (2009) em seu estudo. Artifon *et al.* (2020), em publicação recente, ressalta que a OE necessita de mais investigações, de modo a contribuir para o conhecimento de suas dimensões para o desenvolvimento organizacional.

Quanto à metodologia de pesquisa, todos os trabalhos utilizaram a abordagem quantitativa. De tal modo, nenhum dos trabalhos dentre os selecionados optaram unicamente pela abordagem qualitativa. A coleta de informações a fim de responder ao problema de pesquisa de cada artigo foi feita a partir de questionário previamente validado, de acordo com pesquisas anteriores abordadas em bases teóricas escolhidas pelos autores, para opções de respostas a fim de atribuir neutralidade nas respostas dos participantes. Os artigos 3, 4, 5 e 6 utilizaram a escala de Likert de 7 pontos, já os artigos 2 e 7 utilizaram, além da escala de Likert, também a de 5 pontos. Adicionalmente, os autores do estudo 4 optaram por adicionar uma pergunta relativa à satisfação com o desempenho. A aplicação *online* foi o meio utilizado para a aplicação dos questionários nos trabalhos 1, 2, 3, 4, 6 e 7, que se deu via e-mail, ainda que o artigo 4 tenha utilizado também o

contato telefônico na coleta de dados. Os autores do artigo 5 fizeram a aplicação dos questionários presencialmente.

Os resultados encontrados nos trabalhos apresentados nesta revisão integrativa são positivos no que tange à influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional. Segundo Monteiro, Soares e Rua (2013), no artigo 1, a OE influencia positivamente, de forma direta, no desempenho, mas vale salientar que a capacidade dinâmica contribui direta e indiretamente para esse desempenho. Conforme os resultados obtidos no artigo 2, empresas com capacidade de inovação são influenciadas pela OE. Do mesmo modo, autores do artigo 3 e 4 concluírem que a OE empreendedora influencia positivamente no desempenho. Já nos resultados encontrados no artigo 5 pode-se afirmar que as dimensões da OE, proatividade e assunção de riscos, são favoráveis para o desempenho organizacional.

De acordo com Reis Neto *et al.* (2013a), nos resultados encontrados no artigo 6 foi possível identificar que as empresas enquadradas como varejistas, que utilizam a OE com maior intensidade, conseguem se destacar em relação as demais no alcance do desempenho organizacional, sendo importante ressaltar que nesse estudo existe estratégia adicional: a capacidade de marketing, que, por sua vez, contribuiu para o desempenho. Lima *et al.* (2013) ressaltam como resultado de seu estudo que, apesar de a orientação empreendedora ter sido estruturada para as organizações privadas, a OE pode ser aplicada em organizações públicas.

Autonomia e redes de relações foram as dimensões que mais contribuíram na composição da OE no artigo 3, enquanto assunção de riscos e agressividade competitiva não contribuíram positivamente. Já nos resultados apresentados nos artigos 4, 5, 6 e 7, a assunção de riscos contribuiu positivamente. A dimensão autonomia não apresentou um resultado positivo no artigo 7, tendo em vista que a administração no setor público é autocrática e centralizada.

Considerações finais

Percebeu-se nos trabalhos selecionados que a orientação empreendedora influencia positivamente no desempenho organizacional. Apesar das particularidades adotadas pelos autores, os trabalhos confirmam que a OE contribui para o desempenho das organizações estudadas. Contudo, é importante destacar que inovação, proatividade e assunção de riscos foram as dimensões que mais favoreceram positivamente nos resultados.

Portanto, os autores destacam a necessidade de novas pesquisas e/ou a reaplicação delas, a fim de estimular o comportamento empreendedor a partir da abordagem apresentada e do campo amostral.

Destaca-se ainda a importância de se adotar as dimensões adicionais às que foram utilizadas pelos autores, tais como as apresentadas por Miller (1983): inovação, produtividade e assunção de riscos às duas acrescentadas por Lumpkin e Dess (1996): proatividade e competitividade e, por fim, rede de relações proposta por Santos *et al.* (2009).

Verificar os níveis de Orientação Empreendedora (OE) e a relação desses níveis com os resultados do negócio, bem como quais seriam as contingências institucionais ambientais intervenientes, é contribuir para analisar a estruturação de empresas e agroindústrias em uma das regiões mais pujantes do estado de Minas Gerais.

Dessa forma, compreender o nível de orientação empreendedora das empresas e agroindústrias situadas na região do Pontal do Triângulo Mineiro é analisar a forma como as organizações empresariais percebem ou não as oportunidades de negócios. Ao final, os resultados da pesquisa poderão ser utilizados para compreender outras empresas/regiões e, assim, contribuir para a ampliação dos níveis de competitividade.

Adicionalmente, entender como e em que condições pode ser caracterizada a Orientação Empreendedora (OE) e os fatores que exercem influência nessa orientação é contribuir para a própria concepção teórico-prática de impacto do empreendedorismo de base tecnológica.

Referências

ARTIFON, R. L.; CASSOL, A.; CUNHA, J. A. C.; BONETT. Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços. *Revista de Gestão de Projetos*, v.11, n. 1, p.74-93, 2020.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRAZEAL, D. V.; HERBER, T. T. *A Gênese do empreendedorismo: mudanças, inovação e criatividade*. Department of Management and Human Resources - Califórnia State Polytechnic University. Tradução e adaptação por Jovino Moreira da Silva, 2000.

CAMOZZATO, E. S.; VERDINELLI, M. A.; LIZOTE, S. A.; SERAFIM, F. K. Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 48, p. 68-83, 2017.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LAZZAROTTI, F. *et al.* Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista Administração e Ciências*, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015.

LIMA, F. A.; TEIXEIRA, R. M.; DANTAS, C. F.; ALMEIDA, M. A. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições

federais de ensino. *Revista de Ciências da Administração*, v.20, n.50, p.44-60, 2018.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MELLO, S. C. B.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações e Sociedade*, v. 13, n. 36, p. 185-202, 2006.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of frms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MONTEIRO, A. P.; SOARES, A. M.; RUA, O. L. Desempenho das exportações: influência dos recursos intangíveis, capacidades dinâmicas e orientação empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 3, p. 12-35, 2013.

REIS NETO, J. F. R.; GALLEGO, P. A. M.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. As conexões entre orientação empreendedora, cadacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, p. 236-271, 2013a.

REIS NETO, J. F. R.; GALLEGO, P. A. M.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. O Papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 74, n. 1, p. 115-138, 2013b.

SANTOS, A. C. M. Z., ALVES, M. S. P. C. Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais [...]* São Paulo: ANPAD, 2009.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientação empreendedora associada ao desempenho: uma análise de agroindústrias do RS. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 2015, Ponta Grossa. *Anais [...]*. Ponta Grossa: ADMPG, 2015.

Capítulo 21

Avaliação da atuação das instituições públicas na Região do Pontal do Triângulo Mineiro

Matheus Henrique Costa

Edson Arlindo Silva

Nícolas Rosalem

Anycássia da Silva Mendes

Luiza Gatti Moreira

A sociedade civil brasileira viveu momentos significativos na luta contra o regime governamental da ditadura militar (1964-1985) em busca de uma ordem política democrática, tendo como principal conquista a Constituição Federal de 1988 – denominada também “Constituição Cidadã” –, na qual foram garantidos muitos direitos e introduzidas inúmeras transformações na estrutura político-administrativa e social do Brasil (Bresser-Pereira, 2006).

Diante desse novo cenário que emergia, os municípios passaram a assumir uma maior autonomia e responsabilidade na provisão de bens e serviços públicos. Por serem os menores entes federativos, os municípios têm uma maior aproximação com a realidade local e, quando atuam de forma efetiva, podem contribuir na formulação de políticas públicas que melhor atendam aos interesses específicos de sua população.

Segundo Matias-Pereira (2010, p. 70), esse fato se justifica tendo em vista que “cada município é único, dada à complexa combinação de fatores sociais, demográficos, políticos e econômicos presentes em cada um”. Partindo do pressuposto de que em um Estado descentralizado é fundamental a presença de canais efetivos de participação, a Constituição Federal de 1988 regulamentou no país a participação social e/ou popular como processo político.

Foram criados vários mecanismos de controle, fiscalização e transparência com o objetivo de propiciar à sociedade civil acesso ao governo e participação nas tomadas de decisões sobre diferentes problemas públicos (Matias-Pereira, 2010). O surgimento de novos canais de comunicação entre a sociedade civil e o Estado passou a constituir um instrumento fundamental da gestão pública, evidenciando aspectos da dinâmica político-democrática.

Nesse contexto, a sociedade contemporânea do século XXI é marcada pela presença de instituições que buscam atender às demandas,

necessidades e interesses individuais e coletivos. De acordo com Avritzer (2009), as instituições privadas e públicas atuam nas mais diversas esferas da sociedade civil – econômica, política, cultural, social etc. – sendo úteis e necessárias à vida em sociedade. Essas instituições ainda são compostas por símbolos, cenários e protocolos que fornecem “lentes” de interpretação, afetam a identidade coletiva, a imagem de si, bem como as preferências que direcionam as ações humanas.

Sendo assim, a presente pesquisa é direcionada às instituições públicas da Microrregião do Pontal, pertencente à Mesorregião do Triângulo Mineiro, localizada no estado de Minas Gerais, tendo em vista a relação de prestação de serviços públicos por parte dessas instituições à sociedade local e regional.

A complexa função estatal de coordenar as ações para a realização de direitos dos cidadãos – à saúde, à habitação, à previdência, à educação, segurança etc. – tem como instrumento principal as políticas públicas, e estas, por sua vez, são viabilizadas pelas instituições públicas e por entidades da administração pública indireta (autarquias, fundações, universidades, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais órgãos e entidades dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios), além de terem suas ações complementadas por organizações e empresas não públicas.

As instituições são produtos de pressões sociais, valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, presentes na vida dos seres humanos na maior parte do tempo. Elas existem porque são mais eficientes do que indivíduos agindo independente e de forma isolada. Por intermédio delas o Estado cumpre seu papel de provedor e regulamentador das demandas e necessidades coletivas (Avritzer, 2009; Bresser-Pereira, 2006; Douglas, 1986).

Por vezes os conceitos de “instituições” e “organizações” são utilizados como intercambiáveis, porém, a despeito da dificuldade de

precisar o conteúdo do conceito e da necessidade de fazê-lo, visando sua utilidade analítica na presente pesquisa, utilizou-se a concepção de Douglas (1986, p. 149), segundo a qual as instituições podem ser vistas como “agrupamentos sociais legitimados, ao passo que as organizações são concebidas como arranjos práticos instrumentalizados”.

Nesse sentido, a pesquisa buscou avaliar a atuação das instituições públicas da Microrregião do Pontal Mineiro sob a ótica de dados e informações secundários consolidados em poder de órgãos oficiais e das prefeituras. Assim, cabe considerar as transformações políticas, econômicas, culturais e sociais ocorridas nas últimas décadas na microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro.

Perspectivas institucionais

Estudar as instituições públicas no âmbito da administração pública torna-se relevante porque são elas que atendem às demandas e necessidades de uma determinada população. Para a grande área de conhecimento científico intitulada “ciências sociais aplicadas” este projeto poderá revelar dados e informações que podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, cidadania e democracia. Pode ainda contribuir na formulação de políticas públicas e tomada de decisões governamentais, gerando bem-estar social e inovações diversas para o aperfeiçoamento da dinâmica econômica da sociedade.

Nesse sentido, ao realizar positivamente seus papéis e suas funções, as instituições públicas passam a ser vistas como uma forma de articulação política local e/ou regional, incluindo acordos firmados entre municípios para a realização de objetivos comuns, por meio de obras, atividades e prestação de serviços comuns na região onde os municípios encontram-se situados. Sua existência, além de ampliar a capacidade de atendimento aos cidadãos e de resolução dos problemas sem prejuízo de sua autonomia, aumenta o poder de diálogo das

prefeituras com os governos estadual e federal, bem como do povo, em geral, e cria instâncias de expressão regional no tratamento de problemas locais e regionais.

Ao situar pontualmente o tema proposto neste projeto na área científica de Administração e subárea “Administração Pública”, acredita-se que a investigação científica em torno dos papéis e funções exercidos por instituições públicas na Microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, carente de estudos nesta temática, tem revelado um conjunto de evidências empíricas e aperfeiçoamentos teóricos em um momento em que o Brasil perpassa por uma gravíssima crise institucional, principalmente nas esferas do Executivo e do Judiciário.

Os possíveis impactos almejados no desenvolvimento desta pesquisa são: fomentar a participação efetiva da população em discussões que definam os rumos de sua cidade/região; o estudo do perfil institucional do município pode contribuir para evidenciar as potencialidades e as vulnerabilidades locais e regionais com vistas à melhor formulação de políticas públicas; reforçar a hipótese de que a ausência de instituições públicas no município ou região pode comprometer a promoção da qualidade de vida e atração de investimentos significativos para a população.

O trabalho de fiscalização e de acompanhamento do poder público encontra atualmente muitos obstáculos se a prefeitura, o governo do estado ou o governo federal não reconhecerem o papel e as atribuições dos mecanismos de fiscalização e controle social no tocante às políticas públicas e tomadas de decisões governamentais e não fizerem parte deles.

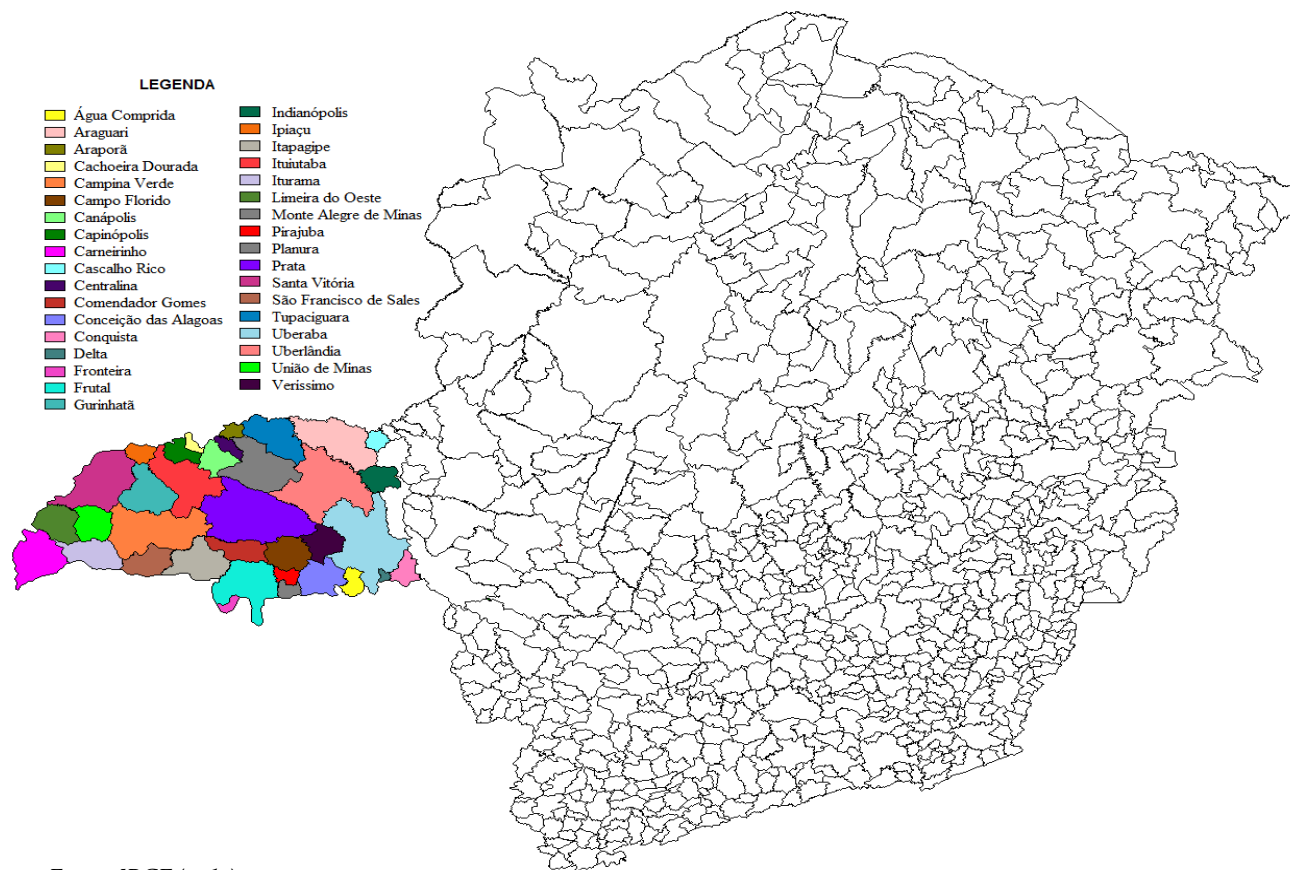
As evidências de pesquisas realizadas/coordenadas até então apontam a necessidade de maior aproximação e articulação entre instituições públicas e sociedade civil, para uma participação mais efetiva e maior consolidação da democracia, formando uma sociedade autônoma, com foco em interesses coletivos.

O governo precisa aprender a gerenciar e compartilhar o poder, promovendo o apreço pela cidadania e participação. Por sua vez, a sociedade civil precisa se articular e avançar no controle social sobre suas atividades, de forma a atuar no espaço público local/regional e alcançar os resultados dessa atuação, deixando de lado a ideia de que o Estado é o único provedor das necessidades e demandas da sociedade.

Percurso metodológico

A Mesorregião do Triângulo Mineiro está localizada a oeste do estado de Minas Gerais e é uma das dez macrorregiões de planejamento estratégico do estado. O Triângulo Mineiro é composto por quatro microrregiões, sendo elas Ituiutaba, Uberlândia, Uberaba e Frutal e 35 municípios, sendo eles Água Comprida, Araguari, Araporã, Cachoeira Dourada de Minas, Campina Verde, Campo Florido, Canápolis, Capinópolis, Carneirinho, Cascalho Rico, Centralina, Comendador Gomes, Conceição das Alagoas, Conquista, Delta, Fronteira, Frutal, Gurinhatã, Indianópolis, Ipiacaçu, Itapagipe, Ituiutaba, Iturama, Limeira do Oeste, Monte Alegre de Minas, Pirajuba, Planura, Prata, Santa Vitória, São Francisco de Sales, Tupaciguara, Uberaba, Uberlândia, União de Minas e Veríssimo (IBGE, 2015).

Figura 1 - Macrorregião do Triângulo Mineiro



Fonte: IBGE (2015).

Para atender aos objetivos almejados neste estudo, a presente pesquisa foi delimitada à Microrregião de Ituiutaba, denominada Microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, composta por seis municípios (Ituiutaba, Cachoeira Dourada de Minas, Capinópolis, Gurinhatã, Ipiaçu e Santa Vitória). Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritivo-exploratória, pois tem como objetivo primordial levantar dados e informações a respeito da atuação de instituições públicas. Gil (2002) ressalta que uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e informações. Ainda segundo esse autor, as pesquisas descritivo-exploratórias,

têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (Gil, 2002, p. 41).

Quanto aos meios, trata-se de um levantamento, com interrogação direta às instituições públicas cuja atuação se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações e dados a um grupo significativo de instituições acerca do problema/opportunidade a ser estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa (estatística descritiva) feita por meio da utilização do Software NVivo, obter as conclusões correspondentes aos dados e informações coletados (Gil, 2002).

O delineamento foi feito por pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica utilizando-se de análise de material já elaborado, cientificamente reconhecido, constituído por dados de pesquisas consolidadas sobre a temática proposta, publicado em periódicos nacionais e internacionais, livros, dissertações, teses, revistas científicas especializadas, sites oficiais, dentre outras fontes relacionadas ao tema proposto. Para Marconi (2008), a pesquisa bibliográfica

deve ser compreendida como um procedimento metodológico que se apresenta ao investigador como uma possibilidade na busca de soluções para seu problema de pesquisa de origem teórica (ensaio teórico) ou teórico-empírica. Vergara (2015), ao se referir à pesquisa bibliográfica, mostra a sua relevância na construção do desenho metodológico e a seleção de estratégias e procedimentos de pesquisa, no sentido de melhor estruturar a apresentação, sistematização e análise crítica das informações obtidas sobre determinada temática.

De acordo com Vieira e Zouain (2006), a técnica de análise documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Segundo Bardin (2011), o desenvolvimento das técnicas documentais tem se mantido relativamente discreto no campo científico. A mesma autora define a Técnica de Análise Documental como,

uma operação ou um conjunto de operações visando re-presentar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência (Bardin, 2011, p. 51).

Em síntese, essa técnica permite que um documento primário se transforme em um documento secundário. A pesquisa documental se assemelha à bibliográfica, entretanto, enquanto na bibliográfica a fonte principal de análise são os livros, artigos científicos e materiais impressos/digitalizados, na pesquisa documental as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Marconi (2008) explica que a análise documental compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim.

Os dados e informações primários foram levantados a partir de dois procedimentos de pesquisa usualmente praticados no âmbito das ciências sociais aplicadas, a saber: visitas técnicas e observação

não participante. Por seu turno, a coleta de informações e dados foi feita por intermédio de visitas técnicas às prefeituras e secretarias dos seis municípios pertencentes à Microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, o que possibilita dirimir dúvidas e garantir um índice elevado de levantamento de dados e informações feitos *in loco*.

Para Lima (2010), as visitas técnicas são frequentemente realizadas por diversas instituições de educação profissional, técnica e tecnológica espalhadas por todo o Brasil. Seus procedimentos essenciais consistem na elaboração de um roteiro básico direcionado para a investigação de questões importantes relacionadas ao fenômeno a ser estudado; reprodução fiel do espaço observado, transformando-o em documentos válidos para fins de consultas imediatas ou pesquisas futuras; favorece a transformação de vivências práticas em conhecimentos teórico-científicos fundamentais tanto para a academia quanto para as empresas/instituições.

Já a observação não participante, de acordo com Vergara (2015), consiste no momento em que o pesquisador, apesar de estar presente no ambiente, não interage com o meio ou fenômeno pesquisado, tornando-se um “espectador atento”, que deve registrar o que é interessante para a pesquisa de acordo com os objetivos propostos nela (Vergara, 2015).

Os dados secundários quantitativos e qualitativos são selecionados a partir da necessidade de compreender o contexto microrregional, o histórico de intervenções governamentais, implementação de políticas públicas, existência de parcerias público-privadas (PPP) e as características das instituições públicas locais e regional.

Zoneamento ecológico-econômico de Minas Gerais

O estudo da atuação de instituições públicas em nível microrregional em um país como o Brasil, que possui grandes dimensões e diferentes culturas, torna-se importante, pois possibilita observar as características marcantes e as peculiaridades de cada região brasileira (Rocha, 2018). Dados recentes divulgados pelo IBGE (2015) constataram que o Triângulo Mineiro, entre as 10 Regiões de Planejamento Estratégico do Governo de Minas Gerais, contribui com cerca de 34% na formação do Produto Interno Bruto (PIB) do estado.

As principais fontes geradoras do Produto Interno Bruto (PIB) das cidades da região são a Agropecuária, Comércio, Serviços e Indústrias. Considerada uma região promissora principalmente na área do agonegócio e com privilegiada localização geográfica, confrontando-se com os estados de Goiás, São Paulo e Mato Grosso do Sul, essa região mineira encontra-se entre as mais ricas e promissoras do país.

Diante do exposto, acredita-se que a proposta dessa pesquisa, delimitada à Microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, possui grande potencial para alavancar dados e informações que podem subsidiar decisões governamentais em prol do desenvolvimento local/regional, contribuindo para aperfeiçoar o conhecimento da população em relação à atuação das instituições públicas no âmbito local/regional, bem como para dinamizar os mecanismos de controle social em prol da orientação qualificada de políticas públicas e ações governamentais, estimulando o engajamento cívico por meio do exercício da cidadania.

O Zoneamento Ecológico-Econômico do Estado de Minas Gerais (ZEE-MG) é um instrumento previsto na Política Nacional de Meio Ambiente pela Lei nº 6.938 de 31/08/1981, somente regulamentado pelo Decreto Federal nº 4.297 de 10 de julho de 2002.

O mesmo encontra-se embasado na concepção e estruturação da Política Nacional do Meio Ambiente Europeia (SEMAD-MG, 2009). A partir de então, passou a ser entendido como,

instrumento de organização do território a ser obrigatoriamente seguido na implantação de planos, obras e atividades públicas e privadas, estabelece medidas e padrões de proteção ambiental destinados a assegurar a qualidade ambiental, dos recursos hídricos e do solo e a conservação da biodiversidade, garantindo o desenvolvimento sustentável e a melhoria das condições de vida da população. (Brasil, 2002).

Segundo essa Lei, o ZEE tem como objetivo geral,

organizar, de forma vinculada, as decisões dos agentes públicos e privados quanto a planos, programas, projetos e atividades que, direta ou indiretamente, utilizem recursos naturais, assegurando a plena manutenção do capital e dos serviços ambientais dos ecossistemas” (Brasil, 2002).

O ZEE-MG foi implementado pelo governo estadual, no âmbito do Projeto Estruturador PE17 - Gestão Ambiental Século XXI - Ação P322 - (Gestão 2003-2006), sob a coordenação da secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD-MG). O ZEE-MG contou ainda com a participação das demais Secretarias de Estado de Minas e de outras entidades públicas e privadas da sociedade civil organizada, com as quais o estado celebrou parcerias.

Como “Projeto Estruturador”, entre os trinta priorizados pelo governo do estado, o ZEE busca a “adequação institucional para o desenvolvimento” e uma “perspectiva integradora de políticas públicas” (SEMAD-MG, 2009, p. 48), subsidiando “o planejamento e orientação das políticas públicas e das ações em meio ambiente nas regiões por meio de um macrodiagnóstico do estado” (Carvalho, 2008, p. 1).

Tal diagnóstico compreende os meios geo-biofísico e sócio-econômico-jurídico-institucional, gerando, respectivamente, duas cartas

principais de intervenções no estado: a Carta de Vulnerabilidade Ambiental e a Carta de Potencialidade Social. Além disso, segue as diretrizes do Ministério do Meio Ambiente em conformidade com as diretrizes da Política e Legislação Ambiental do Estado de Minas Gerais, orientando-se pelos patamares referentes às Unidades Regionais do COPAM, às Bacias Hidrográficas do Estado, às meso e microrregiões e ao ordenamento municipal (SEMAD, 2009).

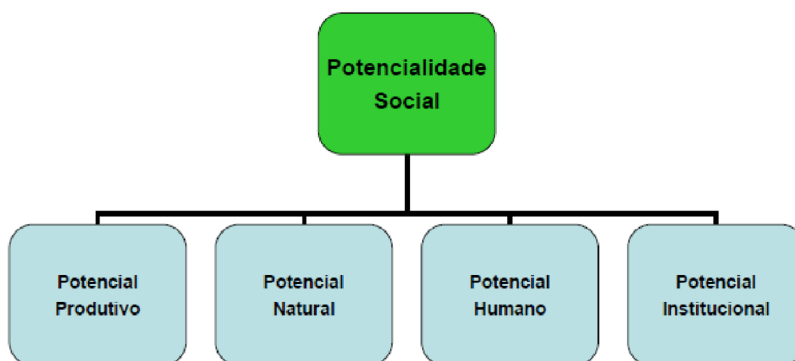
O objetivo geral do ZEE-MG é “contribuir para a definição de áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável de Minas Gerais, orientando os investimentos do governo e da sociedade civil segundo as peculiaridades regionais” (Carvalho, 2008, p. 120). O mesmo tem como objetivos específicos:

- 1º) Definir estratégias de implementação do ZEE;
- 2º) Subsidiar a elaboração de macro-políticas territoriais, de acordo com as diretrizes de planejamento estratégico de Minas Gerais e do Brasil;
- 3º) Apoiar os empreendimentos estaduais, na implantação de políticas setoriais e infra-estrutura conexa;
- 4º) Fornecer às regiões e municípios diagnósticos gerais e uma perspectiva global sobre a realidade do estado;
- 5º) Incentivar estudos qualitativos e quantitativos sobre os recursos para aumentar a capacidade de análise dos projetos;
- 6º) Elaborar bases para os modelos ambientais (naturais e antrópicos) e os cenários exploratórios;
- 7º) Elaborar diagnósticos ambientais e prognósticos de impactos positivos e negativos;
- 8º) Montar um Banco de dados, em linguagem universal, com amplo acesso e facilidade de uso, contendo as informações temáticas primárias e secundárias;
- 9º) Espacializar todas as informações cartográficas em um Sistema de Informações Geográficas;
- 10º) Avaliar estrategicamente o desenvolvimento das Políticas Setoriais do Estado;
- e 11º) Definir áreas prioritárias para desenvolvimento, conservação e preservação. (Carvalho, 2008, p. 2).

Como se observa, o ZEE tem importância fundamental na elaboração de políticas públicas e ações em meio ambiente, proporcionando maior eficiência aos programas e investimentos do governo e da sociedade civil, que passam a respeitar as características de cada região de desenvolvimento (SEMAD, 2009).

O ZEE é também uma ferramenta eficaz para a construção de diversos índices, já que se baseia em um grande número de variáveis que representam diferentes dimensões da vida social. A Figura 2 mostra o esquema de construção da Carta de Potencialidade Social do ZEE-MG e seus componentes (produtivo, natural, humano e institucional), os quais se subdividem ainda em fatores condicionantes e indicadores que orientam as ações de planejamento do governo e da sociedade civil envolvida.

Figura 2 - Esquema analítico da Carta de Potencialidade Social do ZEE-MG



Fonte: Pereira, 2008, p. 14.

O propósito fundamental do ZEE-MG é contribuir para a definição de zonas estratégicas, a fim de se pensar o desenvolvimento sustentável no estado ao canalizar recursos disponíveis para regiões

com características e demandas específicas, visando a benefícios duradouros desses investimentos para cada uma de suas regiões.

Nesta pesquisa, as instituições estudadas encontram-se formalizadas e legitimamente regulamentadas pelos princípios da burocracia moderna e expressam caráter público ou privado ao procurar atuar nas esferas da saúde, da segurança pública, do setor econômico-financeiro, da educação, da política, do meio ambiente, da produção de bens, da cultura e da prestação de serviços.

Assim, as instituições representam mecanismos de fiscalização, controle, regulamentação, formação e coordenação da maioria das atividades realizadas na sociedade. Ressalta-se que a presença e o funcionamento adequado das instituições em um município tornam-se condições decisivas para o desenvolvimento local sustentável.

Essas características inerentes ao conjunto de instituições estudadas permitem afirmar que vivemos em uma sociedade institucionalizada e que todas as mudanças necessárias, antes de serem concretizadas, são formuladas, analisadas e avaliadas pelas instituições que representam diversos segmentos da sociedade e órgãos do poder público.

No caso das instituições públicas, existe a necessidade de maior aproximação com os segmentos organizados da sociedade, dando-lhes voz e transferindo responsabilidades que devem caminhar juntas com os princípios de administração pública, como a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a publicidade, a eficiência e a razoabilidade, conforme previsto na Constituição Federal do Brasil.

Considerações finais

Quando se pensa na capacidade institucional dos municípios da Região do Pontal do Triângulo Mineiro, pensa-se principalmente nas formas de gestão (municipal, cultural, do desenvolvimento rural e

da gestão ambiental municipal) praticadas no âmbito das administrações públicas. No entanto, existem condições fundamentais, como as de natureza fiscal, administrativa e programática, que favorecem ou não o melhor desempenho das instituições no contexto municipal ou regional. Essas condições podem ser ilustradas, por exemplo, nas atuações de conselhos municipais e de consórcios intermunicipais, que podem contribuir para articular as ações entre poder público municipal e as entidades representativas de um determinado município e, em seguida, a configuração dos consórcios intermunicipais pode favorecer a rede de relações existentes entre os municípios, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região.

Assim, foi possível constatar que a administração pública gerencial pode ser considerada o modelo dominante na atualidade, sendo construída a partir das estruturas de um modelo burocrático ainda não totalmente superado.

Contudo, observa-se que os traços do patrimonialismo, particularmente encontrados em municípios de pequeno porte, fazem parte da realidade de muitos municípios e vem comprometendo a atuação da administração pública na atualidade, principalmente no que se refere à legislação vigente que delimita e regulamenta as ações dos gestores públicos.

Tudo isso significa que determinados municípios da Região do Pontal do Triângulo Mineiro estão provavelmente adotando um tipo “híbrido” de administração pública, pois se apropriam de parte das características gerenciais e de parte de outras características de administração (burocrática e/ou patrimonialista).

Nesse caso, formas de administração pública voltadas para a maior participação popular (planejamento municipal participativo) e gestão eficiente (foco nos resultados) dos gastos públicos são consideradas pré-condições para a construção de municipalidades

sustentáveis e participativas. A capacidade institucional dos municípios do Pontal do Triângulo Mineiro deve se pautar na defesa dos interesses públicos, permitindo maior participação da população nas decisões municipais.

O desempenho das instituições estudadas nos municípios do Pontal do Triângulo Mineiro demonstra a expectativa atribuída pela população em relação às suas instituições. Se o meio social busca subsidiar as instituições públicas e privadas, ora por meio de pagamentos de impostos e tributos, ora por meio da compra de produtos e/ou serviços, presume-se que os cidadãos buscam escolas e faculdades de qualidade para seus filhos, trabalho para sustentar a família, hospitais para cuidar da saúde, conselhos municipais para fortalecer os laços de participação popular, associações para fortalecer as ações coletivas dos indivíduos e segurança pública para viver com tranquilidade.

Para que as instituições democráticas tenham um bom desempenho, devem ser ao mesmo tempo sensíveis e eficazes: sensíveis às demandas de seus cidadãos e/ou consumidores e eficazes na utilização de recursos limitados para atender a essas demandas. Nesse caso, os atributos de confiança, normas e redes de relações sociais relacionados ao capital social buscam a organização das instituições por meio das necessidades, expectativas e demandas dos cidadãos.

Assim, a capacidade institucional da Região do Pontal do Triângulo Mineiro se fundamenta na rede de relações estabelecidas entre as instituições, o que pode ser constatado na existência de associações comunitárias e de representação de classes, cooperativas, participação e fiscalização dos poderes executivo e legislativo, conselhos municipais e consórcios intermunicipais.

Para melhor esclarecimento do papel conjunto praticado pelas instituições do Pontal Mineiro em relação às ações, intervenções e políticas públicas necessárias à sustentabilidade econômica, social e

ecológica da região, é necessário destacar alguns pontos que remetem às potencialidades que vêm sendo materializadas pelas parcerias entre instituições públicas e privadas.

Essas parcerias têm se estruturado principalmente por meio de consórcios intermunicipais, ações conjuntas dos órgãos encarregados por garantir a aplicação da lei e efetivar a segurança pública, pelos conselhos municipais, que representam a possibilidade de descentralização de poder, participação popular, cidadania e reestruturação dos ideais político-institucionais vigentes, pelos papéis exercidos pelas prefeituras e secretarias municipais, pela mobilização de associações comunitárias e cooperativas e pelas constantes atuações em redes de instituições públicas e privadas de diversas representações da sociedade que objetivam alavancar o desenvolvimento da região.

Referências

AVRITZER, L. *Participatory institutions in democratic Brazil*. Baltimore: John Hopkins University Press, 2009.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo/Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. Decreto nº 4.297, de 10 de julho de 2002. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 132, p. 6-7, 11 jul. 2002. Disponível em: <http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=3000>. Acesso em: 6 set. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, J. C. Apresentação do zoneamento ecológico-econômico do Estado de Minas Gerais. In: SCOLFOTO, J. R.; OLIVEIRA, A. D.; CARVALHO, L. M. T. (ed.). *Zoneamento Ecológico-Econômico do Estado de Minas Gerais: Zoneamento e cenários exploratórios*. Lavras: Editora da UFLA, 2008.

DOUGLAS, M. T. *How institutions think*. New York: Syracuse University Press, 1986.

- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBGE. *Perfil dos Municípios Brasileiros*. Pesquisa básica de informações municipais (Munic). Rio de Janeiro: IBGE, 2015 Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 8 set. 2021
- LIMA, A. P. *Visitas técnicas: interação escola-empresa*. Curitiba-PR: Editora CRV, 2010.
- MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, J. R. Carta de potencialidade social. In: SCOLFOTO, J. R.; OLIVEIRA, A. D.; CARVALHO, L. M. T. (ed.). *Zoneamento Ecológico-Econômico do Estado de Minas Gerais: Componente socioeconômico*. Lavras: Editora da UFLA, 2008.
- SEMAD-MG. *Zoneamento ecológico-econômico*, 2009. Disponível em: <http://www.semad.mg.gov.br>. Acesso em: 6 set. 2021.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Capítulo 22

Centro de Inovação Agroindustrial e Empresarial do Pontal do Triângulo Mineiro como instrumento de indução e fomento ao empreendedorismo e inovação tecnológica

Lorena Regina Pereira de Paula

Edson Arlindo Silva

Matheus Henrique Costa

Vagner Rosalem

Luiza Gatti Moreira

A proposta de criação do Centro de Inovação Agroindustrial e Empresarial do Pontal do Triângulo Mineiro (CIAP/UFU/CAMPUS PONTAL), fundamentada nas ações da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Pontal, tem como propósito central instigar ações e intervenções no âmbito regional com vistas ao desenvolvimento econômico, criação de novos empreendimentos, suporte especializado a empreendimentos já existentes e geração de empregos.

Na economia globalizada, o número de micro e pequenas empresas vêm crescendo significativamente. O cenário competitivo impõe a busca por orientação e apoio qualificado. Na busca por ajuda, o empreendedor opta pela incubação devido a seu baixo custo. As incubadoras têm por objetivo oferecer suporte para as empresas regionais nascentes, ofertando ambientes de criatividade, inovação e de coragem para o novo empreendedor.

Nesse contexto, a abertura da economia brasileira no início da década de 1990 trouxe consequências impactantes em várias dimensões da vida social. Dentre essas dimensões encontram-se a valorização das incubadoras de empresas no processo de geração de riquezas, novos empreendimentos, geração de trabalho e renda, bem como a aceleração do desenvolvimento econômico regional. As incubadoras tecnológicas no Brasil se consolidaram na década de 1990 como catalisadoras e indutoras de mudanças culturais importantes para o adensamento do sistema nacional de inovação.

Assim, pretendeu-se realizar nesta pesquisa um minucioso diagnóstico do Pontal Mineiro, identificando potencialidades, vulnerabilidades e desafios para criar e/ou reestruturar Empresas Urbanas e Agroindustriais no contexto regional, podendo contribuir significativamente para a consolidação de uma cultura voltada à inovação e disseminação/transferência de conhecimento científico.

Como propósitos específicos, o CIAP/UFU/CAMPUS PONTAL almeja: coordenar ações que possibilitem a participação da

Associação Comercial e Industrial de Ituiutaba-MG (ACII) no processo de ampliação tecnológica nacional; prospectar potencialidades tecnológicas do ecossistema agroindustrial e agropecuário existentes em Ituiutaba e região, bem como contribuir para a transmissão dessas tecnologias a empresas e agroindústrias (existentes ou a serem criadas em Ituiutaba e no Pontal Mineiro); estabelecer convivência permanente entre a ACII e o setor produtivo, possibilitando o uso de equipamentos e a participação de seus múltiplos representantes, grupos de trabalho ou universidades/faculdades/movimento tijucano de startups, no esforço de criação de empresas e agroindústrias de alta tecnologia inovadora; identificar linhas de desenvolvimento, produtos e processos para propiciar inovações, incentivando a interação entre o setor produtivo e a sociedade civil da Microrregião do Pontal Mineiro; compartilhar com a sociedade e empresários em geral os benefícios provindos do desenvolvimento tecnológico ocasionados pela ação do AGROPARQUE do Pontal Mineiro; promover a interação entre a academia (universidades públicas e privadas, centros e institutos de pesquisa), o setor público, as empresas privadas e a sociedade civil organizada, criando caminhos para o desenvolvimento de Ituiutaba e região; instituições e empresas de Base Tecnológica, cuja competitividade esteja relacionada ao uso intensivo de conhecimento científico e tecnológico, encontrarão no AGROPARQUE o ambiente ideal para desenvolverem suas atividades e instalarem seus centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação; promover a interação para transferência de conhecimento e de tecnologia, em apoio aos empreendimentos de base tecnológica para a capitalização do conhecimento científico; ser um agente indutor e promotor da cultura da inovação, competitividade industrial, capacitação empresarial e transferência de conhecimento e tecnologia.

Com o avanço das incubadoras tecnológicas no Brasil, realizou-se diagnóstico prévio na Região do Pontal do Triângulo Mineiro,

identificando potencialidades, vulnerabilidades e desafios para criar e/ou reestruturar empresas urbanas e agroindustriais no contexto regional, podendo este estudo contribuir significativamente para a consolidação de uma cultura voltada à inovação e disseminação/transferência de tecnologia e conhecimento científico na Região do Pontal do Triângulo Mineiro.

Modelo analítico

O modelo da Tríplice Hélice foi proposto em 1996 por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff e defendia a dinâmica da inovação em uma conjuntura de evolução, na qual relações se estabelecem entre três atores organizados em uma sociedade baseada no conhecimento, quais sejam: universidade, indústria e governo – as três hélices. O modelo pode ser considerado capaz de entender o processo de inovação e, ainda, de nortear a proposição de políticas públicas voltadas à ciência, tecnologia e inovação, visando à interação entre os três atores que integram a Tríplice Hélice.

A Tríplice Hélice, fundamentada no tripé universidade-empresa-governo, posiciona cada um dos agentes com um importante papel a ser desempenhado, de forma que a universidade auxilie na geração de conhecimento, que as empresas giram desenvolvimento social e que o governo elabore políticas a fim de atender as iniciativas propostas pelas universidades e empresas (Etzkowitz, 2007). Essa relação busca produzir inovação tecnológica e desenvolver a economia da região em que está inserida. Reforçando esta ideia, Etzkowitz (2007) constatou em seus estudos que a forma ideal de funcionamento da Tríplice Hélice seria que fosse possível a interação das três esferas de maneira sinérgica, de forma que os três elos conseguissem desempenhar o papel um dos outros, entretanto nem sempre essa interação ocorre.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) classifica as incubadoras em quatro tipos: as de base tecnológica, as tradicionais, as sociais e as mistas. As “incubadoras de empresa de base tecnológica” abrigam empreendimentos que oferecem produtos, serviços e/ou processos que se baseiam no uso de tecnologia e alto valor agregado. Geralmente, essas modalidades de empreendimentos são resultados de pesquisas científicas. Já as “incubadoras de empresas tradicionais” dão suporte a empreendimentos que fazem parte da economia tradicional e os seus produtos e/ou serviços fazem uso da tecnologia já difundida e conhecida. As “incubadoras de empresas sociais”, por sua vez, atendem empreendimentos que têm foco social e associativo, normalmente são formadas por cooperativas e associações originárias de projetos sociais voltadas aos princípios, valores e formas de gestão intimamente ligados à economia solidária. No que se refere às “incubadoras de empresas mistas”, estas auxiliam vários tipos de empreendimentos, tanto de setores tradicionais quanto de setores inovadores e tecnológicos (Anprotec, 2019).

Nessa direção, a questão/problema de pesquisa que vem guiando este estudo é: como a criação de uma incubadora de empresas de base tecnológica, denominada Centro de Inovação Agroindustrial e Empresarial do Pontal do Triângulo Mineiro (CIAP/UFU/CAMPUS PONTAL), poderá atuar de forma positiva e contínua para instigar empreendimentos inovadores e tecnológicos com vistas ao desenvolvimento econômico regional? Os resultados desse trabalho estão servindo para nortear o arranjo de estratégias de intervenção empresarial e a formulação de políticas públicas regionais de inovação, no sentido de assessorar e prestar consultorias em empreendimentos consolidados e/ou a serem incubados.

A incubadora CIAP vem atendendo às seguintes pretensões de empresários e empreendedores no âmbito regional: 1) promoção do desenvolvimento regional por meio das ações da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Pontal; 2) fomento à implementação de um Parque Tecnológico e Científico com múltiplas funcionalidades para auxiliar o desenvolvimento e expansão do Distrito Industrial de Ituiutaba e complexo agroindustrial existente no município e região; 3) viabilizar a criação e o desenvolvimento de novos negócios de Base Tecnológica e promover a difusão da cultura empreendedora e das tecnologias inovadoras oriundas da comunidade acadêmica, contribuindo para o desenvolvimento local e regional; 4) estimular os novos empreendedores (e também antigos) mediante projeto de negócio de base tecnológica com apoio necessário para desenvolverem suas habilidades gerenciais e administrativas, além de orientações, assessorias e consultorias que facilitem a introdução e o desenvolvimento da empresa no mercado; 5) criação de condições necessárias para a integração entre universidade, governo (municipal, estadual e federal) e sociedade/empresas com vistas à geração de produtos e processos inovadores e de base tecnológica; 6) contribuir na geração de trabalho/emprego e renda junto aos micro, pequenos, médios e grandes empreendimentos a serem criados e/ou existentes na região do Pontal do Triângulo Mineiro, oferecendo acompanhamento, capacitação e assistência qualificada aos empreendedores e empresários; 7) estímulo às parcerias público-privadas, objetivando o fomento e a captação de recursos por intermédio de projetos, intervenções qualificadas, consultorias especializadas, parcerias e políticas públicas de inovação que possam alavancar as atividades e manutenção do CIAP/UFU/CAMPUS PONTAL.

No Brasil, a primeira incubadora de empresas surgiu em 1985, na cidade de São Carlos, em São Paulo. De acordo com um estudo realizado em 2016 pela Anprotec em parceria com o Serviço Brasileiro

de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Brasil tem 369 incubadoras em operação, as quais abrigam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho. O faturamento das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassa os R\$ 15 bilhões. Sendo assim, o principal objetivo de uma incubadora é a geração de empresas de valor capazes de competir no mercado, gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento econômico regional (Anprotec, 2019).

Para Etzkowitz (2002), as incubadoras têm por objetivo oferecer suporte para as empresas regionais nascentes, ofertando um ambiente de criatividade, inovação e de coragem para o novo empreendedor, compartilhando suporte técnico, orientação prática, teórica e profissional. Como mostram Dornelas e Tiffin (2002), o acesso aos conhecimentos tecnológicos, à capacidade de compreender, aprender e usá-los é visto como uma vantagem competitiva e um grau de desenvolvimento de nações, regiões, empresas, universidades e indivíduos. A criação de incubadoras no ambiente acadêmico estimula a criação de projetos inovadores, assim como auxilia o desenvolvimento das micros e pequenas empresas na região.

Unidade de análise e procedimentos metodológicos

A área de delimitação da pesquisa é a Microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, tendo como polo central a Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal, situada no município de Ituiutaba, em Minas Gerais. A região e o município são considerados potenciais parceiros as organizações públicas (municipal, estadual e federal) e privadas (empresas urbanas, agroindustriais e associações formais) presentes nos seis municípios que constituem a chamada Microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro (Ituiutaba, Santa

Vitória, Capinópolis, Gurinhatã, Ipiacaçu e Cachoeira Dourada), que possui ações voltadas ao empreendedorismo e à inovação tecnológica (IBGE, 2020).

Figura 1 - Microrregião de Ituiutaba em Minas Gerais



Fonte: IBGE, 2020.

A abordagem utilizada para a investigação do assunto em questão é a abordagem mista (quantitativa e qualitativa), uma vez que tem ocorrido interpretação dos fenômenos, formulação de indicadores/gráficos e atribuição de significados no processo de pesquisa. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva-exploratória, uma vez que vem buscando expor as características que compõem o conjunto de fenômenos estudados até o momento na região delimitada (Vergara, 2015).

Em relação à coleta de dados e informações, são combinadas fontes primárias e secundárias. Os procedimentos utilizados são pesquisa documental, observação não participante e pesquisa de

campo mediante visitas técnicas nas organizações públicas e privadas que fazem parte do estudo proposto. A pesquisa documental, que, de acordo com Gil (2002, p. 45), “vale-se de materiais que não recebem um tratamento analítico”, está sendo utilizada para traçar o histórico e evolução das organizações públicas e privadas situadas na Microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, bem como tem servido para verificar a existência de políticas públicas, ações empresariais e parcerias público-privadas voltadas ao empreendedorismo e à inovação tecnológica. Já a observação não participante consiste no momento em que o pesquisador, apesar de estar presente no ambiente, não interage com o meio ou fenômeno pesquisado, sendo um “espectador atento”, de forma que deve registrar o que é interessante para a pesquisa de acordo com os objetivos propostos da pesquisa (Gil, 2002).

Aspectos socioeconômicos e produtivos da Região do Pontal Mineiro

A modernização da agricultura brasileira começou a ser amplamente pensada a partir dos anos de 1960, influenciada pela chamada “Revolução Verde” iniciada nos Estados Unidos da América (EUA), que possuía como objetivos centrais a mecanização da agricultura, o uso de tecnologias de ponta, disseminação de fertilizantes e agrotóxicos, técnicas de irrigação e a adoção de pesquisas científicas no sentido de otimizar e dinamizar os recursos disponíveis no meio rural.

Diante dessas transformações, Elias (2018) e Buainain *et al.* (2014) salientam que a modernização da agricultura no Brasil perpassou por três fases; a primeira fase, marcada pela criação dos complexos agroindustriais, teve como foco os meios de produção e de processamento de produtos agrícolas; a segunda foi marcada pela industrialização da agricultura e de suas cadeias produtivas; na terceira fase houve a

criação do Sistema Nacional de Crédito Rural associado à crescente participação do capital financeiro nos negócios oriundos das cadeias de produção agrícola.

As transformações e inovações no meio rural brasileiro se expandiram para várias partes e se consolidaram principalmente no Triângulo Mineiro. Nesse contexto, a Região do Triângulo Mineiro responde por cerca de 11,2% do Produto Interno Bruto (PIB) mineiro, cuja distribuição setorial revela a predominância da participação dos serviços (56,5%) em comparação à indústria (34,7%) e à agropecuária (8,9%). A região é também responsável por 8,9% dos empregos formais e 5,8% das exportações totais da economia estadual. Dentre as atividades econômicas desenvolvidas, o destaque fica a cargo da pecuária, da produção e processamento de grãos, do processamento de carne, cigarros, fertilizantes, do processamento de madeira, do reflorestamento e do comércio atacadista (IBGE, 2020).

Para fins de operacionalização da pesquisa, tem-se o município de Ituiutaba como polo e a Região do Pontal do Triângulo Mineiro como a principal beneficiária desse importante setor. Segundo dados do IBGE (2020), Ituiutaba é um município do interior do estado de Minas Gerais, Região Sudeste do país, com população aproximada de 105.255 habitantes, sendo o trigésimo município mais populoso do estado, com área territorial de 2.598,046 km², gentílico denominado de ituiutabano e bioma Cerrado e Mata Atlântica.

A cidade de Ituiutaba é um polo regional, atendendo, com serviços variados, a Região do Pontal Mineiro. Referência pode ser feita aos municípios de Capinópolis, Santa Vitória, Gurinhatã, Canápolis, Cachoeira Dourada de Minas, Ipiacu, pela proximidade. Em Ituiutaba destaca-se a Feira de Exposição Agropecuária anual, conhecida como EXPOPEC, que tem abrangência nacional e que acontece no mês de aniversário da cidade, setembro, e atrai pessoas e produtores de todo

o Brasil, particularmente da Região do Pontal Mineiro. Segundo o IBGE (2020), o município de Ituiutaba tem no agronegócio (agricultura da soja e milho e pecuária de corte e leite, particularmente) e na prestação de serviços seus principais elementos e fontes de divisas.

A pecuária de leite tem obtido maior expressão no cenário produtivo de Ituiutaba após a implantação da Nestlé, que foi instalada em 1974. Vale ressaltar as demais processadoras de leite que coletam este produto nesta unidade territorial e que também contribuem para o fomento deste setor. Destaca-se a agroindústria Fazendeira, que é datada do ano de 1938, e a Canto de Minas, que iniciou suas atividades em 1994, ambas com capital de origem local. Além das agroindústrias citadas, salientam-se outras fábricas que captam leite dos produtores de Ituiutaba e Região do Pontal Mineiro para atender à demanda de suas unidades, as quais localizam-se nos municípios limítrofes, como a Alimentos Triângulo/Doce Mineiro (Canápolis/MG), COOPRATA – Cooperativa dos Produtores do Município de Prata (Prata/MG), CALU – Cooperativa Agropecuária Limitada de Uberlândia (Uberlândia/MG) e o Laticínio Catupiry (Santa Vitória/MG).

A expansão da produção de leite bovino nessa unidade territorial foi fundamental para a reorganização produtiva, econômica e espacial, pois na medida em que houve a demanda por leite, os proprietários de estabelecimentos agropecuários que realizavam outras atividades passaram a produzir leite, incrementando o setor. Contudo, vale ressaltar que essa atividade possui problemas, mas também boas perspectivas no que tange ao desenvolvimento regional.

Em relação ao setor secundário, destacam-se: Nestlé, Syngenta Seeds, BP Biocombustíveis, Frigorífico JBS, Canto de Minas, Laticínios Baduy, entre outras. Resumidamente, o município possui 189 estabelecimentos industriais, 1.255 estabelecimentos comerciais, 3.829

estabelecimentos prestadores de serviços (inclusive profissionais liberais), 1.663 propriedades rurais, 7 estabelecimentos de educação superior e 32 estabelecimentos de atividades agroindustriais (IBGE, 2020).

No âmbito econômico, Ituiutaba apresentava, em 2018, de acordo com o IBGE (2020), salário médio mensal de 2,1 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 21,3%. Além disso, o Produto Interno Bruto (PIB) de Ituiutaba é de R\$972.529 milhões e seu PIB per capita é de R\$ 27.698,62. O total de receitas realizadas recentemente é de R\$317.795,53 milhões e as despesas totais empenhadas é de R\$289.375,26 milhões. A população economicamente ativa é de 49.862 habitantes, cuja renda per capita é de R\$7.809 e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) encontra-se em 0,739.

Ressalta-se ainda que a Região do Pontal Mineiro abriga importantes usinas sucroalcooleiras, como a BP-Bunge Biocombustíveis (Ituiutaba), Usina Canápolis Triálcool (Canápolis), Usina Damfi (Canápolis), Usina de Bioenergia Alvorada Açúcar e Álcool (Araporã), Usina Santa Vitória Açúcar e Álcool Ltda (Santa Vitória), Companhia Energética do Vale do São Simão (Santa Vitória), Usina Coruripe (Carneirinho), Usina BP Bunge (Itapagipe), Usina Vale do Pontal (Limeira do Oeste), Usina Coruripe (Limeira do Oeste), CRV Industrial (Capinópolis), Japungu Agroindustrial de Açúcar e Álcool (Capinópolis), Usina Coruripe (Iturama), Usina Bunge (Frutal) e Usina Cerradão (Frutal), conforme dados do site <http://www.novacana.com>.

Parques tecnológicos e incubadoras de empresas

Através de parcerias com universidades, centros de pesquisa, governos e indústrias, os parques tecnológicos possuem papel crucial no desenvolvimento econômico, social e humano, promovendo a inovação, transferência de tecnologias, cooperação com a indústria e a criação de novas empresas a nível local – e, conseqüentemente, a criação de empregos diretos e indiretos e renda para a região –, trazendo impacto no crescimento da economia.

Assim, é importante colocar empresas que possuem a produção voltada para a pesquisa em contato com universidades, dando origem a um ambiente criativo e inovador, resultando em trabalhos acadêmicos que podem se transformar em produtos ou serviços a serem disponibilizados para as pessoas.

Para que isso aconteça, os parques tecnológicos visam facilitar o desenvolvimento das empresas oferecendo vantagens na infraestrutura, como:

- Espaço físico com escritórios, laboratórios, estacionamento, auditórios, lotes industriais;
- Serviços como telecomunicações, coleta de lixo, segurança, transporte, saneamento, portaria, manutenção, saneamento;
- Conveniência através de comércio, biblioteca, serviços bancários, alimentação, correios e academia.

Para demonstrar a relevância quanto à instalação dos parques, devemos olhar por um ângulo burocrático e governamental. Por possuir diferentes opções de gestão e natureza jurídica para os parques, há divergências quanto aos benefícios que podem ser adquiridos referentes à inovação.

Quadro 1 - Vantagens (+) e Desvantagens (-) das diferentes configurações jurídicas dos parques tecnológico-científicos brasileiros

Aspectos Centais	Administração Pública		Associação		Fundação		Organização Social		Sociedade de Economia Mista	
Possibilidade de participação em editais públicos	Sim	+	Sim	+	Sim	+	Sim	+	Não	-
Possibilidade de acesso a recursos de emendas parlamentares	Sim	+	Não	-	Sim	+	Sim	+	Não	-
Possibilidade de acesso a recursos a fundo perdido dos órgãos de fomento	Sim	+	Sim	+	Sim	+	Sim	+	Não	-
Possibilidade de imunidade e isenção de tributos	Sim	+	Não	-	Sim	+	Não	-	Não	-
Necessidade de realizar licitação para serviços e compras	Sim	-	Não	+	Sim	-	Não	+	Não	+
Necessidade de realização de concurso público para a composição de contratação de pessoal	Sim	-	Não	+	Sim	-	Não	+	Não	+
Controle do Ministério Público e Tribunal de Contas	Sim	-	Não	+	Sim	-	Não	+	Sim	-

Fonte: Revisão de Literatura, 2020.

Diante dos dados apresentados anteriormente, é notória a diferença de vantagens quanto aos tipos, sendo a organização social a que possui mais vantagens, com seis pontos positivos, e a sociedade de economia mista a que possui menor vantagem, com apenas dois pontos positivos.

De acordo com estimativas do órgão, haviam sido instaladas 939 empresas nos parques tecnológicos do país até a data deste estudo, sendo a maior concentração na região Sul, com 40% delas, seguida por Nordeste (32%), Sudeste (25%) e, por fim, Centro-Oeste e Norte, com apenas 3%. Consequentemente, houve a geração de 29.909 empregos pelas empresas instaladas nos parques, de acordo com o MCTI (2015).

Conforme a Anprotec (2019), através de um estudo de impacto econômico, as empresas incubadas e graduadas faturaram aproximadamente R\$15 milhões, representando o impacto direto das atividades do segmento na economia. Desse valor, R\$8 milhões, em média, foram transformados em renda, vindo a gerar um total de 53.280 empregos diretos. Através dos dados obtidos, é possível observar que há fundamentos positivos para investir na instalação de parques tecnológicos, pois geram fomento da economia e o desenvolvimento do país.

Uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e a expansão de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços de base tecnológica. O objetivo principal é preparar, fortalecer e dar suporte às empresas em seu estágio inicial para que elas sobrevivam no mercado, fornecendo estruturas físicas, material e outros recursos, apoiadas por entidades públicas e privadas, com o intuito de contribuir para a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos específicos e para a criação de empresas.

Além da capacitar e de promover o empreendedorismo, as incubadoras também possibilitam a instrução de novas tecnológicas e apoiam a geração de novos postos de trabalho. Além disso, visando minimizar custos, tanto inicial quanto fixo, são disponibilizadas vantagens, como:

- Espaço físico dentro de um ambiente inovador, juntamente com equipamentos e laboratórios;
- Serviços de capacitação, assessorias;
- Serviços básicos administrativos;
- Identificação e desenvolvimento de projetos inovadores;
- Networking e contato com redes de investimento, financiamentos.

De acordo com um estudo realizado pela FGV e coordenado pela Anprotec juntamente com o apoio do SEBRAE, em 2016, existem 369 incubadoras em todo o Brasil, as quais são responsáveis por 2.363 empresas incubadas, 378 empresas associadas e 2.868 empresas graduadas e, conseqüentemente, geraram 53,3 mil empregos diretos. Desta forma, as incubadoras causaram impacto econômico, uma vez que o faturamento anual de suas empresas ficou em aproximadamente R\$15 bilhões (Anprotec, 2019).

Foram gerados também impactos indiretos na produção nacional, em torno de R\$2,3 bilhões, que contribuiram para a geração de 35,7 mil empregos indiretos (FGV, 2016).

Existem algumas desvantagens com relação às incubadoras: depender do governo para apoio tanto de infraestrutura quanto para fundos; requer uma equipe de gestão experiente causa dependência às empresas, pois as protegem das reais situações do mercado.

A Lei nº 11.196/2005, conhecida como a Lei do Bem,

se constitui no principal instrumento de estímulo às atividades de PD&I nas empresas brasileiras, este instrumento alcança todas as empresas estabelecidas no país, sem distinção da origem do capital, de sua área de atuação ou a região onde está localizada, desde que operem no Regime Tributário do Lucro Real.

Sendo assim, as empresas localizadas em parques tecnológicos e incubadoras conseguem usufruir de benefícios concedidos através da lei mencionada.

As organizações percebem que uma das características mais importantes é a inovação, muitas a consideram como a que mantém a empresa viva e competitiva. Para Manãs (2001, p. 21),

a inovação calcada no conhecimento pode levar as organizações a garantias de 'menos riscos'. Basear-se em conhecimento, significa ter 'o saber' da duração, taxa de perdas, precadibilidade e os desafios que lhe apresentam.

Os parques tecnológicos e incubadoras de empresas são percebidos como instrumentos que promovem a cooperação para inovação, pois integram num mesmo espaço todos os elementos necessários para que a inovação aconteça com maior qualidade e velocidade. Nota-se, através disso, a importância na geração de empregos, produtos e serviços inovadores, fomentando o desenvolvimento local.

De forma geral, é possível observar a relevância dos parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Os impactos econômicos e sociais onde esses sistemas estão inseridos são percebidos pelos resultados de empregos, receita e renda gerados. Serviços e produtos inovadores e contribuição para a indústria estão entre os benefícios e vantagens que oferecem. A união das universidades com esses sistemas é muito interessante, pois a produção voltada para a pesquisa fica em contato direto com trabalhos criativos que podem se tornar serviços ou produtos a serem disponibilizados para a sociedade.

Como já destacado, com o apoio de entidades públicas e privadas, os parques tecnológicos abrigam empreendedores e fornecem recursos, entre eles a incubadora de empresas, para ajudar um novo empreendimento a se desenvolver, fortalecer e crescer no mercado, além de recursos como estrutura física e materiais.

Considerações finais

As incubadoras de empresas de bases tecnológicas possuem papel relevante quando se pensa no fomento às novas ideias de negócios, produtos e processos, na promoção da cultura da inovação, no aperfeiçoamento do processo empreendedor, na qualificação de empresários, na elaboração de planos estratégicos de negócios, na geração de riquezas, na criação de novos postos de trabalhos, no suporte técnico-científico via consultorias especializadas e em ações voltadas ao desenvolvimento econômico regional.

As recentes mudanças ocorridas no processo de incubação, pelo fato de que nas últimas décadas o Brasil tem passado por diversas transformações políticas, sociais, culturais e econômicas, têm facilitado o acesso das empresas ao comércio exterior, aumentando as importações e exportações de produtos e serviços especializados e contribuindo para o crescimento do número de empreendedores e para a criação de mecanismos que vêm corroborando que empresas brasileiras se desenvolvam com a finalidade de reduzir a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas e explorar oportunidades direcionadas à inovação tecnológica e ao empreendedorismo inovador.

Nessa direção, a classificação utilizada pelo Sebrae (2017) sobre o “perfil empreendedor” revela que os empreendedores podem ser de dois tipos: os “empreendedores por necessidade”, aqueles que buscam uma fonte de renda ao abrir o próprio negócio e os “empreendedores por oportunidade”, que são os que percebem a oportunidade de um novo empreendimento no ambiente.

O empreendedorismo é um importante ponto de partida para o desenvolvimento de uma sociedade. Mas, para que realmente aconteça, é necessário criar formas de apoio a quem quer empreender. Uma dessas formas é a incubadora de empresas, que tem como

objetivo fornecer subsídios financeiros, treinamento e apoio gerencial aos novos empreendedores, a fim de prepará-los para dar continuidade ao negócio e se tornarem autossustentáveis. Um dos fatores que contribui para esse processo é o compartilhamento de conhecimento, pois, por intermédio da convivência e da troca de experiência, é possível gerar conhecimento, o qual pode ser transformado em vantagem competitiva.

Nesse contexto, o fenômeno do empreendedorismo pode ser analisado a partir de duas perspectivas teóricas: a “comportamentalista” e a “econômica”. Na visão comportamentalista o empreendedorismo está associado às características pessoais do empreendedor, que é aquela pessoa criativa que cria soluções. Já na perspectiva econômica, o empreendedorismo é entendido como o principal gerador de desenvolvimento econômico e inovação.

Para que o empreendedorismo realmente seja fonte de inovação, foram criados vários mecanismos de fomento e apoio ao empreendedor. Um deles é a incubadora de empresas, que é um ambiente bastante envolvido com o movimento de empreendedorismo e responsável pelo suporte técnico-científico aos empreendedores.

O principal objetivo de uma incubadora de empresas é a formação de novos empreendedores que estejam preparados para dar continuidade ao seu negócio após deixarem a incubadora, ou seja, geralmente após um prazo de dois a quatro anos de incubação.

Para que esse processo seja conduzido de forma satisfatória, há alguns fatores críticos para o sucesso dos ambientes de incubação, por exemplo, o acesso a financiamentos e investimentos, o suporte gerencial qualificado, políticas governamentais específicas para o setor, estratégias inovadoras de negócios e uma boa rede de relacionamento voltada para o empreendedorismo e à cultura inovadora.

Referências

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (Anprotec). *Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil*. Brasília: Anprotec, 2018
- BUAINAIN, A. M.; ALVES E.; SILVEIRA J. M.; NAVARRO, Z. *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília, DF: Embrapa, 2014.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J. C. A.; TIFFIN, S. *Patterns of entrepreneurship and innovation in Brazilian in cuba-tes companies*. Research Forum on Entrepreneurship in Latin America; Babson College: Babson Park, MA, 2002.
- ELIAS, D. *Globalização e agricultura*. São Paulo: EDUSP, 2018.
- ETZKOWITZ, H. *University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation*. Proceedings of 51-st EOQ Congress. Prague: European Organization of Quality, 23 p. 2007.
- ETZKOWITZ, H. Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university industrygovernment networks. *Science and Public Policy*, v. 29, n. 2, p. 115-128, April 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo*. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica. v. 31. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2017.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Capítulo 23

Gestão estratégica no rádio comercial: uma revisão integrativa

Victor Almeida França Lopes

Gracilene de Oliveira Pereira

Soraia Aidar

Vagner Rosalem

O rádio polarizou a comunicação de massa por quatro décadas após sua criação, sendo substituído como principal veículo de comunicação após o advento da TV na década de 1960. Assim, ao longo dos anos houve uma queda de seu *Market Share* devido ao advento da TV, internet e outras mídias. Esse cenário traz o desafio para essa indústria de realizar pesquisas que tragam respostas através do que se tem discutido no meio e que fomentem a gestão estratégica e o futuro dela.

Para Magnoni e Rodrigues (2013), a história do rádio brasileiro é marcada por diversos momentos de mudanças e de adaptações. Algumas delas foram determinadas pela necessidade do veículo de acompanhar as transformações políticas econômico-mercado-lógicas e sociais e também de incorporar novas tecnologias ou de se adaptar aos novos contextos trazidos pelas inovações tecnológicas.

Segundo o estudo de mídia do Katar Ibope (2018), o rádio é consumido por 86% da população nacional, sendo Goiânia-GO a capital cuja população mais escuta rádio diariamente, com média de 5 horas e 21 minutos diárias. Dos entrevistados, 83% gostam do rádio por oferecer informações de fácil entendimento, 78% confiam nas informações transmitidas pelo rádio e 74% consideram que o rádio oferece o aprofundamento das informações. Além disso, três em cada cinco ouvintes escutam o meio todos os dias.

Na gestão estratégica do rádio, um ponto importante de ser tratado são as decisões. Howard e Abbas (2015, p. 8) definem decisão como “uma escolha entre duas ou mais alternativas que envolvem o comprometimento de recursos”. As decisões estratégicas estão presentes no dia a dia de gestores e indivíduos e possuem impactos transformadores para pessoas e organizações. Dentro da gestão de rádios comerciais focadas na eficiência administrativa e no lucro, ter consciência da importância dos processos de tomada de decisão estratégica é extremamente relevante.

Para garantir sua sobrevivência, é importante que os gestores de rádio e a classe empresarial organizada incentivem e busquem pesquisas relacionadas a esse meio de comunicação. É fundamental que se adquiram dados amplos ligados à tecnologia, aos profissionais, ao conteúdo produzido, ao público e às particularidades empresariais distintas no país. Esses dados são de fundamental importância para a gestão estratégica do rádio e seu futuro como empresa de comunicação.

Neste contexto, este artigo busca, através de uma revisão integrativa, investigar o que se tem discutido sobre a gestão estratégica do rádio comercial nos últimos cinco anos. Através dos resultados será possível condensar e apresentar o que de mais relevante tem sido discutido e pode contribuir para os mais diversos interessados no fomento de melhorias para esse setor.

História do Rádio

A autoria da invenção do aparelho radiofônico ainda está permeada de controvérsias. O industrial italiano Guglielmo Marconi percebeu em vários inventos já patenteados a possibilidade de desenvolver novos aparelhos, mais potentes e eficazes. Foi o que o fez chegar à radiotelegrafia, em 1896. Contudo, algumas evidências apontam que o padre brasileiro Landell de Moura já havia criado e experimentado algo semelhante. Em 1892, ele teria utilizado uma válvula amplificadora com três eletrodos para transmitir e receber a voz humana na cidade de Campinas, no interior paulista. O mérito do padre, contudo, não foi reconhecido. Na época do experimento, ele acabou acusado de realizar bruxarias em função dos aparelhos que havia criado e foi proibido de patentear o feito (Jung, 2009, p. 22).

Entretanto, vale ressaltar que o rádio como meio de comunicação foi constituído somente em 1916, quando David Sarnoff, que trabalhava na Marconi Company, prevê esta configuração. Assim, “quatro anos

depois disso, a Westinghouse Electric and Manufacturing Company cria a KDKA, primeira emissora de rádio oficialmente constituída” (Lopez, 2009, p. 24). Também é importante lembrar que, durante a Primeira Guerra Mundial, o rádio foi utilizado com fins militares, o que contribuiu para a valorização dessa tecnologia.

O rádio foi o veículo pioneiro da comunicação eletrônica de massa. No Brasil, a primeira transmissão pública de radiodifusão ocorreu no Rio de Janeiro em 7 de setembro de 1922 como parte das comemorações do centenário da Independência. A emissão experimental foi realizada pelas empresas norte-americanas Westinghouse e Western Electric.

Comunicação de massa e Convergência de Mídias: desafios para a gestão no meio Rádio

Historicamente, é sabido que o rádio polarizou a comunicação de massa por quatro décadas após sua criação, sendo substituído como principal veículo de comunicação após o advento da chegada da TV na década de 1960. A partir da chegada da TV, sempre que surge uma nova tecnologia relacionada à comunicação é anunciada a morte do rádio, o que acabou não acontecendo com a chegada da TV e tampouco com a internet e as redes sociais.

Consideramos que o rádio acaba sendo o veículo que mais agrega as demais tecnologias a seu favor, transformando de forma positiva sua forma de comunicar e se aproximando ainda mais de seu público. O rádio, sem dúvida, é um meio democrático, altamente portátil e acessível: não requer mínima escolarização para seu “consumo”; é um meio de aquisição altamente barato e hoje vem “embutido” em vários outros aparelhos (telefones celulares, TVs, brinquedos e até mesmo veículos automotores); em termos de atenção dispensada, requer apenas a audição como foco. Logo, é comum que a grande maioria

das pessoas ouça rádio executando outras tarefas. Considerados os diferentes perfis de classe socioeconômica e demanda, o rádio é acessível aos mais diversos tipos de público, promovendo democratização do acesso à informação e comunicação.

Nesse contexto, cada vez mais se discute as formas de convergência de mídias com o rádio. Sabendo que grande parte das emissoras de rádio é forte geradora de conteúdo, discute-se hoje a importância das emissoras ampliarem a divulgação desse conteúdo através da convergência de mídias, replicando informações através de outros canais como portais de internet e redes sociais das emissoras e ofertando conteúdo sob demanda através de *podcasts* disponíveis em seus canais de forma a ampliar seu alcance e repercussão para públicos ainda mais heterogêneos.

Inicialmente, a sociedade consumia informação de maneira fragmentada e disponibilizada por diferentes tipos de meios separadamente, com linguagens próprias. Mas com a evolução dos meios tecnológicos e de comunicação, especialmente após o advento da internet, os consumidores de informação clamam por maior interatividade com a informação, bem como pelo compartilhamento dela em diferentes meios, numa fusão de linguagens distintas e num movimento de “convergência”. A esse processo, que envolve não apenas mudanças técnicas mas também novos padrões de consumo e transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais advindas dos novos processos comunicativos, Jenkins (2006 p. 67) resume:

Um processo chamado convergência de modos está tornando imprecisas as fronteiras entre os meios de comunicação, mesmo entre as comunicações ponto a ponto, tais como o correio, o telefone e o telégrafo, e as comunicações de massa, como a imprensa, o rádio e a televisão. Um único meio físico - sejam fios, cabos ou ondas - pode transportar os serviços que no passado eram oferecidos separadamente.

Visto os novos padrões de comunicação nos últimos tempos, especialmente a comunicação de massa, é relevante ressaltar o quanto o rádio tem e continuará tendo que enfrentar desafios para se manter competitivo e rentável no mercado da comunicação. Nesse cenário, torna-se fundamental estratégias de gestão que valorizem e se dediquem a dar condições para que essa convergência aconteça.

Gestão Estratégica

Pensar na longevidade do rádio como empresa nos dias atuais, onde predomina extrema competitividade, e no surgimento de novos meios de comunicação no mundo globalizado, obriga o gestor a ter uma visão estratégica e a adotar práticas administrativas que norteiem as tomadas de decisão no dia a dia da empresa, maximizando a eficiência e a eficácia no alcance dos objetivos de médio e longo prazo.

Maximiano (2004, p. 257) afirma ser a administração estratégica um “processo contínuo, não um procedimento mecânico com datas certas para começar e terminar. A qualquer momento um fato novo pode comprometer a realização de objetivos e provocar sua redefinição”. Drucker (2002, p. 72) enfatiza que “a estratégia determina as operações básicas de uma dada empresa. E para formular a estratégia é preciso saber qual é o nosso ramo e qual deve ser ele”.

A estratégia é definida por Oliveira (2007, p. 181) como,

[...] ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Nessa visão, uma empresa de radiodifusão que queira se destacar, competir e se perpetuar no mercado precisa se aprofundar na administração como estratégia, traçar objetivos e metas, desenvolver planos de ação e ter disciplina na sua aplicação a fim de cumprir seus objetivos.

Método

Adotou-se para essa pesquisa a revisão integrativa da literatura, por meio da qual, segundo Fontelles *et al.* (2009), o pesquisador passará a conhecer a respeito de quem escreveu, o que já foi publicado, quais aspectos foram abordados e as dúvidas sobre o tema ou sobre a questão da pesquisa proposta.

Para tanto, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: o que está sendo discutidos na literatura científica nos últimos cinco anos relacionados à gestão de emissoras de rádio comercial, sua gestão estratégica e seu futuro? Com o intuito de responder a esta questão, foram definidos para a pesquisa os seguintes descritores: gestão de rádio, futuro do rádio, rádio e estratégia, rádio comercial e gestão de mídia.

Após definida a questão de pesquisa e os descritores, foram selecionadas as bases de dados do Portal de Periódicos CAPES/MEC e também o Scientific Electronic Library Online (SciElo). Para a pesquisa, em ambas as bases de dados foi utilizado o operador booleano “AND” com diversas combinações e cruzamentos, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Mecanismos de busca e quantidade de textos recuperados em diferentes bases de dados de 2015 a 2020

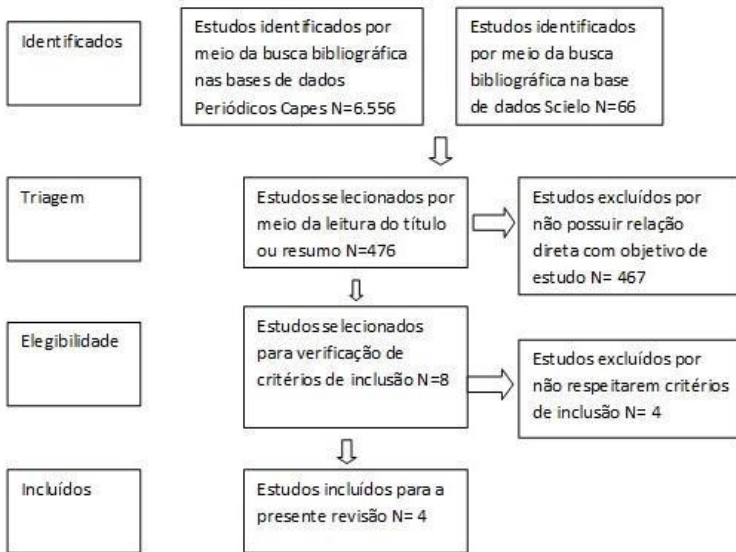
Base de Dados	Cruzamento - Descritores	Artigos Obtidos
Periódicos CAPES/MEC	Gestão AND Rádio	533
	Futuro AND Rádio	1.859
	Rádio AND Estratégia	1.913
	Rádio AND Comercial	1.098
	Gestão AND Mídia	1.153
SciElo	Gestão AND Rádio	12
	Futuro AND Rádio	9
	Rádio AND Estratégia	25
	Rádio AND Comercial	0
	Gestão AND Mídia	20
Total		6.622

Fonte: Dados da pesquisa

Ao todo foram localizados 6.622 artigos revisados por pares publicados nos últimos cinco anos, dos quais 476 foram selecionados para análise através do título ou resumo para verificação da área de estudo. Depois de verificados os critérios de exclusão, foram selecionados oito artigos para leitura completa, dos quais três foram escritos em língua espanhola e cinco em língua portuguesa.

Após a leitura, foi confirmado que quatro artigos foram publicados no ano de 2018 (50% do total), dois artigos publicados no ano de 2015, um artigo no ano de 2016 e um artigo no ano de 1997, que foi excluído por estar fora dos critérios de inclusão.

Figura 1 - Fluxograma da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2 - Estudos selecionados para verificação de critérios de inclusão

Artigo	Autor	Ano	Língua
Bifurcación del modelo de negocio radiofónico colombiano en la convergencia antena–ecosistema digital	Andrés Barrios Rubio	2018	Espanhol
Inquietudes e tensionamentos: pistas para a compreensão do futuro do rádio comercial em sua fase de convergência	Luiz Artur Ferraretto	2015	Português
El futuro imperfecto de la radio	Rarael Roncagliolo	1997	Espanhol
La impronta de las políticas de gestión de archivos en la labor formativa de los medios. Estudio comparativo de las radios líderes en España y Portugal	Miriam Rodríguez Pallares	2018	Espanhol
Gestão de Negócios de Mídia: um meta-estudo sobre decisões estratégicas	Fabiano Rodrigues, Edson Capoano	2018	Português
Novos Cenários Radiofônicos: Convergência; Jovens Digitais e Tendências	Antonio Francisco Magnoni, Giovani Vieira Miranda	2015	Português
Que a Força esteja contigo – os desafios da publicidade na nova galáxia comunicacional	Sara Balonas	2018	Português
Responsividade do Sistema Sancionatório da Radiodifusão Brasileira	Marcelo Barros da Cunha	2016	Português

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após análise de critérios de inclusão, quatro estudos foram excluídos, um por estar fora do recorte temporal de cinco anos e outros três por retratarem realidades de outros países ou por não terem relação direta com o contexto de gestão e estratégias de meios de comunicação.

Resultados

A pesquisa apresentou um baixo resultado de artigos com relevância direta sobre o objeto de estudo, com apenas quatro artigos

apresentando algum tipo de relação com a gestão estratégica em rádio comerciais, o que demonstra uma escassez de produção científica na área de gestão estratégica voltada diretamente para veículos de comunicação e, mais especificamente, para o rádio comercial.

No resultado da pesquisa, observou-se que 99% dos artigos encontrados estavam na base de dados dos Periódicos CAPES e apenas 1% na base de dados SciElo. Referente ao período de publicação, notou-se que 50% dos estudos selecionados para verificação dos critérios de inclusão eram do ano de 2018.

Quadro 3 - Análise dos Artigos Selecionados

Autor	Ano	Artigo	Reflexões	Conclusões
Luiz Artur Ferraretto	2015	Inquietudes e tensionamentos: pistas para a compreensão do futuro do rádio comercial em sua fase de convergência	O estudo retrata perspectivas do rádio comercial na fase de convergência para novas tecnologias. Demonstra a sobrevalorização da tecnologia como equívoco, e sua expansão em direção a outras mídias.	A audiência do rádio segue numerosa, com preferência para programações faladas. As redes sociais proporcionaram maior proximidade com o ouvinte. Do ponto de vista empresarial é necessário adquirir novos comportamentos gerenciais e proporcionar melhor remuneração.
Fabiano Rodrigues, Edson Capoano	2018	Gestão de Negócios de Mídia: um meta-estudo sobre decisões estratégicas	Trata de pesquisa que mapeia 25 estudos que envolvem decisões estratégicas em negócios de mídia. Com análise de dimensões com a gestão estratégica, objetivos, tipos de empresas, modelos de negócio e formas de financiamento.	Ausência de estudos sobre negócios brasileiros de mídia. O artigo alerta para novas oportunidades empresariais e acadêmicas na contramão da crise, das reestruturações de modelo de negócio, da fragmentação de audiência, multiplicidade de canais e avanço tecnológico.

Continua...

Autor	Ano	Artigo	Reflexões	Conclusões
Antonio Francisco Magnoni, Giovani Vieira Miranda	2015	Novos Cenários Radiofônicos: Convergência; Jovens Digitais e Tendências	O trabalho analisa as relações dos jovens da Geração Internet com a mídia e em especial com o rádio, apresentando dados de hábitos e consumo no meio rádio.	A pesquisa conclui que os jovens da geração Y estão em constante procura por conteúdos midiáticos. Sua relação com os veículos de comunicação não são as mesma dos pais. Os jovens consomem menos tempo no rádio, por outro lado consomem esse conteúdo em diferentes dispositivos. Do mesmo modo as emissoras também passaram a produzir diferentes conteúdos para diferentes plataformas para atender esse público.
Sara Balonas	2018	Que a Força esteja contigo – os desafios da publicidade na nova galáxia comunicacional	O artigo retrata as mudanças do meio publicitário português, as mudanças tecnológicas e os desafios da publicidade nos meios digitais e tradicionais como rádio e TV.	O estudo conclui que apesar da lentidão com que o meio publicitário se adaptou aos novos meios, atualmente vive-se uma situação de reformulação dos processos e de mentalidade. Que os novos meios digitais precisam dos meios tradicionais como rádio e TV para chegar às pessoas e dar resultado aos anunciantes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Discussão

Através dos artigos selecionados, percebe-se uma unidade relacionada à preocupação com o impacto da tecnologia frente ao rádio comercial tradicional e Ferrareto (2015) demonstra essa preocupação por parte dos radiodifusores, haja vista que colocava-se a tecnologia frente ao rádio em um cenário onde apenas um dos dois sobreviveria, o dial ou o digital. Sempre considerado em crise, visto reter apenas entre 4,2 e 5% das verbas publicitárias do país, o rádio sobreviveu.

Para a gestão estratégica do rádio comercial, os achados sugerem importantes vieses a serem observados, como o viés tecnológico, pois é importante que as emissoras se mantenham tecnologicamente atualizadas, com o cuidado de não superestimarem o potencial das novas tecnologias, como aconteceu com o rádio digital, que até o

momento não se mostrou viável no Brasil, chegando a ser abandonado em outros países.

Do ponto de vista empresarial, as pesquisas reforçam a heterogeneidade quanto ao porte das empresas detentoras das outorgas de rádios comerciais, variando de empresas de grande porte, que conseguem lucros significativos e possuem uma estrutura administrativa vantajosa e *know how* nas diversas áreas da gestão do rádio, desde a gestão de pessoas, gestão de finanças até a gestão de conteúdos, a uma grande maioria de empresas de pequeno porte espalhadas pelos mais diversos municípios do país e com pouco conhecimento de gestão estratégica para o meio.

Outra preocupação demonstrada através dos resultados obtidos refere-se ao viés profissional. Segundo Ferrareto (2015), mais de 50% dos profissionais de rádio não possuíam o ensino médio e apenas 11,9% possuíam um diploma universitário. Tal realidade reflete na dificuldade do meio em se profissionalizar e gerar melhores resultados. Essa mesma dificuldade é demonstrada na escassez de oferta de cursos voltados para rádio, TV e internet.

Albarran (2014) ressalta a ausência de teorias específicas da área de Gestão de Negócios de Mídia, o que vai de encontro com os poucos achados científicos envolvendo a gestão estratégica do rádio e da necessidade do setor de se esforçar para criar novas organizações informativas que incentivem novos modelos de negócio voltados para a geração de valor e de lucro.

Nesse aspecto, observa-se nos artigos analisados a importância desse setor investir na geração de valor e na diferenciação da prestação de seus serviços como forma de gestão estratégica em negócios de mídia.

Diante do ponto de convergência entre analógico e digital, os estudos demonstram que o rádio, apesar de ainda ser analógico do

ponto de vista tecnológico, agregou os meios digitais existentes, como a internet, o streaming e as redes sociais, que contribuem com sua comunicação e seu modelo de negócio. Essa convergência de meios se traduz em mais um desafio para os radiodifusores na criação de conteúdo, com linguagens específicas para cada meio, de forma a contribuir com a audiência.

Conclusão

Com essa revisão integrativa conclui-se que pouco tem sido discutido na literatura científica dos últimos cinco anos a respeito da gestão estratégica das rádios comerciais e suas perspectivas de futuro. O baixo número de publicações relacionadas sugere um vasto campo de estudos para pesquisadores interessados na gestão de meios de comunicação e, mais especificamente, do rádio.

Através da pesquisa envolvendo dois bancos de dados, as plataformas CAPES e SciElo, foram utilizadas diversas combinações dos descritores “gestão de rádio”, “futuro do rádio”, “rádio e estratégia”, “rádio comercial”, além do operador booleano “AND”. A partir disso, foi possível selecionar apenas quatro artigos para análise por possuírem relação direta com a gestão em meios de comunicação.

Nesse aspecto, a pesquisa se mostrou desafiadora na investigação de estudos relacionados ao objeto de estudo “rádio”, revelando, a partir da escassez de resultados, um grande potencial de exploração desse importante meio de comunicação, em especial quanto a sua gestão. Assim, podem ser sugeridas novas pesquisas que dentro da gestão estratégica busquem investigar mais especificamente ferramentas que têm sido aplicadas por gestores desse meio voltadas para seu crescimento e longevidade.

Referências

ALBARRAN, A. B. Assessing the field of media management and economics research: looking back, looking forward. *Palavra Chave*, v. 17, n. 4, p. 1025-1040, 2014.

BARRIOS RUBIO, A. Bifurcación del modelo de negocio radiofónico colombiano en la convergencia antena-ecosistema digital. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, v. 25, n. 2, p. 677-696, 2019.

DRUCKER, P. *Administrando em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERRARETO, L. A. Inquietudes e tensionamentos: pistas para a compreensão do futuro do rádio comercial em sua fase de convergência. *Intexto*, Porto Alegre, n. 34, p. 214-235, set./dez. 2015.

FONTELLES, M. J. *et al.* Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, Belém, v. 23, n. 3, jul./set., 2009.

HOWARD, R. A.; ABBAS, A. E. *Foundations of Decision Analysis*. New Jersey: Pearson, 2015.

JENKINS, H. *Cultura da Convergência*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2006.

JUNG, M. *Jornalismo de Rádio*. São Paulo: Contexto, 2009.

LOPEZ, D. C. *Radiojornalismo hipermidiático: tendências e perspectivas do jornalismo de rádio all news brasileiro em um contexto de convergência tecnológica*. 2009. 301f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MAGNONI, A. F.; RODRIGUES, K. C. O rádio e a adaptação à nova era das tecnologias da comunicação e informação: contextos, produção e consumo. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 9. 2013. Ouro Preto. *Anais [...]*. Ouro Preto: UFOP, 2013.

MAGNONI, A. F.; MIRANDA, G. V. Novos Cenários Rádiofonicos: Convergência, Jovens Digitais e Tendências. *Itajaí*, v. 14, n. 02, jul./dez. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, F.; CAPOANO, E. Gestão de Negócios de Mídia: um meta-estudo sobre decisões estratégicas. *Revista Famecos*, Porto Alegre, v. 25, n. 3, p. 1-23, set./dez. 2018.

SOBRE OS ORGANIZADORES E AUTORES

Organizadores

Vagner Rosalem. Possui graduação em Administração de Empresas pela FEA/FMA - Faculdade de Economia de Administração; Especialização e Mestrado em Administração pela UFLA - Universidade Federal de Lavras e Doutorado em Administração de Empresas pela EAESP/FGV - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Atua profissionalmente na UFCAT - Universidade Federal de Catalão, nos cursos de graduação, especialização e como docente/coordenador do PPGGO - Pós-graduação em Gestão Organizacional, onde coordena o Projeto de Pesquisa Quality Service que envolve docentes e discentes da UFU - Universidade Federal de Uberlândia da FDRP/USP - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo e da EAESP/FGV - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. vagner@ufcat.edu.br

Geraldo Sadoyama Leal. Possui graduação em Ciências Biológicas pela Universidade Federal de Uberlândia (1995), mestrado em Imunologia e Parasitologia Aplicadas pela Universidade Federal de Uberlândia (1998) e doutorado em Imunologia e Parasitologia Aplicadas pela Universidade Federal de Uberlândia (2004). Atualmente é Professor Associado 2 da Universidade Federal de Goiás. É Subcoordenador e Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (2017/Atual). Diretor do Instituto de Biotecnologia (IBiotec

- 2017/Atual). Atua na graduação, nos cursos de Ciências Biológicas (licenciatura e bacharelado), Enfermagem e Medicina. Na pós-graduação ministra disciplinas de Seminários, Métodos Quantitativos e Qualitativos, Tópicos especiais: Gestão da qualidade e Segurança nas Organizações. Desenvolve trabalhos interdisciplinares na área de gestão, educação e saúde (educação emocional, qualidade de serviços, cultura organizacional, cultura de segurança, infecção e epidemiologia hospitalar), Microbiologia/biotecnologia/técnicas laboratoriais e rota tecnológica. sadoyama@ufcat.edu.br

Paulo Alexandre de Castro. Bacharel em Física (Universidade Estadual de Maringá - UEM). Mestre em Física Básica (Instituto de Física de São Carlos da Universidade de São Paulo - IFSC/USP). Doutor em Física Básica (Instituto de Física de São Carlos da Universidade de São Paulo - IFSC/USP). Pós-doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Associado, nível 2, da Universidade Federal de Catalão-UFCat, Docente da Unidade Especial de Física da UFCat, Professor Permanente do Quadro do Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (polo UFCat). Professor Permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional da UFCat. padecastro@ufcat.edu.br

Graciele Cristina Silva. Bacharel em Nutrição (Centro Universitário do Triângulo - Unetri). Mestra em Ciências Veterinárias (PPGCV/UFU). Doutora em Ciências da Saúde (PPGCS/UFU). Coordenadora da linha de pesquisa Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade (LP 2). Professora do quadro permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional - Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Membro do Grupo de Pesquisa Interdisciplinaridade em Ciências da Saúde (INCISA). graciele@ufcat.edu.br

Autores dos Capítulos

Adriana dos Santos Prado Sadoyama. Graduada em Letras pela Universidade de Marília e Pedagogia pela Universidade de Uberaba. Mestre em Educação pela PUC- SP e Doutora pela UNESP. Professora efetiva da Universidade Federal de Catalão/ Faculdade de Educação e do Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional. Pesquisadora na área de formação de professores, qualidade na educação, gestão nas organizações escolares e não escolares, educação emocional e práticas educativas docentes. drisadoyama@ufcat.edu.br

Alexandre de Assis Bueno. Bacharel em Enfermagem (Centro Universitário de Araraquara - UNIARA), Especialista em Administração Hospitalar, Mestre em Ciências (Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo EERP-USP), Doutor em Ciências (Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo EERP-USP), Professor Adjunto do Departamento de Enfermagem da Unidade Acadêmica de Biotecnologia da Universidade Federal de Catalão (DENF/IBIOTEC/UFCAT). Atua na área de gestão em saúde com foco em Cultura Organizacional e Gestão de Qualidade/Acreditação das Organizações prestadoras dos Serviços de Saúde. alexissbueno@ufcat.edu.br

Ana Maria Rodrigues de Resende. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Especialista em Gestão Pública pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (FIJ). Mestra em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Técnica Administrativa no IF Goiano – Campus Avançado Catalão. ana.resende@ifgoiano.edu.br

Ana Paula Lopes Pereira. Bacharel em Enfermagem (UFG-Regional Jataí). Enfermeira da Estratégia de Saúde da Família da

Secretaria Municipal de Saúde de Jataí, Jataí, Goiás, Brasil. anaenf. lopes@gmail.com

André Carlos Silva. Bacharel em Engenharia de Minas (Universidade Federal de Ouro Preto). Mestre em Engenharia Mineral (Universidade Federal de Ouro Preto). Doutor em Engenharia de Materiais (Universidade Federal de Ouro Preto). Pós-doutorado na Universidade Federal de Minas Gerais (2013-2015) e na Technische Universität Clausthal (2017-18). Pesquisador do CNPq nível 2. Professor Associado II da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Catalão. Membro do comitê gestor do Laboratório de Modelamento e Pesquisa em Processamento Mineral (LaMPPMin). Editor associado da Revista Tecnologia em Metalurgia, Materiais e Mineração (ABM) na área de Mineração. ancarsil@ufcat.edu.br

André Vasconcelos da Silva. Psicologia pela Universidade Católica de Goiás (1998), Direito pelo Cesuc (2007), Mestre em Psicologia pela UCG (2001), Doutor em Ciências do Comportamento pela UnB (2008), Professor Associado 3 da Universidade Federal de Catalão. Pesquisa Tomada de Decisão. andre_vasconcelos_silva@ufcat.edu.br

Anayama Alves da Silva. Bacharel em Matemática Industrial (UFG-CAC). Mestra em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Professora de Matemática do Ensino Fundamental 2 e Ensino Médio. anayama_alves_3011@hotmail.com

Anicézio José da Silveira Guimarães. Técnico em Agropecuária pela Escola Agrotécnica Federal de Urutaí-GO, Graduação em Licenciatura Plena em Ciências Agrícolas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Especialização em Supervisão Educacional pela UNIVERSO, Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão. Atua profissionalmente como Professor do

ensino básico, técnico e tecnológico do IFGO-Instituto Federal Goiano - Campus Catalão. anicezio.guimaraes@ifgoiano.edu.br

Anycássia da Silva Mendes. Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal e Bolsista de Iniciação Científica do PIVIC/UFU. anycassiadasilvamendes@gmail.com

Canuele Adamiane Tiago Pachêco. Mestra em Gestão Organizacional (PPGGO/CGEN/UFG/RC). Especialista em Docência no Ensino Superior (FINOM). Engenheira Ambiental (FACTHUS) e Engenheira de Minas (FENG/UFG/RC). canuele@hotmail.com

Débora Nascimento Sousa. Bacharel em Engenharia de Minas (Universidade Presidente Antônio Carlos - Unipac). Especialista em Educação Ambiental. Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC). Doutoranda em Ciências Exatas e Tecnológicas. Professora do quadro permanente do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Catalão. Membro do Laboratório de Modelamento e Pesquisa em Processamento Mineral (LaMPPMin). debora.nascimento@ifgoiano.edu.br

Débora Prado Vasconcelos. Bacharel em Engenharia Biomédica (UFU). Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). debora.pvasconcelos@gmail.com

Edson Arlindo Silva. Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor da Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal e Membro-Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Pesquisador do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Administração e Ciências Contábeis (NEPACC). edsonasilva@ufu.br

Fábio Henrique Batista da Silva. Graduado em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário do Cerrado (UNICERP). Especialista em Controladoria e Finanças pela Faculdade Cidade de Coromandel (FCC). Mestrando em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Docente nos cursos de graduação da Faculdade Cidade de Coromandel. fabio@zoomtecnologias.com.br

Fernanda Costa Barros. Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2003), especialização em Gestão Pública pela FABEC Brasil (2012) e Mestre em Gestão Organizacional pela UFG (2015). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal de Goiás. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. formacaoopedagogicafcb@gmail.com

Elizete Costa Campos. Bacharel em Secretariado Executivo Bilingue (PUC/GO) e Bacharel em Administração (UNIVERSO). Especialista em Métodos e Técnicas de Ensino (UNIVERSO). Professora no IF Goiano, Câmpus Iporá. Coordenou o Curso Técnico em Secretariado do IF Goiano (EAD) e o Programa Mulheres Mil. elizete.campos@ifgoiano.edu.br

Fernanda Lobato de Paula. Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário do Triângulo, Especialização em Gestão de Pessoas e Marketing pela Universidade Federal de Goiás, Mestre em Gestão Organizacional pela UFG - Universidade Federal de Goiás. Gerente de projetos rurais do Sebrae/Catalão-GO. fefelobato@hotmail.com

Fernanda Machado Ferreira. Bacharel em Administração, especialista em Gestão Estratégica da Produção e aluna do mestrado em Gestão Organizacional, pela Universidade Federal de Goiás

- Regional Catalão (UFG-RC). Mestranda do Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Goiás - Regional Goiânia. Assistente Administrativa na Divisão de Transporte e Logística da UFG-RC. ufg.fer@gmail.com

Frederico Mendes Caetano. Bacharel em Administração de Empresa com habilitação em marketing FANAP – Faculdade Nossa Senhora Aparecida, MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria FGV – Fundação Getúlio Vargas, Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). fredrecomendescaetano1@hotmail.com

Gustavo Alberto Silva Coutinho. Possui graduação em Direito pela Universidade de Uberaba (2003), Pós-graduação “latu sensu” em Docência na Educação Superior pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM (2009). Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão. Bolsista FAPEG. Professor no Curso de Graduação em Direito do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC. gustavocoutinhoadv@gmail.com

Hélio Yochihiro Fuchigami. Professor e pesquisador da Universidade Federal de Goiás (UFG). Docente do curso de Engenharia de Produção do Campus Aparecida de Goiânia, do mestrado profissional em Gestão Organizacional da Regional Catalão e do mestrado em rede em Administração Pública (PROFIAP). Atua na área de Sequenciamento da Produção (Scheduling) e Pesquisa Operacional. Cientista da Computação pela UNESP, mestre e doutor em Engenharia de Produção pela USP, com parte do doutorado na Universidade Politécnica de Valência, na Espanha. Realizou pós-doutorado na University of New South Wales (Australian Defence Force Academy) na Austrália e na UNESP/São José do Rio

Preto. Orientador de mestrado, especialização, iniciação científica (PIBIC), trabalhos de conclusão de curso e estágio. heliofuchigami@yahoo.com.br

Isadora Maria Melo Crispim. Bacharel em administração (FAFICH). MBA em Gestão de Pessoas (UNIDERP). Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Oficial de Justiça no TJGO-Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. isadoracrispim@hotmail.com

Ivone Rodrigues Lima. Mestra em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás, Catalão (GO). Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Brasília – Riacho Fundo (IFB), Brasil. Especialização em Fisiologia e Cinesiologia do Exercício pela Universidade Veiga de Almeida (2009) e Gestão Escolar e Orientação Educacional pela Faculdade de Tecnologia Equipe Darwin (2012). Graduação em Educação Física pela Universidade Estadual de Goiás (2007). E-mail: 1230627@etfbsb.edu.br

Isabela Letícia Almeida de Moraes. Engenheira Agrícola (Instituto Federal Goiano Campus Urutaí/GO). Especialista em Tratamento de Minérios (UFG/RC/GO). Mestra em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). izabela-lets@hotmail.com

José Waldo Martínez Espinosa. Doutor em Ciência e Engenharia de Materiais pelo Departamento de Engenharia de Materiais – Universidade Federal de São Carlos – SP - DEMa - UFSCar. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão (PPGEP - UFG-RC), Professor Associado, credenciado nos Programas de Doutorado e Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Ciências Exatas e Tecnológicas (PPGCT - UFG-RC), Unidade Acadêmica de Física, e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Unidade

Acadêmica de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão (PPGGO/UFG/RC/CGEN), respectivamente. jowal98@hotmail.com

Keila Aparecida Marques. Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (CESUC). Especialista em Gestão Empresarial (FGV) e MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional (IPOG). Mestra em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Membro do Laboratório de Análise do Comportamento Organizacional e do Consumo (UFG/RC/CGEN). Gestora de empresa Honorato Transportes Ltda. keilamarques595@gmail.com

Laila Lidiane da Costa Galvão. Bacharel em Administração (FCC). Especialista em Gestão Educacional (SENAC-MG). Especialista em Mídias na Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestra em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Professora Universitária no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro IFTM. laila@iftm.edu.br

Leonardo Faria Martins. Bacharel em Direito (Faculdade Católica de Uberlândia, MG). Técnico de Segurança do Trabalho (Escola Estadual Vasco Santos) Técnico em Segurança do Trabalho na Universidade Federal de Uberlândia, MG. lfmartins@ufu.br

Lorena Regina Pereira de Paula. Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal e Bolsista de Iniciação Científica do PIBITI/CNPq. lorena6008@hotmail.com

Ludmila Grego Maia. Bacharel em Enfermagem (UFG - Faculdade de Enfermagem Goiânia). Especialista em Epidemiologia (IPTESP/UFG). Mestra em Ensino na Saúde (MEPES/UFG). Doutora em Ciências (PPGCS/FM/UFG). Pró-Reitora de Extensão e Cultura e Professora do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Jataí. lgregomaia@yahoo.com.br

Luiz Almeida da Silva. Bacharel em Enfermagem (UNITRI). Especialista em Auditoria de Sistemas de Saúde (PASSO1). Doutor em Ciências na linha de Saúde do Trabalhador (EERP/USP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional e do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Catalão. enfer_luiz@ufcat.edu.br

Luiza Gatti Moreira. Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal e Bolsista de Iniciação Científica do PIVIC/UFU. gattiluiza@hotmail.com

Márcia Helena da Silva. Bacharel em Ciências Contábeis UFU- Universidade Federal de Uberlândia. Especialista em Contabilidade e Controladoria (UFU). Mestra em Gestão Organizacional (PPGGO/ UFG/RC/CGEN). Professora Assistente na UAE Gestão e Negócios - Curso de Administração (UFG/RC/CGEN). marciahs2013@gmail.com

Mariana Rezende de Barros. Bacharel em Engenharia Agrícola (IF Goiano – Campus Urutaí). Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC). Especialista em Tratamento de Minérios (CETM/ UFG/RC). Doutoranda em Ciências Exatas e Tecnológicas (PPGCET/ UFG/RC). Membro do Laboratório de Modelamento e Pesquisa em Processamento Mineral (LaMPPMin). mrezendeb@outlook.com

Marcus Vinícius Moreira Castro Silva. Possui graduação em Direito pelo Centro de Ensino Superior de Catalão, Pós-Graduação *lato sensu* em Direito Constitucional, com formação para magistério superior pela Universidade Anhaguera-Uniderp. Pós-graduação *lato sensu* em Direito Tributário pelo IBET-Instituto Brasileiro de Estudos Tributários. Mestre em Gestão Organizacional UFG/RC. Atualmente é professor de Direito no Centro de ensino superior de Catalão (CESUC). Atua como advogado na cidade de Catalão. marcus@moreiracastro.com.br

Matheus Henrique Costa. Graduando em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal e Bolsista de Iniciação Científica do PIBIC/CNPq. matheushcosta@ufu.br

Neiomar Gondim de Oliveira. Bacharel em Administração (PUC/GO). Especialista em Controladoria e Finanças (PUC/GO). Mestrando em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Atua no setor de compras pela empresa Fazenda Canaã Agribusiness é professor de graduação em Administração pela Faculdade de Educação e Cultura. ngo216o@gmail.com

Nícolas Rosalem. Graduado em Direito pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Especialista em Direito Imobiliário. Mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FDRP/USP). Membro do Projeto de Pesquisa Quality Service (UFCAT), Membro do Grupo de Pesquisa Acesso à Justiça e Desigualdades e Interdisciplinaridades em Métodos de Pesquisa em Direito (FDRP/USP). Assessor Jurídico na SEGOV - Secretaria de Governo da PMJ - Prefeitura Municipal de Jacareí. Professor de direito na Faculdade Anhanguera. nicolas.rosalem@usp.br

Paulo Antônio Hordones. Bacharel em Ciências Econômicas (IE/UFU). Especialista em Finanças e Estratégias Empresariais (FAGEN/UFU). Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Aluno do doutorado em Economia (PPGE/IE/UFU). ecn.pauloantonio@gmail.com

Paulo Henrique Santana de Oliveira. Tecnólogo em Sistemas para Internet (CESUC). Especialista em Gerenciamento de Projetos (CESUC). Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/CGEN/UFG/RC). Analista de T.I. no CERCOMP da UFG/RG. paulhdeoliveira@gmail.com

Raphael Silva Tomáz. Bacharel em Engenharia de Minas (UFG/RC). Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC). Especialista em Tratamento de Minérios (CETM/UFG/RC). Professor do Curso Técnico em Mineração do IF Goiano – Campus Avançado Catalão (PPGCET/UFG/RC). Membro do Laboratório de Modelamento e Pesquisa em Processamento Mineral (LaMPPMin). raphastomaz@gmail.com

Renata Alessandra Evangelista. Graduada em Enfermagem pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (1997), Mestrado em Enfermagem Fundamental pela Universidade de São Paulo (2002) e Doutorado em Interunidades pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (2007) da Universidade de São Paulo. Professora Adjunta III da Universidade Federal de Goiás da Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás (RC/UFG), Departamento de Enfermagem RC/UFG. Professora e orientadora do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional do RC/UFG. Consultora *Ad hoc* da Revista Texto & Contexto, Revista de Ciências Médicas da PUC-Campinas e da Revista Mineira de Ciências da Saúde do Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM. Líder da Rede de Pesquisa em Gestão, Ensino e Cuidado à Saúde (FAPEG). Experiência na área de Enfermagem, com ênfase em Gestão e Gerenciamento em Enfermagem. renata_evangelista@ufcat.edu.br

Roberto Antônio Ribeiro. Licenciado em Matemática pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Especialista em Direito Constitucional pela Universidade UNIDERP/Anhanguera. Mestrando em Gestão Organizacional na Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Oficial de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. robertooficialcn@gmail.com

Serigne Ababacar Cissé Ba. Graduado em Administração com habilitação em empresas rurais e cooperativas pela Universidade Federal de Lavras, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Doutor em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia. Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional da UFCAT. serigneababacar@hotmail.com

Sérgio Valverde Marques dos Santos. Bacharel em Enfermagem. Especialista em Enfermagem do Trabalho (Passo 1). Mestre em Enfermagem (UNIFAL). Doutor em Ciências (EERP/USP). Professor da Universidade Estadual de Minas Gerais, Campus Passos. sergio-valverdemarques@hotmail.com

Simone Hilário da Silva Brasileiro. Bacharel em Administração (CESUC) e Ciências Contábeis (CESUC). Especialista em Controladoria e Finanças (CESUC). Mestra em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Membro do Laboratório de Análise do Comportamento Organizacional e do Consumo (UFG/RC/CGEN). Professora na Faculdade CESUC. simone_hilario@yahoo.com.br

Sonia Aparecida Faleiros Almeida. Pedagoga (UNIUBE). Especialista em Docência do Ensino Superior (FACLIONS). Mestra em Educação (PPGE/UFG-Jataí). Professora do Ensino Básico da Secretaria Estadual de Ensino de Uberlândia. faleiros.sa@gmail.com

Victor Hugo Araújo Ferreira Camargo. Graduado em Educação Física (UFG). Especialista em Treinamento de força(UFG). Mestre em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Gestor na empresa Habitus Alimentação e Equilíbrio. victorhabitus@outlook.com

Vitória Ribeiro da Silva. Engenharia de Produção na Universidade Federal de Catalão (2021), iniciação científica voluntária. Assistente de engenharia na John Deere. vitoria.ribeiro21o799@gmail.com



SOBRE O E-BOOK

Tipologia: Calluna, CallunaWor-Bold, Century Gothic, Alegreya Sans (OTF)

Publicação: Cegraf UFG
Câmpus Samambaia, Goiânia,
Goiás. Brasil. CEP 74690-900
Fone: (62) 3521-1358
<https://cegraf.ufg.br>

